



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M. FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"MARKETING 4.0: COME CAMBIA IL MARKETING CON LA**  
**DIGITAL TRANSFORMATION"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. MARCO UGO PAIOLA**

**LAUREANDA: VALERIA FACCHIN**

**MATRICOLA N. 1113037**

**ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018**



# Indice

Introduzione.....	5
Capitolo 1: Digital Transformation e Marketing Automation.....	7
1.1 Digital transformation: un programma di cambiamenti per il miglioramento del business aziendale .....	7
1.2 Marketing Automation: vantaggi e applicazioni .....	9
1.3 Dalla customer experience al customer journey .....	12
Capitolo 2: l'influenza della Digital Transformation sulla Marketing Automation .....	15
2.1 Digital Marketing Automation con focus sull'e-mail marketing .....	15
2.1.1 Digital Maturity aziendale e strumenti di Digital Marketing Automation .....	15
2.1.2 L'e-mail marketing .....	18
2.2 CRM 4.0: Customer Relationship Management 4.0.....	21
2.3 MIS: Marketing Information System .....	26
Capitolo 3: Casi aziendali.....	31
3.1 L'email marketing di Bellissima Italia .....	31
3.2 AdEspresso: Facebook partner per l'advertising.....	39
3.3 Microsoft Dynamics CRM: due sue applicazioni.....	42
Conclusione .....	47
Bibliografia.....	49



# Introduzione

Questo elaborato ha come obiettivo capire come la Digital Transformation, ossia quel processo di rinnovamento basato sulle tecnologie digitali che sta interessando la maggior parte delle imprese di tutti i settori, ha influenzato la Marketing Automation, la quale comprende tutti i software che permettono di semplificare e automatizzare le attività di marketing e di vendita.

La digital transformation è il processo mediante il quale, servendosi delle tecnologie digitali e mettendo in primo piano le esigenze del cliente, le aziende rinnovano, ridefiniscono e migliorano il proprio business. Internet ha rimosso barriere, cambiato la vita delle persone e delle aziende e di conseguenza, ha avuto un forte impatto sul modo in cui queste si rapportano. La maggior parte delle aziende ha preso atto di ciò ed ha investito in nuove tecnologie per aumentare l'efficienza operativa del proprio business, fra cui nuovi software di marketing automation, che le aiutano a generare più contatti, chiudere più offerte e mantenere attivi a lungo i propri clienti, rendendoli soddisfatti e fedeli.

Il primo capitolo spiegherà i due concetti su cui verte questo elaborato, analizzando in dettaglio cos'è e chi è coinvolto nel processo di digital transformation e le caratteristiche, i vantaggi e le applicazioni della marketing automation. Il capitolo tratterà infine il customer journey, ossia l'insieme delle fasi con le quali si articola la relazione fra le aziende e il consumatore moderno; la conoscenza dei moderni clienti attuali e potenziali è il punto di partenza della digital transformation ed è anche fondamentale affinché le tecnologie di marketing automation implementate dalle aziende abbiano effettivamente successo e migliorino la loro efficienza operativa.

Il secondo capitolo analizzerà le piattaforme, le tecnologie e i software utilizzati dalle imprese coinvolte nella trasformazione digitale per automatizzare alcune pratiche del marketing e delle vendite; saranno trattati la Digital Marketing Automation, il Customer Relationship Management 4.0 e il Marketing Information System.

L'ultimo capitolo presenterà dei casi di aziende in cui vengono applicati i concetti trattati in precedenza o che forniscono le tecnologie di cui sopra. Il primo caso riguarda l'utilizzo dell'e-mail marketing tramite l'implementazione di sei flussi di comunicazioni automatiche; il secondo tratta un'azienda il cui business è aiutare altre imprese a creare ed ottimizzare le campagne pubblicitarie sui social network, in particolare Facebook, ed infine l'ultimo caso riguarda due aziende che hanno adottato una soluzione CRM per gestire i propri contatti e migliorare le attività di marketing e commerciali.



# Capitolo 1: Digital Transformation e Marketing

## Automation

### 1.1 Digital transformation: un programma di cambiamenti per il miglioramento del business aziendale

Una definizione della digital transformation afferma che essa è “un programma di cambiamenti che ha l’obiettivo di sfruttare gli strumenti digitali per migliorare il business di tutta l’azienda, e che riguarda persone, processi e tecnologie” (Lupi, 2016). Questa descrizione evidenzia innanzitutto come il processo di trasformazione abbia ricadute tangibili sul business, poiché porta ad un miglioramento dell’efficienza, della soddisfazione dei clienti e della conoscenza stessa dei clienti attuali e potenziali. Proseguendo, altre due parole chiave della definizione sono “azienda” e “persone”: è fondamentale infatti che il programma di cambiamenti interessi l’impresa nella sua interezza e coinvolga tutti i dipendenti delle varie funzioni aziendali, le quali devono coordinarsi e collaborare al fine di ottenere quel miglioramento del business auspicato ed è inoltre indispensabile che le persone e le loro esigenze vengano messe al primo posto, prima delle tecnologie da implementare. La digital transformation è infatti un processo di rinnovamento e ridefinizione attuabile sì grazie alle tecnologie digitali, ma fondato sull’analisi e l’ascolto dei bisogni dei clienti (Minguzzi, S.d.).

Mark Parker, amministratore delegato di Nike, ha affermato che “Il potenziale del digitale è enorme. Sta cambiando il modo in cui conduciamo i nostri affari, raccontiamo le nostre storie e coinvolgiamo i consumatori. È un panorama in rapida evoluzione e una grande parte del nostro futuro” (Mark McDonald, 2014). Questo pensiero è condiviso in generale dai digital transformers, ovvero dalle aziende che hanno visto fin da subito nelle tecnologie digitali non solo un modo per migliorare costantemente il business esistente, come credono i digital followers, ma qualcosa di più profondo, una vera e propria rivoluzione e trasformazione del business che condiziona il futuro di tutte le aziende (Mark McDonald, 2014). Accelerare il processo di rinnovamento dovrebbe essere quindi una priorità chiave di qualsiasi impresa spera di competere nel futuro.

I digital transformers hanno concentrato sulla crescita quasi il doppio degli investimenti rispetto ai followers, prevedendo eccellenti risultati soprattutto in alcune aree ad essa legate quali le vendite, i nuovi canali di vendita, i nuovi prodotti e servizi e la customer experience. Essi inoltre danno molta importanza rispetto ai followers a tutto l’insieme delle tecnologie digitali, pianificando investimenti di capitale e risorse intangibili sensibilmente più elevati; le aziende

leader nel processo di rinnovamento credono fermamente infatti che gli strumenti digitali determinino una trasformazione significativa o radicale dei business e dei mercati in generale (Mark McDonald, 2014). Altri due aspetti sui quali essi hanno posto l'attenzione sono inoltre la necessità di attirare e mantenere i migliori talenti con competenze digitali, per ottimizzare il processo di ridefinizione aziendale e il bisogno di avere un supporto esecutivo, decidere chi guida la trasformazione.

Per quanto concerne quest'ultimo punto, è senza dubbio essenziale che venga coinvolto il top management ma decisiva è la presenza di un comitato cross-dipartimentale che comprenda almeno le funzioni Marketing, Information Technology e Human Resources. È necessario infatti connettere i diversi dipartimenti aziendali, servendosi anche delle moderne modalità di relazione permesse dalla tecnologia (Lupi, 2016), e spingerli alla condivisione e collaborazione: tutti i dipendenti infatti devono essere orientati al cliente e alla soddisfazione dei suoi bisogni ed è importante che ci siano dei modelli organizzativi che permettano una comunicazione efficace tra le diverse aree aziendali e un coordinamento delle loro azioni e strategie.

Per il cambiamento del business è quindi fondamentale guardare alle persone all'interno dell'impresa e al modo con il quale esse interagiscono fra di loro e con il mondo esterno, senza dimenticare però che, come detto in precedenza, sono necessarie anche delle nuove competenze digitali che supportino il processo. Per guidare ancora più efficacemente il processo di digital transformation, alcune aziende di medio-grandi dimensioni introducono una nuova figura in azienda, il Chief Digital Officer (CDO), alcune volte per guidare solamente il progetto ad un livello manageriale, altre volte per facilitare il processo di digitalizzazione su tutti i reparti aziendali e coordinare i diversi canali digitali aziendali (Lupi, 2016), operando quindi in modo trasversale. Il Chief Digital Officer ha come compito migliorare i processi organizzativi, prodotti e servizi guidando le imprese nella digital economy: egli è colui che determina il cambiamento, il quale è prima di tutto culturale e poi di business transformation (Tag Innovation School, 2017). Il CDO può essere una persona chiave per riuscire ad anticipare e cavalcare i cambiamenti connessi al digitale, anziché subirli; nonostante ciò, se in altri Paesi è una figura ormai consolidata, in Italia sono solo circa il cinque per cento delle imprese a farne uso, ma la sua diffusione è comunque in forte aumento (Rusconi, 2018).

Senza dubbio quindi, affinché un progetto di digital transformation vada a buon fine, sono fondamentali le persone, sia quelle già presenti in azienda, le quali devono cooperare, sia eventualmente nuove figure con competenze digitali; oltre alle persone però, la trasformazione digitale non si realizzerebbe, in ambito aziendale, senza i sei pilastri della digital transformation, ovvero gli ambiti tecnologici che la abilitano, i quali sono:



- Automazione: oggi riguarda circa metà della forza lavoro mondiale e le attività potenzialmente automatizzabili sono attività fisiche manuali, la raccolta ed elaborazione dei dati, le chatbot e altro (Mele, 2017). L'automazione ha permesso di ottenere maggiore velocità, efficienza e riduzione degli errori.
- Informatizzazione: intesa come evoluzione dell'hardware e del software che hanno introdotto e potenziato una nuova intelligenza nel governo dei processi.
- Dematerializzazione: riguarda la conversione di qualsiasi documento cartaceo in un formato digitale, permettendo nuove logiche di integrazione e condivisione delle informazioni tra i dipendenti.
- Virtualizzazione: è la possibilità di astrarre il software dall'hardware sottostante, rendendo le risorse fisiche gestibili da un unico cruscotto centralizzato.
- Cloud computing: è la distribuzione di server, risorse di archiviazione, database, rete, software, analisi ed elaborazione dei dati ed altro tramite Internet ("il cloud"). Il cloud computing ha inaugurato l'era del software as-a-service, in cui un produttore di software sviluppa e gestisce un'applicazione web che mette a disposizione dei clienti via Internet pagando un abbonamento e del pay-per-use, sistema che consente di pagare in base all'effettivo utilizzo di un servizio.
- Mobile: i dispositivi mobili aumentano la produttività individuale, slegandolo alla presenza in ufficio e portando maggiore flessibilità nel mondo del lavoro (Mele, 2017).

## 1.2 Marketing Automation: vantaggi e applicazioni

L'era digitale ha portato con sé nuovi strumenti di comunicazione, pubblicità e costruzione di relazioni di cui il marketing può e deve servirsi: i responsabili di marketing infatti non possono più aspettare che siano i consumatori a cercarli (Kotler, 2015), anche perché i clienti tendono a contattare il personale di vendita sempre più tardi, rendendo più difficile influenzare il loro processo decisionale. È quindi fondamentale comunicare con i potenziali clienti in ogni punto di contatto con l'azienda, soprattutto quelli digitali come il sito web, i social network, le app, proponendo contenuti e messaggi personalizzati per catturare la loro attenzione (Minguzzi, 2017). I consumatori si aspettano di essere conosciuti e riconosciuti dalle aziende e di ricevere comunicazioni, proposte, offerte coerenti con le loro caratteristiche e bisogni; avere una comunicazione personalizzata con ciascuno di essi è tuttavia difficile e richiede un grande impegno e molto tempo: è per questo motivo che sono nati gli strumenti di marketing automation.

La marketing automation è un insieme di processi e software che consente di semplificare, automatizzare e misurare attività di marketing, quali la segmentazione, la raccolta ed elaborazione dei dati sui clienti, la gestione delle campagne di advertising. Essa viene utilizzata per generare più contatti, concludere più offerte in tempi minori e mantenere attivi più a lungo i consumatori finali, trasformandoli in clienti fedeli e soddisfatti (Minguzzi, 2017).

I due concetti portanti della marketing automation sono automatizzare e misurare. Con “automatizzare” si fa riferimento alla possibilità di creare e gestire campagne di comunicazione multicanale (attraverso e-mail, social network, app, sito web, sms, ecc...) personalizzate per ciascun cliente che possono essere gestite in modo automatico, una volta impostate, senza il continuo intervento dei dipendenti addetti al marketing (Boldrini, 2017). “Misurare” invece si riferisce alla possibilità di controllare l’andamento della campagna multicanale per valutarne il rendimento, l’efficacia e il ritorno sull’investimento.

Le tecnologie si sostituiscono quindi ai professionisti del marketing, ottimizzando le attività sia economicamente che in termini di tempo e risultati (Davide Andretta, 2017).

Le azioni che i software e gli strumenti di marketing automation disponibili sul mercato permettono sono molte e di diverso tipo:

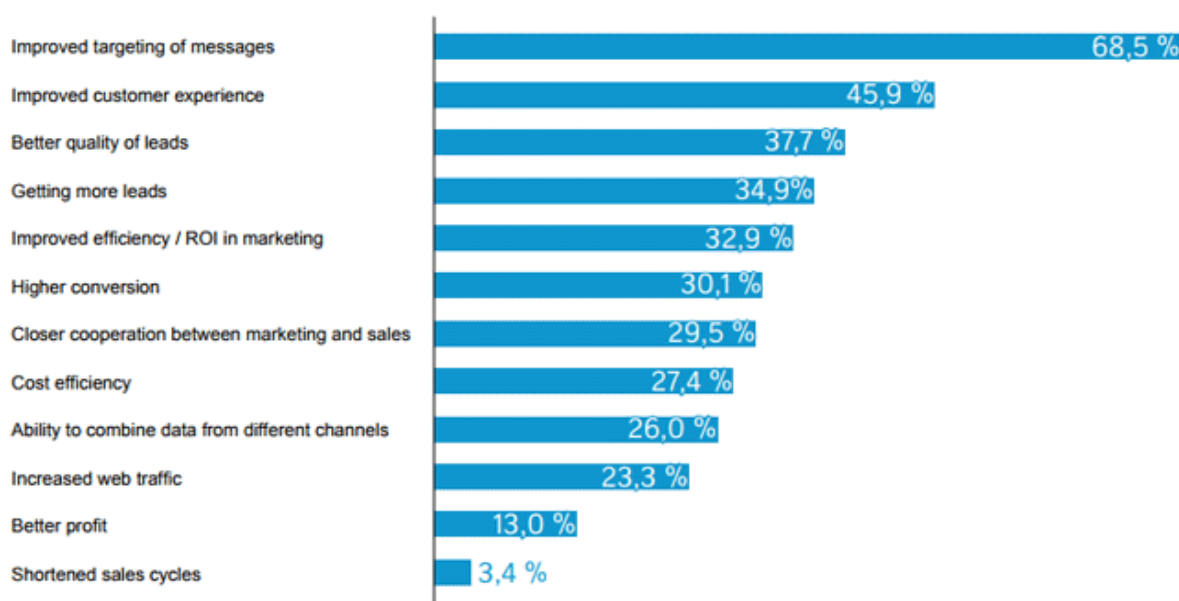
- Attività di gestione dei lead, ovvero di quegli individui che hanno dimostrato interesse per l’offerta dell’azienda ed hanno intrapreso un’azione per instaurare con essa una comunicazione. Le tecnologie permettono ad esempio la lead nurturing, ovvero una serie di attività che puntano a informare i lead riguardo l’offerta dell’impresa, convertirli in clienti e infine renderli consumatori fedeli e il lead scoring, che prevede di assegnare un punteggio ai lead in base a dei parametri per definire delle priorità di azione. Le piattaforme di marketing automation permettono inoltre di creare un lead database che contenga tutte le informazioni riguardanti i lead e la relazione instaurata dall’azienda con ciascuno di essi e consentono in seguito di integrare queste informazioni nel CRM aziendale, così da renderle disponibili anche agli altri dipendenti, come ad esempio gli addetti alle vendite che devono entrare in contatto coi lead.
- Segmentazione, ovvero raggruppare i lead raccolti in gruppi differenti in base ad alcuni parametri per poi personalizzare la campagna di comunicazione per ciascun gruppo.
- Personalizzazione delle mail e invio di risposte automatiche alle mail in base ad alcuni eventi o azioni intraprese dai potenziali clienti.
- Social listening, il quale prevede di monitorare e analizzare le conversazioni degli utenti nei social network per ricavare informazioni utili alla segmentazione, alla lead scoring o alla personalizzazione delle campagne.

- Tracking dei comportamenti online per monitorare il comportamento degli utenti online e analizzare ad esempio quali siti visitano, quali parole chiave di ricerca utilizzano, quali moduli compilano, ecc... (Boldrini, 2017)

Tutte queste attività, automatizzabili con i software e le tecnologie della marketing automation, consentono alle aziende di ottenere diversi vantaggi, primo fra tutti il grande risparmio di tempo permesso dall'automazione, ma anche l'aumento della frequenza delle comunicazioni, il maggior coinvolgimento dei clienti, grazie soprattutto al carattere personalizzato dei contenuti e dei messaggi, miglior segmentazione e targeting dei clienti, il miglioramento dell'e-mail marketing e la riduzione degli errori umani nelle campagne di marketing (Sbarzaglia, 2016)

Questi vantaggi sono stati confermati da un sondaggio svolto nella primavera del 2017 da Liana Technologies (Liana Technologies, 2017), azienda di software specializzata in marketing digitale e strumenti di comunicazione. Come si può notare nella seguente figura 1 infatti, delle 421 aziende di Finlandia, Svezia, Francia, Germania, Emirati Arabi Uniti e Cina intervistate, il 68,5% ha dichiarato di aver migliorato il targeting dei propri messaggi grazie agli strumenti di marketing automation, il 45,9% di aver reso più appagante la customer experience, il 37,7 % di aver riscontrato una qualità superiore dei lead acquisiti ed il 34,9% di aver aumentato la quantità di lead generati.

## In your opinion, what are the main benefits of marketing automation?



The benefits and Challenges of marketing automation - liana technologies (2017)

Figura 1: Benefits of marketing automation

Fonte: Liana Technologies, International survey results: the benefits and challenges of marketing automation,

2017

### 1.3 Dalla customer experience al customer journey

“The customer experience is at the heart of digital transformation” (Forrester, 2015): questo afferma Forrester, società di ricerca americana, in un suo lavoro per la società di consulenza Accenture e customer experience è proprio la parola chiave ed il fondamento del processo di rinnovamento digitale. Investire in nuove tecnologie e modelli di business è infatti solo parte del processo, il quale non trova piena realizzazione se non è accompagnato da un focus sul cliente e sulla sua esperienza con l’azienda. Lo sviluppo tecnologico e il miglioramento della customer experience sono dunque le due priorità chiave delle imprese in quest’era digitale.

Ma cos’è la customer experience? Essa è l’esperienza complessiva che i clienti vivono durante tutta la loro relazione con l’azienda, la quale non riguarda solo la fase d’acquisto in sé, ma anche l’interazione col brand, il customer care e il supporto (Boldrini, 2018). Al giorno d’oggi, i consumatori non acquistano più esclusivamente basandosi sulle caratteristiche del prodotto o servizio desiderato, ma scelgono un brand piuttosto che un altro in base a come prodotti e servizi vengono da loro vissuti prima, durante e dopo la vendita; l’azienda, nella sua interezza, deve quindi focalizzare l’attenzione sul miglioramento della customer experience, coordinandosi e collaborando per trasmettere ai potenziali clienti messaggi personalizzati e coerenti.

La comunicazione con i consumatori e la conseguente interazione di questi con il brand avviene attraverso molteplici canali, in prevalenza digitali. Il comportamento d’acquisto degli individui è cambiato e sempre più questi integrano i canali fisici con quelli digitali, obbligando le aziende a intercettarli nei vari touchpoint (punti di contatto) con messaggi coerenti e studiati ad hoc: i potenziali clienti si aspettano infatti di essere raggiunti nei punti vendita, sito internet, eCommerce, social network, pubblicità con messaggi integrati e personalizzati. Queste considerazioni hanno come risultato l’utilizzo da parte delle imprese di un approccio omnichannel, con il quale esse cercano di presidiare tutti i punti di contatto con gli individui, o almeno quelli che ha senso presidiare, assecondando in questo modo l’acquisto “cross-channel”, ovvero la tendenza dei consumatori di utilizzare informazioni provenienti da fonti differenti per scegliere fra diverse alternative d’acquisto (Favilla, 2016). La customer experience online e cross-channel sta acquisendo quindi sempre più importanza e ciò dimostra che non è solo l’esperienza del cliente con l’azienda il cuore del digitale, ma è anche il digitale stesso il cuore della customer experience (Forrester, 2015); dei canali d’interazione fra imprese e individui, quelli digitali sono i principali e quelli che le aziende stesse devono sviluppare maggiormente e aggiornare continuamente.

Da questi cambiamenti nel comportamento d’acquisto dei consumatori, deriva inoltre il passaggio dall’outbound all’inbound marketing: il primo tipo, outside-in, consiste nell’inviare

messaggi in modo monodirezionale, che partono dall'azienda verso una massa indistinta di potenziali clienti; questo è il classico metodo usato da chi sfrutta le pubblicità nei mass media, senza cercare di raggiungere l'individuo ad un livello più profondo e personale. Ad oggi, in quest'era digitale, questo "vecchio" modo di fare marketing non è più profittevole per le aziende ed è stato da molte di esse sostituito dall'inbound marketing, che mira invece ad attirare i potenziali clienti creando contenuti di valore e personalizzati (Davide Andretta, 2017).

La differenza principale si può dedurre sia nel modo di comunicare: l'outbound marketing comunica in modo impersonale ed offre gli stessi messaggi e contenuti indistintamente a tutti i potenziali clienti, l'inbound invece va più nel profondo, cercando di instaurare una vera e propria relazione di fiducia, un legame diretto con i clienti; ciò aiuta in seguito l'azienda nel trasformare i consumatori in clienti fedeli al brand e in ambasciatori della marca, tramite la sponsorizzazione e diffusione tra amici, conoscenti e altri consumatori.

Volendo analizzare ora più dettagliatamente questa relazione che si sviluppa fra imprese e consumatori, dobbiamo introdurre un altro concetto: il Customer Journey, ossia l'effettivo percorso che il cliente compie da quando entra in contatto con l'azienda la prima volta a quando riceve i suoi prodotti o usufruisce dei suoi servizi. Gli individui sempre più tendono a fare una ricerca per conto proprio invece che affidarsi subito al personale di vendita e chiedere informazioni riguardanti il prodotto o il servizio (Boldrini, 2018) ed è anche per questo motivo che è fondamentale il valore dell'offerta che l'azienda riesce a trasmettere: ovviamente un prodotto o servizio accompagnato da esperienze personalizzate (offerte, prodotti su misura, ecc), una comunicazione trasparente riguardo prezzi e condizioni e un'erogazione efficiente con consegna rapida attirerà molto più facilmente i consumatori rispetto a prodotti e servizi che le aziende non accompagnano con queste caratteristiche. Questa ricerca personale fatta dai potenziali clienti di un'azienda può rendere molto lungo il customer journey a causa delle numerose analisi e confronti fra differenti alternative; una customer experience che si distingue da quella dei prodotti concorrenti può quindi fare la differenza.

Un altro punto fondamentale è la mappatura dei percorsi che compiono i diversi clienti al fine di identificare i diversi punti di contatto e agire poi sulla rotta percorsa dai consumatori in modo da ottimizzare gli investimenti e soddisfare le esigenze dei diversi gruppi target di individui, riuscendo anche, se possibile, ad anticipare i loro bisogni (Davide Andretta, 2017). La mappatura non è una sola; l'azienda deve infatti mappare il percorso di tutti i gruppi omogenei per caratteristiche ed esigenze di consumatori.

Conoscendo il customer journey, si possono individuare i suoi punti critici, i momenti di conflitto decisionale per i consumatori e si può intervenire cercando di migliorare la loro esperienza in quei punti, focalizzandosi quindi sui processi da migliorare. La mappatura però

non è semplice a causa del lungo e non lineare percorso d'interazione col brand che i consumatori al giorno d'oggi intraprendono, ma anche a causa dell'organizzazione aziendale stessa, in quanto la gestione dei diversi touchpoint può essere affidata ad aree aziendali diverse e spesso queste non collaborano e non condividono le informazioni (Lupi, 2016). I dipartimenti aziendali dovrebbero invece agire insieme, proponendo esperienze ed utilizzando linguaggi comuni e coerenti in tutti i punti di contatto e capendo congiuntamente quali esperienze offrire, in quale successione e su quali supporti e canali di comunicazione (Davide Andretta, 2017).

Dopo aver analizzato la digital transformation, aver capito l'utilità ed i vantaggi della marketing automation e aver compreso la centralità e l'importanza del cliente in quest'era digitale, ci concentreremo nel prossimo capitolo sulle tecnologie e sugli strumenti che derivano dall'influenza del digitale sulle attività di marketing all'interno delle organizzazioni aziendali.

# Capitolo 2: l'influenza della Digital Transformation sulla Marketing Automation

## 2.1 Digital Marketing Automation con focus sull'e-mail marketing

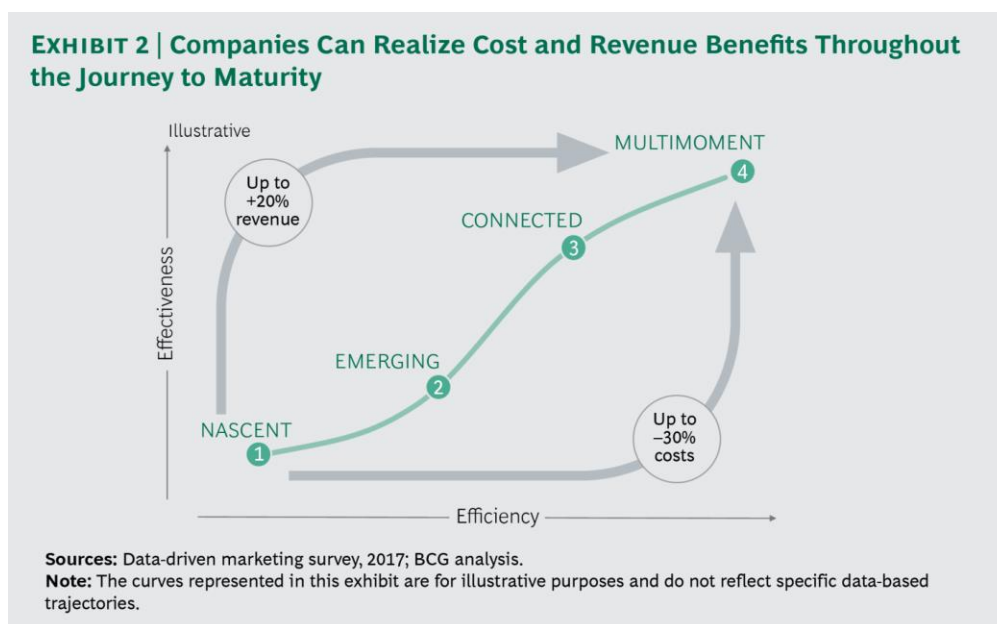
### 2.1.1 Digital Maturity aziendale e strumenti di Digital Marketing Automation

Con Digital Marketing Automation si fa riferimento ad un insieme di strumenti e piattaforme che aiutano le aziende a gestire coerentemente tutti i punti di contatto con i clienti, attuali e potenziali, in modo da riuscire ad adottare effettivamente quell'approccio omni-channel di cui si è discusso nel primo capitolo. Abbiamo visto infatti che è fondamentale per le organizzazioni riuscire a presidiare tutti i touchpoint in modo coerente e con contenuti personalizzati; le tecnologie di digital marketing automation permettono proprio di organizzare la relazione multicanale con i clienti e automatizzare azioni e attività in grado di rendere efficacemente personalizzata questa relazione (Lupi, 2016).

La caratteristica più importante delle piattaforme è la possibilità di trarre, attraverso il loro uso, i cosiddetti *behavioural data*, ovvero dati in tempo reale riguardanti il comportamento digitale dei consumatori, che permettono di dedurre caratteristiche ed interessi. Prendendo in considerazione tutte le interazioni che il pubblico ha con il brand attraverso il sito, le e-mail, le app, le newsletter e i canali social, si riesce dunque a trarre informazioni sul comportamento che esso ha sui canali digitali dell'azienda (Favilla, 2016), le quali saranno poi utili per impostare la campagna di marketing con contenuti personalizzati. È evidente che con queste piattaforme, le aziende riescono a raccogliere dati semplicemente monitorando quello che i clienti fanno in rete, senza dover condurre delle interviste e analisi che potrebbero infastidire gli individui ed essere viste come una perdita di tempo.

Molte aziende faticano però ad implementare efficaci piattaforme di marketing automation, poiché spesso non hanno le tecnologie per raccogliere e poi utilizzare i dati oppure non sanno se gli strumenti di cui dispongono sono adatti all'azienda e alle sue esigenze. Le organizzazioni inoltre non hanno pienamente consapevolezza dell'intero customer journey percorso dai consumatori e non sanno decidere come e su quali punti di contatto focalizzare l'attenzione e gli sforzi al fine di riuscire a convertire il consumatore in un cliente fedele (Dominic Field, 2018). Il livello di digital maturity infatti, ossia i punti di forza e debolezza digitali delle aziende e quindi la loro performance rispetto ai concorrenti nella trasformazione digitale (Boston Consulting Group, S.d.), varia molto nel marketing delle diverse organizzazioni. In particolare, le imprese tendono a seguire una curva della maturità digitale in cui, partendo dallo stadio nascent, nel quale le campagne di marketing sono basate su dati provenienti dall'esterno e in

cui mancano strumenti validi di analisi dei dati, arrivano allo stadio finale del multimoment, nel quale le organizzazioni utilizzano e integrano i dati provenienti da ciascun touchpoint per ottimizzare le campagne di marketing (Dominic Field, 2018).



*Figura 2: The maturity curve*

*Fonte: Dominic Field, Shilpa Patel, Henry Leon, Mastering Digital Marketing Maturity, 2018*

Nella figura, la quale deriva da un'analisi condotta nel 2017 dal Boston Consulting Group, è rappresentata la curva percorsa dalle aziende per raggiungere alti livelli di maturità digitale nelle attività di marketing:

- Dal nascent all'emerging: in questa fase è importante costruire le fondamenta del marketing digitale. Da un punto di vista organizzativo, le diverse aree aziendali devono entrare nell'ottica della collaborazione e della condivisione di informazioni, il che non è semplice da ottenere; è per questo che le aziende probabilmente si serviranno di agenzie esterne per colmare il gap di competenze all'interno delle stesse (Dominic Field, 2018). Dal punto di vista tecnico invece, le organizzazioni devono capire di quali behavioural data dispongono e cominciare a dotarsi di piattaforme di digital marketing automation che trasformino i dati in attività e campagne efficaci di marketing.
- Dall'emerging al connected: in questo passaggio è fondamentale costruire la connessione fra le diverse funzioni, indispensabile per il funzionamento di un'organizzazione digitale, come già sottolineato nel primo capitolo. Le diverse aree devono innanzitutto integrare le fonti esterne ed interne di dati sul comportamento digitale degli individui e combinare il



canale offline e quello online per gestire campagne di marketing con contenuti coerenti e personalizzati (Dominic Field, 2018).

- Dal connected al multimoment: questo ultimo passaggio è il più complicato e prevede l'integrazione e la gestione comune e coerente di tutti i punti di contatto con i consumatori. Per agire in modo coordinato, bisogna integrare le diverse competenze all'interno dell'azienda e sviluppare un team agile, che sappia rispondere velocemente alle sfide e ai cambiamenti che il digitale porta con sé (Dominic Field, 2018), per esempio essendo continuamente aggiornati sui canali digitali disponibili e sfruttandoli al meglio. Il coordinamento delle diverse persone all'interno dell'azienda va sempre accompagnato da piattaforme e tecnologie adeguate, senza mai perdere di vista quali solo le performance e gli obiettivi aziendali da raggiungere (Dominic Field, 2018).

L'analisi della curva della maturità digitale ha reso evidente quanto difficile sia per le aziende trasformarsi in quest'era digitale, ma sempre questa ricerca condotta dal Boston Consulting Group dimostra che le aziende che hanno percorso la curva hanno ottenuto dei grandi vantaggi, fra cui un risparmio dei costi di circa il 30% e un aumento dei ricavi superiore al 20% (Dominic Field, 2018).

Le aziende che riescono quindi a raggiungere alti livelli di maturità digitale nel marketing riusciranno anche a raccogliere dati fondamentali sul comportamento online dei consumatori e a sfruttarli al meglio tramite gli strumenti di Digital Marketing Automation: l'automazione infatti entra in gioco quando questi dati raccolti diventano i parametri delle regole in base alle quali le piattaforme tecnologiche eseguono delle operazioni. Un esempio che tutti sperimentiamo navigando sui siti e-commerce come Amazon ad esempio, è l'invio condizionato di e-mail commerciali e dei suoi contenuti in base all'ultimo accesso al sito del cliente: se egli si è soffermato sulle offerte, riceverà una mail con promozioni e sconti sui prodotti. La piattaforma può inoltre essere programmata in modo che, se l'utente che accede al sito è già cliente o già iscritto alla newsletter, non gli venga sollecitata nuovamente l'iscrizione, ma ad esempio gli venga chiesto un parere sull'ultimo acquisto effettuato (Lupi, 2016). Questi sono solo due casi dei tanti resi possibili attraverso gli strumenti d'automazione ma rendono già chiaro come queste tecnologie permettano una relazione più diretta e profonda con i consumatori, attraverso contenuti e proposte mirate che non infastidiscono i clienti, trasformando così in positivo la relazione azienda-consumatore.

## 2.1.2 L'e-mail marketing

Gli strumenti di Digital Marketing Automation permettono, come detto in precedenza, di automatizzare e personalizzare comunicazioni di marketing su diversi canali digitali, che possono essere il sito web, le app, gli sms, i social network (Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+, ecc), le video platform (Youtube, Facebook video, ecc) e le e-mail; ora analizzeremo in modo più approfondito l'email marketing.

Nell'email marketing, l'automazione svolge un ruolo molto importante poiché facilita l'interazione con i potenziali clienti in ogni fase del customer journey, tramite flussi di comunicazione personalizzati che vengono attivati da una data, un evento o un'attività specifica svolta dai consumatori; queste azioni o date che attivano l'invio delle email sono i *trigger* (Sisti, 2017). Le comunicazioni sono di diverso tipo e hanno diversi obiettivi, dall'aver una prima interazione con nuovi contatti ad aumentare i fatturati, a fidelizzare i clienti, a recuperare i consumatori che da tempo non visitano il sito e non hanno interazioni con l'azienda: ogni automazione quindi ha un ruolo chiave nella relazione con i clienti. Vediamo dunque più dettagliatamente quali possono essere le diverse tipologie di automazione nell'email marketing:

- Email di benvenuto: è una mail che viene inviata automaticamente ad esempio quando un consumatore si iscrive al sito dell'azienda, per dargli il benvenuto e presentargli in una prima mail (o più mail) l'organizzazione, i suoi valori, i prodotti e i servizi. Con questa comunicazione, si hanno quindi delle prime interazioni con i potenziali clienti e si può già cercare di stimolarne il primo acquisto, suggerendo le azioni da compiere o offrendo loro un buono sconto. In questa prima fase, può essere inoltre utile fare un'intervista online al cliente, al fine di comprendere quali sono i suoi interessi e le sue caratteristiche in modo da avere in seguito i dati per progettare una campagna di marketing personalizzata (Diennea, S.d.).
- Email di buon compleanno: è una comunicazione importante poiché il consumatore pensa che l'azienda l'abbia pensato il giorno del suo compleanno e si sente di conseguenza speciale e di valore (Diennea, S.d.). Per questa email, è sufficiente impostare una volta la data del compleanno nel software di email marketing scelto e in seguito esso, annualmente, spedirà la comunicazione personalizzata al consumatore (Sisti, 2017). Il messaggio di auguri spesso viene accompagnato da uno sconto o un'offerta speciale riservata al cliente e può essere quindi un modo anche di riattivare un individuo che non interagiva con l'azienda e non acquistava da tempo (Diennea, S.d.).
- Serie di follow-up: se l'azienda vende un prodotto o offre un servizio complesso che ha bisogno di essere spiegato ai consumatori per poter essere totalmente compreso, possono

essere previste una serie di mail in cui vengono spiegate le caratteristiche e l'utilizzo del prodotto/servizio, facendo capire ai potenziali clienti come l'impresa può risolvere la loro specifica esigenza (Sisti, 2017).

- Email di ringraziamento dei nuovi clienti: dopo che i consumatori effettuano il loro primo acquisto, il software può spedire ad essi email di ringraziamento per aver scelto l'azienda in questione oppure email che offrono degli sconti, per incentivarli ad acquistare nuovamente (Sisti, 2017).
- Email di recupero del carrello abbandonato: sono rivolte a quei consumatori che hanno scelto nel sito e-commerce uno o più prodotti ma che hanno poi lasciato il sito senza portare a termine l'acquisto. In questo caso le mail possono essere di diverso tipo: possono ricordare all'individuo che ha dei prodotti nel carrello e che con poche azioni può velocemente concludere l'acquisto (Diennea, S.d.), possono dare dei consigli personalizzati su più prodotti in modo da offrire al cliente anche altre opzioni di acquisto (Sisti, 2017), possono prevedere un incentivo economico, come uno sconto o la consegna gratuita, per incentivare la spesa oppure possono contenere testimonianze e recensioni di chi ha già acquistato quei prodotti per persuaderlo all'acquisto (Diennea, S.d.).
- Email per premiare i migliori clienti: dal momento che mantenere i clienti attuali è fondamentale e conveniente, per un'azienda è anche importante dimostrare la propria gratitudine ai migliori clienti, definiti ad esempio come i consumatori che hanno effettuato un alto numero di acquisti (Sisti, 2017). Questo tipo di mail può prevedere delle offerte speciali o degli sconti, come segno di ringraziamento per aver scelto più volte l'impresa in questione. La gratitudine mostrata dall'azienda farà sentire i clienti speciali e importanti, stimolandoli a continuare ad acquistare dal sito e-commerce e a diffondere il brand e i suoi prodotti presso amici, familiari e conoscenti, fungendo quindi da ambasciatori della marca.
- Email di re-engagement dei clienti inattivi: sono comunicazioni che mirano a persuadere all'acquisto consumatori che hanno dimostrato in passato interesse per l'azienda, ma che non hanno con essa interazioni e quindi non visitano il sito o non effettuano acquisti da tempo. Riattivare contatti inattivi è comunque più semplice di acquisire un nuovo cliente, poiché in questo caso l'azienda ha già a disposizione una serie di informazioni riguardanti caratteristiche ed interessi di questi consumatori, ma è importante che siano disponibili anche dati riguardanti l'ultima visita al sito e l'ultimo acquisto effettuato (Diennea, S.d.). Partendo da queste nozioni, l'azienda può pianificare una serie di email automatiche che possono offrire sconti e offerte speciali o aggiornare i consumatori riguardo gli ultimi prodotti lanciati dall'azienda, facendo comprendere come essi possono essere a loro utili.

Le email automatizzate, che i software di email marketing automation permettono di inviare ai consumatori, sono quindi molte e con diversi obiettivi e permettono alle imprese di comunicare efficacemente e in modo personalizzato con i clienti, risparmiando una grande quantità di tempo. I responsabili del marketing e delle vendite devono programmare la piattaforma tecnologica decidendo quando le email devono essere spedite: ad esempio vanno scelti i giorni della settimana ed anche il tempo che deve intercorrere fra l'azione o l'evento che fa scaturire la comunicazione (il trigger) e l'invio della mail stessa. Se sono previste più email da indirizzare allo stesso contatto, deve essere scelto anche il loro ordine e quanto tempo lasciar passare fra una mail e la successiva (Sisti, 2017). Se l'azienda non è sicura dell'ordine o dei tempi delle comunicazioni, può anche provare diverse combinazioni e analizzare poi i risultati in termini di coinvolgimento dei consumatori e conversione degli individui in clienti e decidere quindi qual è la combinazione migliore e più profittevole.

Un altro aspetto fondamentale che le aziende devono considerare affinché la campagna di email marketing abbia successo e raggiunga i risultati sperati è assicurarsi che le comunicazioni vengano recapitate alle persone giuste. Al giorno d'oggi infatti sono molti i consumatori che non vogliono essere "tempestate" da email commerciali e che quindi segnalano queste come spam; le aziende devono allora suddividere i contatti in diversi gruppi in base agli interessi e anche alla frequenza con la quale desiderano ricevere messaggi (Sisti, 2017), in modo da progettare la campagna nel modo più efficace e in modo da fornire ai diversi tipi di clienti le comunicazioni che essi si aspettano.

Se ben progettate quindi, le email automatizzate possono garantire alle aziende grandi risultati, primo fra tutti aumenti delle vendite e del fatturato, come vedremo nel terzo capitolo analizzando i sei flussi di comunicazione automatica utilizzati da Bellissima, il brand italiano dedicato al beauty.

## 2.2 CRM 4.0: Customer Relationship Management 4.0

Il Customer Relationship Management, letteralmente “gestione della relazione con i clienti”, è una strategia del business e del marketing che pone al centro dell’attenzione il cliente e che ha come obiettivi fidelizzare i consumatori, attraverso campagne di marketing e offerte personalizzate, e acquisire nuovi contatti da convertire in clienti (Tag Innovation School, 2018). Le aziende cercano di raggiungere questi obiettivi servendosi di software di CRM, strumenti che inizialmente fungevano da semplici database contenenti i dati dei clienti, mentre ora sono strumenti di business capaci di raccogliere nuovi lead e informazioni su di essi, analizzare tutti i dati raccolti ed utilizzarli per progettare azioni di marketing personalizzate in base alle esigenze di singoli clienti o gruppi uniformi di consumatori (Tag Innovation School, 2018). Tutto quindi ruota intorno ai dati e a come questi vengono trattati: l’obiettivo è infatti sfruttarli per ottimizzare le campagne di marketing, poiché, come abbiamo visto anche nei precedenti capitoli, i consumatori si aspettano comunicazioni pensate ad hoc per loro; per le aziende, è tanto più facile riuscire a soddisfarli quanti più dati hanno a disposizione e quanto più questi sono ben organizzati (Grumelli, 2018).

Il CRM, grazie agli strumenti e alle tecnologie permessi dalla digital transformation, permette quindi alle organizzazioni di sfruttare in modo efficace i dati raccolti e di progettare, monitorare e analizzare ogni azione di marketing e commerciale in modo automatizzato; il CRM permette anche di suddividere in gruppi omogenei, in base ad alcune caratteristiche prestabilite, i consumatori, sviluppando poi per ciascuno di essi azioni e comunicazioni customizzate.

Ma da dove provengono tutti i dati e le informazioni che il CRM mette a disposizione? Essi derivano dall’analisi delle preferenze dei consumatori, della loro provenienza geografica, delle interazioni con il brand, delle navigazioni sul sito, delle conversazioni sui social network e molto altro (Tag Innovation School, 2018): essi vengono quindi raccolti presidiando ogni punto di contatto tra i clienti e l’organizzazione. I software di Customer Relationship Management permettono quindi di realizzare quell’omnicanalità di cui si è parlato nei capitoli precedenti e di tracciare l’intero percorso che il cliente compie da quando entra in contatto con l’azienda per la prima volta, ovvero il Customer Journey (Maggi, S.d.). Analizzato il percorso e compreso dunque il profilo d’acquisto del consumatore, sarà il software stesso a proporre l’offerta più adatta a quel profilo (Tag Innovation School, 2018).

Quest’ attenzione al cliente e alla Customer Experience, ha portato alla definizione di Customer Experience Management (CEM), un CRM che tiene conto di tutti i punti di contatto e del percorso con il quale il cliente interagisce con il brand (Fusari, 2017). A differenza del CRM, le informazioni sui consumatori e sui loro acquisti non vengono utilizzate solamente per il

marketing e il cross-selling, ossia la pratica di proporre prodotti simili e complementari a quelli già acquistati da un individuo, ma soprattutto per migliorare i processi di servizio al cliente (Bonacina, S.d.). Un CEM efficace infatti non deve solamente raccogliere dati utili sui clienti, ma deve anche saper esplicitare i feedback degli stessi, capire cosa essi pensano e dicono della propria esperienza (Bonacina, S.d.), per esempio nei canali social, per poi agire, cercando di migliorare nei punti critici sottolineati dai consumatori.

Al concetto di CEM è strettamente legato quello di Customer Relationship Management 4.0, il quale è appunto un'evoluzione del tradizionale CRM, che si concentra sul cliente e sulla gestione della sua relazione col brand e delle interazioni che avvengono sia tramite gli strumenti digitali sia nei negozi fisici (Tag Innovation School, 2018). Il CRM 4.0 è quindi una piattaforma di ascolto e gestione della relazione fra l'azienda e il consumatore che ha lo scopo di fornire valore aggiunto e servizi, offerte e comunicazioni personalizzate in ogni touchpoint (Pivotal Italia, 2017). Seguire il cliente lungo tutto il suo percorso però non è semplice ed è per questo che un utilizzo efficace del CRM 4.0 prevede che l'azienda segua un determinato approccio e metta in atto un certo piano d'azione:

1. Analizzare il customer journey: il CRM permette di raccogliere dati su quali e quanti prodotti ogni cliente ha acquistato, quante newsletter con proposte commerciali ha visualizzato, quanto tempo ha trascorso su specifiche pagine del sito, quale relazione ha avuto con il customer care, quali conversazioni ha avuto sui social riguardo ai prodotti del brand e molto altro. Tramite questi dati e col supporto anche di strumenti di marketing automation, queste informazioni possono essere utilizzate per sviluppare offerte e messaggi personalizzati, ottimizzando le campagne di marketing, ma anche per attività di cross selling (Tag Innovation School, 2018). Inoltre, i dati possono servire a suddividere i consumatori in gruppi omogenei, le buyer personas, in base ai comportamenti rilevati e agli interessi comuni, utili nuovamente per la personalizzazione delle attività di marketing.
2. Stabilire KPI, ovvero indicatori chiave di prestazione di un processo aziendale, che non si focalizzino solo sulla gestione di singoli canali d'interazione coi clienti, ma che aiutino a capire il comportamento di questi ultimi nella sua globalità (Pivotal Italia, 2017).
3. Identificare il valore che ciascun consumatore attribuisce ai differenti punti di contatto, per comprendere su quali investire maggior tempo e sforzo per essere sempre pronti ad intercettare l'individuo (Digital4, 2018).
4. Garantire un'esperienza coerente col brand (Fusari, 2017): le comunicazioni trasmesse ai clienti in ogni touchpoint devono essere innanzitutto coerenti l'una con l'altra ma anche coerenti con i valori e le caratteristiche del brand. È importante infatti che le informazioni riguardanti l'azienda, che gli individui apprendono attraverso i messaggi personalizzati

ricevuti dalla stessa, non siano in contraddizione con quanto essi acquisiscono tramite proprie ricerche. In questo modo i consumatori percepiranno l'organizzazione sincera e leale e saranno più propensi all'acquisto e a diventare clienti fedeli.

5. Considerare il customer journey come un unicum senza limiti di canali e touchpoint (Fusari, 2017): l'azienda deve cercare di non sviluppare ciascun punto di contatto in modo indipendente, ma di collegare i diversi touchpoint, creare fra loro una relazione profonda in modo tale che diventino un unicum, un unico percorso che il cliente compie dal momento della prima interazione col brand fino all'acquisto e anche in seguito. Unendo i punti di contatto legandoli fra loro, l'organizzazione riesce a migliorare ulteriormente la customer experience.
6. Utilizzare tutti i dati raccolti nei diversi touchpoint del customer journey per ottimizzare le attività di marketing e le interazioni con i clienti: essi possono servire infatti a migliorare il targeting delle comunicazioni, ad attività di lead generation e anche a fare delle analisi predittive dei comportamenti (Tag Innovation School, 2018). In particolare, va dunque sottolineato che il CRM può essere uno strumento utile per acquisire lead e relazionarsi coi potenziali clienti: attraverso i dati raccolti dai social network, dalle email ricevute e dalle liste di contatti acquisite, è possibile acquisire nuovi contatti e seguire poi attentamente tutto il percorso di lead nurturing (Tag Innovation School, 2018), ossia, come già visto nel primo capitolo, l'insieme delle attività che servono a presentare al consumatore le proprie offerte e a convertirlo in cliente.

Oltre alla lead generation, il CRM può servire inoltre a fare delle previsioni dei comportamenti che saranno utili sia alla funzione marketing sia alla produzione sia alla logistica: analizzando infatti le informazioni riguardanti i comportamenti degli individui sui canali digitali e non, il software può effettuare delle previsioni circa i prodotti che avranno più successo, le future conversioni dei potenziali clienti in clienti effettivi, le aree geografiche in cui un prodotto sarà maggiormente richiesto, ecc (Tag Innovation School, 2018). Queste analisi verranno sfruttate dal marketing, per ottimizzare le proprie azioni, ma anche da altre funzioni aziendali per organizzare al meglio il proprio lavoro; esse offrono quindi all'azienda un contributo importante.

I dati contenuti nel CRM possono inoltre aiutare coloro che si occupano dei servizi di supporto post-vendita: esso infatti, nel momento in cui un dipendente è impegnato in attività di assistenza, può fornirgli in tempo reale informazioni riguardanti il cliente a cui sta fornendo il servizio; in questo modo, conoscendo le interazioni avute dall'azienda col cliente, i suoi acquisti passati e i problemi che ha già riscontrato precedentemente, il

dipendente ha informazioni preziose per assistere il consumatore in modo ottimale, magari risparmiando anche del tempo (Fusari, 2017).

Da queste ultime riflessioni, si può capire quindi che il Customer Relationship Management è in grado di migliorare la relazione fra l'azienda e i clienti e la customer experience degli stessi non solo dal punto di vista del marketing e quindi nelle fasi iniziali di interazione, ma anche in altri momenti del customer journey, come può essere l'assistenza post-vendita, supportando dunque anche altri dipartimenti aziendali. Essenziale è che l'azienda investa in una tecnologia come il CRM che raccolga i dati sulle vendite, servizi, social network, problemi precedenti, interazioni o risposte alle comunicazioni di marketing che riguardano i consumatori e che gestisca queste informazioni in modo tale che possano essere interpretate ed utilizzate dal personale delle vendite, dei servizi e del marketing al fine di offrire interazioni rapide e personalizzate ai clienti (Oracle with Coleman Parkes Research, 2016).

Degli innumerevoli dati che l'azienda ha a disposizione, particolare rilevanza hanno quelli raccolti nei social media, ossia canali in Internet e sul mobile che gli individui utilizzano per comunicare fra loro, condividendo contenuti, immagini, video, audio. Essi sono una miniera d'oro per le aziende poiché mettono a disposizione informazioni sulle preferenze, sulle opinioni e in molti casi sui desideri d'acquisto dei consumatori (Oracle with Coleman Parkes Research, 2016); in questi canali, gli individui spiegano alle organizzazioni chi sono e cosa è importante per loro (Accenture, 2015) e per questo motivo meritano un'analisi dettagliata.

Tenendo sotto controllo i social network, le organizzazioni hanno una un'idea in tempo reale di cosa cercano gli individui da un'impresa, di cosa essi pensano e quali opinioni hanno di un certo brand (Oracle with Coleman Parkes Research, 2016); quest'ultimo aspetto è molto importante, poiché sempre più i consumatori interagiscono l'uno con l'altro su queste piattaforme online, scambiandosi pareri positivi, ma anche negativi sui prodotti e sui servizi offerti dalle aziende. Il dialogo infatti è sempre più tra consumatore e consumatore, piuttosto che fra azienda e consumatore e le informazioni che derivano dagli altri individui sulle offerte di una certa azienda sono ormai più importanti di quelle che l'organizzazione stessa comunica (Todd R. Wagner, 2010).

Secondo il 40% degli ottocento specialisti in marketing e nelle vendite intervistati nel 2016 per una ricerca svolta da Oracle, multinazionale che fornisce anche software di CRM, insieme alla società di ricerca Coleman Parkes, il passaparola online fra gli utenti è uno degli aspetti più critici che le organizzazioni devono affrontare in quest'era dei social media. Il punto cruciale sta nel fatto che: da un lato, i consumatori che raccontano la propria esperienza positiva col brand contribuiscono a diffonderlo fra gli altri individui, permettendo alle imprese di aumentare le vendite e il numero di clienti, dall'altro lato, se anche solo un individuo parla in modo



negativo del brand sui social media, l'immagine dell'azienda in questione può essere in breve tempo danneggiata (Oracle with Coleman Parkes Research, 2016). Le interazioni fra i consumatori sulle piattaforme social online possono quindi influenzare in modo rilevante le imprese ed è per questo che esse vanno controllate e i canali social gestiti con cura: molte aziende cercano quindi di trarre da essi il più alto valore, adottando strategie di Social CRM. La funzionalità Social Customer Relationship Management si aggiunge a quelle CRM già esistenti e permette di utilizzare e gestire in modo efficace i social media, generando interazioni significative con gli utenti (Pintore, 2016).

Attraverso il social CRM, le aziende gestiscono le loro attività nei social network cercando di trasmettere ai consumatori i loro valori e dimostrando che ciò che essi credono il brand sia, è realmente ciò che il brand rappresenta. Il modo in cui le organizzazioni si impegnano giorno dopo giorno nelle conversazioni online, ciò che condividono, ciò che dicono di essere e il modo in cui lo dimostrano sono gli elementi che fanno capire ai consumatori cosa il marchio significhi e quindi sono gli aspetti sui quali le aziende si devono concentrare (Accenture, 2015). Il Social CRM permette inoltre di tracciare le conversazioni e i contatti che le imprese hanno con gli individui in questi social media, proprio come esse fanno per tutti gli altri touchpoint, e utilizzare in seguito i dati raccolti per rispondere in modo più veloce e completo ai problemi o dubbi dei consumatori e se possibile, anticiparne le esigenze (Salesforce, S.d.).

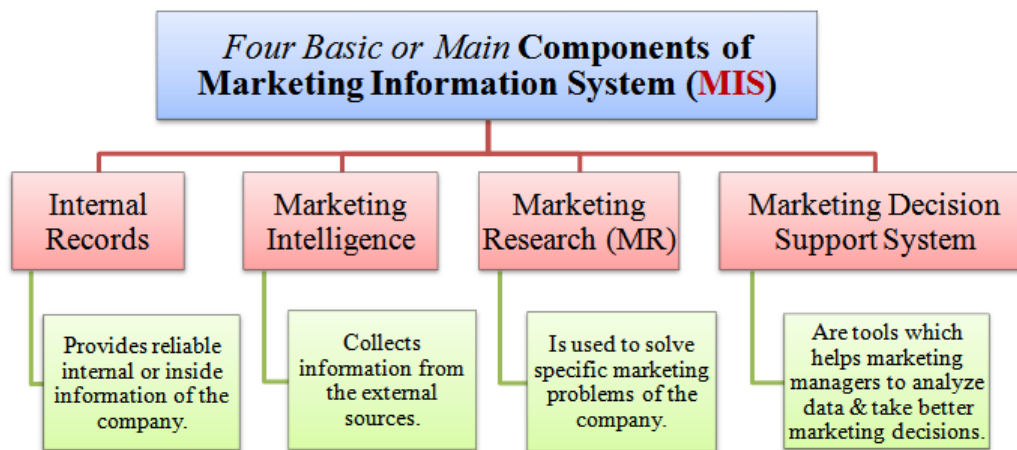
Il Social Customer Relationship Management permette quindi alle aziende di interagire con i consumatori in tempo reale e approfondire la relazione che si sviluppa con essi, ma anche di assisterli online nelle piattaforme che loro stessi utilizzano e risolvere più rapidamente i problemi, tramite la tracciatura dei reclami che manifestano nelle conversazioni online. Inoltre, impegnandosi per essere attive e presenti nei social media, le imprese aumentano la loro visibilità, dato che questi canali sono sempre più utilizzati da individui di tutte le età e, infine, monitorando le conversazioni, esse riescono a rintracciare e premiare quei consumatori che diffondono il brand, parlandone in modo positivo. (Salesforce, S.d.).

Il Social CRM è quindi uno strumento importante che va a completare le altre funzionalità del CRM e che porta diversi benefici per le organizzazioni che lo utilizzano.

## 2.3 MIS: Marketing Information System

Nessuna attività di marketing si svolge in isolamento, ci sono sempre forze interne o esterne, controllabili o non controllabili da parte dell'azienda, che vanno ad influenzare le azioni dei responsabili di marketing (Bhasin, 2017); per questo motivo, le informazioni sono fondamentali. Oltre a dati riguardanti i consumatori e le loro esigenze, il dipartimento di marketing necessita anche di notizie sulle condizioni dell'ambiente e del mercato, le quali cambiano sempre più rapidamente e anche sul ciclo di vita dei prodotti, il quale tende ad accorciarsi sia a causa della concorrenza sia a causa del cambiamento frequente delle preferenze degli individui (Begalli, 2009). La raccolta di queste informazioni è un processo continuo che prevede l'utilizzo di una varietà di fonti, l'elaborazione dei dati e poi il loro invio ai responsabili del marketing (Bhasin, 2017); tutto ciò è reso possibile dal MIS, il sistema informativo di marketing.

Il Marketing Information System è stato definito da Philip Kotler, professore della Northwestern University considerato uno dei maggiori esperti al mondo nel marketing, “un sistema continuo e interattivo di persone, attrezzature e procedure per raccogliere, ordinare, analizzare, valutare e distribuire informazioni pertinenti, tempestive e accurate utilizzate dai responsabili delle decisioni di marketing per migliorare la pianificazione, l'implementazione e il controllo del marketing” (Jaideep, S.d.). Un aspetto fondamentale è la continuità con la quale le attività di raccolta, analisi e distribuzione dei dati devono essere svolte: il MIS deve infatti rendere disponibili le preziose informazioni regolarmente, non in modo saltuario. Così facendo, l'organizzazione evita alcuni rischi che si possono presentare se si approccia il sistema informativo di marketing in modo non continuo, quali la possibilità di perdere alcune opportunità, la mancata consapevolezza di alcuni cambiamenti ambientali o di alcune azioni dei concorrenti e i possibili ritardi ad agire se viene richiesto un nuovo studio o una nuova ricerca di dati. Altre due conseguenze inoltre riguarderebbero i piani e le decisioni di marketing che potrebbero non essere controllati e riesaminati correttamente e che sarebbero più reattivi che anticipatori (Bhasin, 2017). Affinché quindi i responsabili della funzione marketing possano fare delle scelte efficaci per l'azienda, è fondamentale che essi abbiano sempre e costantemente a disposizione tutti i dati e le notizie di cui hanno bisogno e il MIS provvede a tutto ciò. In particolare, il sistema informativo è formato, secondo Kotler, da quattro sottosistemi fra loro collegati, come mostrato nella figura 3.



© Kalyan-City.Blogspot.com

Figura 3: Components of Marketing Information System (MIS)

Fonte: Gaurav Akrani, *4 Main Components of Marketing Information System (MIS)*, 2013,

<http://kalyan-city.blogspot.com/2013/01/4-main-components-of-marketing.html>

Internal Records System, Marketing Intelligence, Marketing Research e Marketing Decision Support System sono i quattro componenti interrelati e interdipendenti che vanno a formare il MIS; analizziamoli ora nel dettaglio.

L'Internal Records System è il sistema che riguarda le rilevazioni interne, ovvero è l'insieme di tutti i dati raccolti nei diversi dipartimenti aziendali, analizzati e poi distribuiti ai decisori del marketing per aiutarli nelle loro scelte. Queste informazioni concernono attività di diverso tipo e sono ad esempio dati relativi a vendite e acquisti, sistema di ordinazione, sistema di reporting delle forze di vendita, livello di inventario, crediti esigibili, personale di marketing, costi, ricerche precedenti e altri documenti disponibili all'interno dell'impresa (Jaideep, S.d.). Quando i marketing manager richiedono delle informazioni interne, esse vengono trasmesse tramite tecnologie informatiche, che assicurano precisione e sicurezza; in alcune organizzazioni viene addirittura nominata una commissione MIS per assicurare l'efficacia di queste comunicazioni intra-aziendali. La commissione ha il compito, ogniqualvolta vengono richieste delle informazioni, di determinare le fonti delle stesse e gli strumenti e tecnologie da utilizzare per raccoglierle e successivamente analizzarle; il comitato inoltre è responsabile della distribuzione e dell'aggiornamento continuo dei dati e di tutte le altre azioni collegate alle informazioni (Jaideep, S.d.). L'internal records system permette quindi ai responsabili del marketing di avere sempre rapido accesso a dati affidabili (Akrani, 2013) e di essere sempre a conoscenza delle performance raggiunte dall'impresa e degli eventuali problemi per sapere dove intervenire e cosa migliorare. In questo modo, i manager riescono quindi a fare anche

delle previsioni future, le quali sono possibili solo se si hanno sufficienti notizie sulle attività e i traguardi passati e presenti (Bam, 2017).

La Marketing Intelligence invece fa riferimento all'insieme delle procedure e delle fonti utilizzate per recuperare regolarmente informazioni sugli sviluppi degli ambiti di marketing e sul cambiamento delle condizioni dei mercati (Scorrano, S.d.). Queste ultime possono essere reperite in svariati modi: leggendo giornali, libri o altre pubblicazioni, navigando in Internet, confrontandosi con manager e dipendenti della stessa azienda o di altre organizzazioni (Jaideep, S.d.) o motivando clienti, distributori e fornitori affinché raccolgano anch'essi dati rilevanti (Scorrano, S.d.). Le informazioni però possono essere anche acquistate da fornitori specializzati (Scorrano, S.d.) oppure la Marketing Intelligence può essere affidata direttamente ad agenzie specializzate che si occupano di questo (Jaideep, S.d.). I marketing manager, grazie alle indicazioni fornite da questo sottosistema, prendono decisioni e definiscono piani di marketing con maggiore consapevolezza (Akrani, 2013), ma riescono anche ad esempio a reagire velocemente ad azioni dei concorrenti o a cambiamenti nelle preferenze ed esigenze dei consumatori (Jaideep, S.d.).

Il terzo componente del MIS è il Marketing Research System che, rispetto alle altre parti, non è caratterizzato da un carattere continuativo, non è un'attività di routine bensì è un'azione che l'organizzazione intraprende quando necessita di risolvere specifici problemi di marketing e affrontare specifiche situazioni (Jaideep, S.d.). Philip Kotler afferma infatti che questo sottosistema riguarda "la raccolta, l'analisi e la segnalazione di dati e risultati pertinenti a specifiche situazioni di marketing dell'azienda" (Jaideep, S.d.). Per realizzare queste ricerche di marketing, l'azienda può procedere in due modi: affidarsi ad un consulente o agenzia specializzata o creare un proprio servizio dedicato a questi studi. Per quanto riguarda il primo caso, ovvero i fornitori esterni delle ricerche, bisogna fare un'ulteriore suddivisione in tre possibilità: istituti multi-cliente, istituti di ricerca ad hoc e istituti di servizi per la ricerca di marketing (Scorrano, S.d.). I primi raccolgono periodicamente informazioni sui consumatori, sui distributori o qualsiasi altro aspetto che può interessare i responsabili del marketing e poi vendono quanto raccolto alle imprese clienti; le agenzie di ricerca ad hoc invece svolgono progetti per specifici clienti, lasciando quindi la proprietà del report finale che ne deriva all'impresa cliente. Infine, gli istituti di servizi per la ricerca di marketing forniscono aiuto e servizio ad altre agenzie di ricerca o ai dipartimenti aziendali che si occupano degli studi in prima persona (Scorrano, S.d.).

Indipendentemente da chi si occupa del recupero delle informazioni, è fondamentale che esse vengano raccolte, per un determinato periodo di tempo, da diverse fonti, che poi vengano analizzate utilizzando diversi strumenti e infine rappresentate in forma di report a supporto dei

marketing manager. I dati riguardano diversi aspetti e possono servire per differenti finalità, quali la determinazione delle caratteristiche e del potenziale di un certo mercato, lo studio degli sviluppi del settore nel quale l'organizzazione opera, lo studio dei concorrenti e dei loro prodotti, la comprensione del potenziale e dell'accettazione di nuovi prodotti lanciati dall'azienda e ricerche per la determinazione dei prezzi (Scorrano, S.d.). Il Marketing Research System mira dunque a raggiungere specifici scopi tramite specifici dati, i quali possono essere sia primari, ovvero raccolti specificatamente per il fine della ricerca, sia secondari, ovvero già esistenti poiché raccolti precedentemente per scopi differenti (Scorrano, S.d.).

Il quarto ed ultimo componente del MIS è il Marketing Decision Support System (MDSS), che aiuta i responsabili della divisione marketing ad analizzare le informazioni a loro fornite dagli altri sottosistemi del sistema informativo, al fine di prendere scelte razionali e ottimali per l'organizzazione (Bam, 2017). Se quindi i primi tre componenti hanno a che fare soprattutto con la ricerca e la raccolta di informazioni, quest'ultimo ha una funzione maggiormente di analisi e trattamento dei dati a disposizione affinché supportino e forniscano evidenze alle scelte e alle azioni di marketing. L'analisi, l'interpretazione dei risultati e il supporto ai decisori del marketing viene fatta dal MDSS attraverso vari strumenti e tecniche statistiche, col supporto anche di hardware e programmi software (Jaideep, S.d.). In particolare, questo sistema può essere diviso in altri due sottocomponenti, la Statistical Bank (banca dei dati statistici) e la Model Bank (banca modelli). La prima, chiamata anche Operations Research (OR), è composta da strumenti quantitativi e statistici per l'analisi delle informazioni, tra cui ad esempio semplici tecniche statistiche come la media, la moda, la mediana ecc, l'analisi di regressione e l'analisi di correlazione (Jaideep, S.d.). La Statistical Bank si occupa quindi del trattamento dei dati disponibili per trarne informazioni rilevanti. La Model Bank invece è un insieme di modelli e software a supporto dei manager di marketing affinché prendano le decisioni migliori e definiscano piani di azione ottimali per l'azienda (Jaideep, S.d.). La segmentazione del mercato, la determinazione dei prezzi di vendita, la determinazione del budget pubblicitario, la pianificazione delle attività della forza vendita (Akrani, 2013), la valutazione dell'accettazione dei nuovi prodotti da parte dei consumatori (Bam, 2017) sono tutte attività per le quali i responsabili dell'area marketing possono trovare aiuto nei modelli del MDSS.

In conclusione, il Marketing Information System è un sistema che può assicurare all'impresa importanti vantaggi come innanzitutto la raccolta, in diversi momenti, di dati rilevanti e la loro archiviazione affinché siano rintracciabili e consultabili anche in futuro. Importante è inoltre la velocità con la quale il sistema riesce a far pervenire informazioni utili ai manager per prendere decisioni (Jaideep, S.d.) e formulare nuove strategie di marketing (Vivek Vyas, 2014). Il MIS permette inoltre di migliorare l'integrazione e lo scambio di notizie fra i diversi dipartimenti

aziendali ed infine, consente di monitorare il mercato, identificando i segmenti emergenti e controllando i cambiamenti nel mercato e le attività dei concorrenti (Vivek Vyas, 2014).

Gli svantaggi invece sono gli alti costi iniziali sia in termini di tempo che di lavoro, a causa delle difficoltà nel creare un sistema informativo (Jaideep, S.d.); questo investimento iniziale porta però, come visto, anche dei grandi vantaggi per le organizzazioni.

## Capitolo 3: Casi aziendali

### 3.1 L'email marketing di Bellissima Italia

Il primo caso aziendale che affrontiamo in questo capitolo riguarda il progetto di Email Marketing Automation sviluppato dalla società Diennea per Bellissima Italia.

Bellissima è uno dei brand del polo industriale italiano Tenacta Group ed è dedicato agli strumenti per la cura del corpo e dei capelli che permettono di valorizzare la bellezza femminile a trecentosessanta gradi (Tenacta Group, S.d.). Esso ha trovato in Diennea, società specializzata nelle soluzioni per il digital marketing, “un partner di elevata qualità, reattivo a evadere qualsiasi sua richiesta e a supportarlo nelle attività di acquisizione e fidelizzazione dei clienti” (Varpi, 2016).

Bellissima si è affidata in particolare alla piattaforma di multichannel marketing e automation MagNews, soluzione avanzata per la creazione di campagne di Digital Direct Marketing (email, sms, advertising, social) che si integra con i principali CRM, eCommerce e con tutti i sistemi aziendali. MagNews permette quindi di costruire un vero progetto di marketing automation per fidelizzare i contatti, aumentare l'engagement con il brand e dare un impulso alle vendite (Diennea, 2018). Vediamo ora nel dettaglio il progetto di Email Marketing Automation intrapreso da Bellissima con il team di MagNews per raggiungere gli obiettivi appena citati.

Il brand dedicato al beauty è stato supportato durante tutte le fasi, a partire dall'analisi dei dati del sito di eCommerce Bellissima.com, alla definizione della strategia, fino all'implementazione dei flussi di comunicazioni personalizzate e automatizzate (Diennea, S.d.). Come ha affermato infatti Claudia Temeroli, marketing manager di Diennea – MagNews, “la marketing automation non può funzionare da sola, ma alla base devono esserci una strategia ben definita, obiettivi di business misurabili e dati di profilazione sul cliente tali per cui sia possibile costruire un progetto di comunicazione efficace. MagNews quindi, grazie alla sua esperienza mette a disposizione le proprie competenze per lo sviluppo di progetti di comunicazione digitale a trecentosessanta gradi” (Varpi, 2016).

Inizialmente quindi, sono stati individuati e analizzati i principali touchpoint dell'individuo con lo store online con lo scopo di costruire flussi di comunicazioni automatizzate a seconda di eventi come il compleanno, la registrazione di un nuovo contatto sul sito, l'acquisto di un prodotto e altri comportamenti d'acquisto. Per Bellissima sono quindi poi stati implementati sei flussi di comunicazioni automatiche sulla piattaforma MagNews con ottime performance (Diennea, S.d.).

Prima di vederli nel dettaglio, è utile capire cos'è in generale un workflow, quali elementi lo compongono e quali sono i suoi possibili esiti.

Un workflow è un processo che inizia in modo automatico dopo che un individuo del database lo avvia, svolgendo una particolare azione. Esso è composto da nodi, suddivisi in eventi, azioni e condizioni (Diennea, S.d.). L'evento è necessario per l'ingresso del contatto nel flusso di comunicazione ed è ad esempio un anniversario dell'utente o la registrazione di un nuovo contatto nel sito web; le azioni invece sono le operazioni che la soluzione di marketing automation, in questo caso MagNews, compie automaticamente secondo quanto indicato dal flusso logico (Diennea, S.d.), come ad esempio l'invio di una mail, di un sms o l'avvio di un altro workflow. Le condizioni infine definiscono il passaggio dei contatti attraverso i nodi, il quale avviene ad esempio se l'utente ha aperto la mail o ha utilizzato il buono sconto a lui offerto (Diennea, S.d.). Nella figura 4, sono elencati gli eventi, le azioni e le condizioni dei flussi di comunicazione di MagNews.

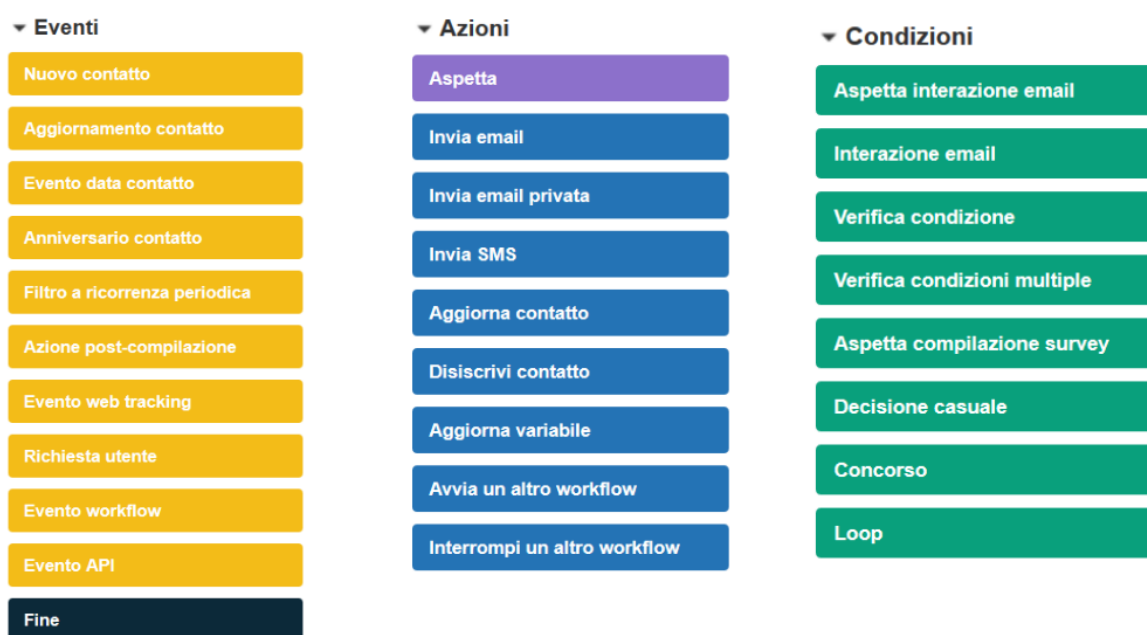


Figura 4: Nodi del workflow di MagNews

Fonte: Diennea, *Esempi pratici e casi di successo di Marketing Automation per ecommerce: Stroili e Bellissima*

<http://www.magnews.it/guide/marketing-automation-ecommerce>

L'esito del workflow rappresenta invece il risultato con cui un contatto esce dal flusso di comunicazioni e può essere positivo, neutro o negativo. L'esito è positivo se il contatto ha compiuto l'azione desiderata, è neutro se non è stata registrata una conversione ma il risultato non è nemmeno negativo (ad esempio la mail non è stata aperta), mentre il risultato è negativo se il contatto non ha convertito (ad esempio ha aperto la mail ma non ha utilizzato il buono sconto a lui offerto) (Diennea, S.d.).



Dopo aver introdotto in modo generale il concetto di workflow, approfondiamo ora quelli implementati per Bellissima sulla piattaforma MagNews.

1. Workflow di buon compleanno: come già anticipato nel secondo capitolo, le email di auguri di buon compleanno fanno sentire il cliente speciale e sono quelle che registrano i maggiori tassi di apertura e click. Il loro fine è incentivare l'individuo ad acquistare i prodotti o servizi dell'azienda in un momento, quello del compleanno, nel quale il consumatore è più sensibile all'acquisto (Diennea, S.d.).

La seguente figura 5 illustra il workflow di buon compleanno, che inizia 7 giorni prima dell'anniversario dell'utente registrato al sito Bellissima; egli riceve un'email automatica con un codice promozionale da utilizzare sullo store online nei successivi 7 giorni. Se l'individuo acquista entro la data usando il promocode, viene registrato un esito positivo. Se invece la mail non viene aperta subito o l'acquisto non viene effettuato entro la scadenza, l'utente riceve dei promemoria differenziati a seconda della fase del workflow in cui si trova. In particolare, ne riceve uno uguale al primo se dopo 2 giorni dal primo invio la mail non risulta ancora aperta e avrà altri 5 giorni per completare l'acquisto. Se dopo 5 giorni non avrà ancora comprato nulla, il giorno del compleanno riceverà un'email con un codice promozionale valido altri 7 giorni. In ogni caso, indipendentemente dall'acquisto o meno, il giorno esatto dell'evento, Bellissima spedisce una mail con gli auguri di buon compleanno (Diennea, S.d.).

Un anno dopo l'implementazione del workflow, le email di buon compleanno hanno registrato un tasso di apertura medio del 17%, con un successo ancora maggiore per l'email inviata nel giorno del compleanno che prolunga lo sconto per altri 7 giorni (57% di aperture e 10% di click rate) (Diennea, S.d.).

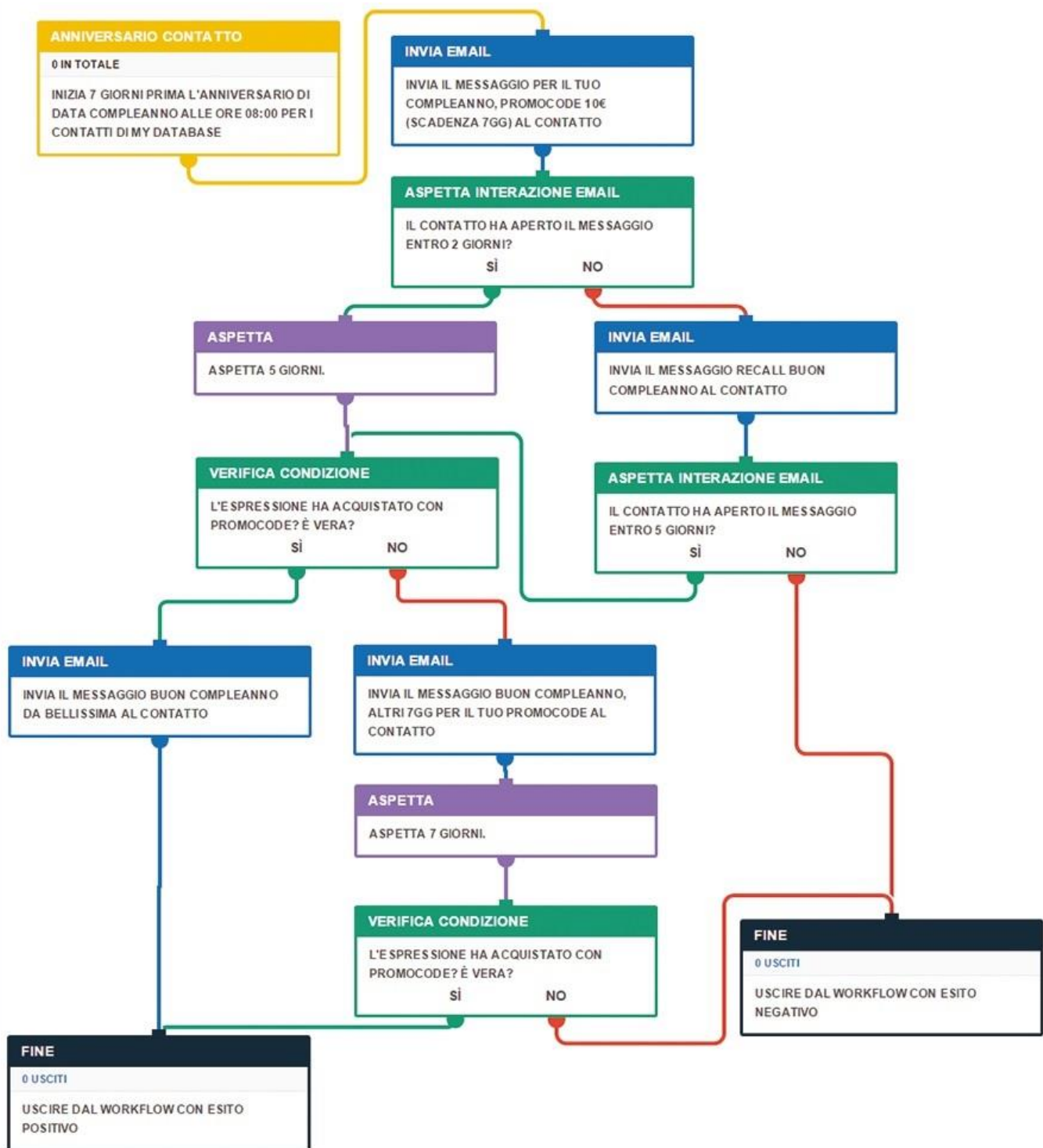


Figura 5: Workflow di Buon Compleanno

Fonte: Diennea, Esempi pratici e casi di successo di Marketing Automation per ecommerce: Stroili e Bellissima

<http://www.magnews.it/guide/marketing-automation-ecommerce>

2. Workflow Carrello Abbandonato: riguarda l'invio di email automatizzate agli utenti che hanno aggiunto dei prodotti nel carrello, senza portare a termine l'acquisto.

Il workflow prevede che, dopo un'ora dall'abbandono del carrello, il consumatore riceva una prima email dove vengono specificate tutte le informazioni sui prodotti nel carrello e viene offerta assistenza, segnalando tutti i punti di contatto (email, chat, numero verde) e senza proporre sconti (Diennea, S.d.). Se dopo un giorno l'utente non ha ancora acquistato, se ha aperto la prima email riceverà un buono acquisto del valore di cinque euro con scadenza di un giorno, altrimenti riceverà lo stesso promemoria dei prodotti nel carrello, come ultimo tentativo di indurre all'acquisto prima di chiudere il workflow con esito negativo (Diennea, S.d.).

Questo workflow è quello che ha portato a risultati migliori fra i 6 implementati da Bellissima col supporto di MagNews: esso ha generato in un anno il 56% di aperture e il 18% di click rate. Inoltre, nei soli primi due mesi di attività, questo flusso ha permesso di recuperare il 12% dei carrelli abbandonati.

3. Workflow Welcome registrazione al sito di eCommerce: le comunicazioni di benvenuto hanno l'obiettivo di accogliere il nuovo iscritto al sito, fargli conoscere il brand e i suoi valori e cercare di trasformarlo nel minor tempo possibile in un nuovo cliente, con l'aiuto di sconti e incentivi all'acquisto (Diennea, S.d.).

Questo workflow è costituito da 3 comunicazioni, come illustrato nella seguente figura 6:

- Grazie alla sincronizzazione tra il database del sito di eCommerce e MagNews, Bellissima spedisce il primo messaggio al momento della registrazione al sito. L'email, con un oggetto attraente che suggerisce già il contenuto della comunicazione, offre al nuovo contatto un buono sconto del 20% come ringraziamento per l'iscrizione, da poter utilizzare senza scadenza. Dopo 7 giorni, se il primo acquisto è stato effettuato, il workflow si chiude perché la trasformazione dell'utente in cliente si è realizzata (Diennea, S.d.).
- Nel caso in cui la prima email non sia stata aperta, ne viene inviata una seconda; se essa viene aperta dopo un giorno, il workflow rientra nel flusso precedente, altrimenti si chiude senza ulteriore insistenza con esito negativo.
- Se invece l'utente ha aperto una delle due email di cui sopra senza effettuare alcun acquisto, riceverà un'ultima email di promemoria da parte di Bellissima con il codice promozionale, da sfruttare nei successivi 3 giorni (Diennea, S.d.).

Questo workflow ha dato come risultati un open rate del 55% ed un click rate del 14%. L'esito più interessante e profittevole è stato però quello delle conversioni, ovvero delle trasformazioni degli utenti in clienti tramite l'utilizzo del codice promozionale, che ha raggiunto ben il 15%.

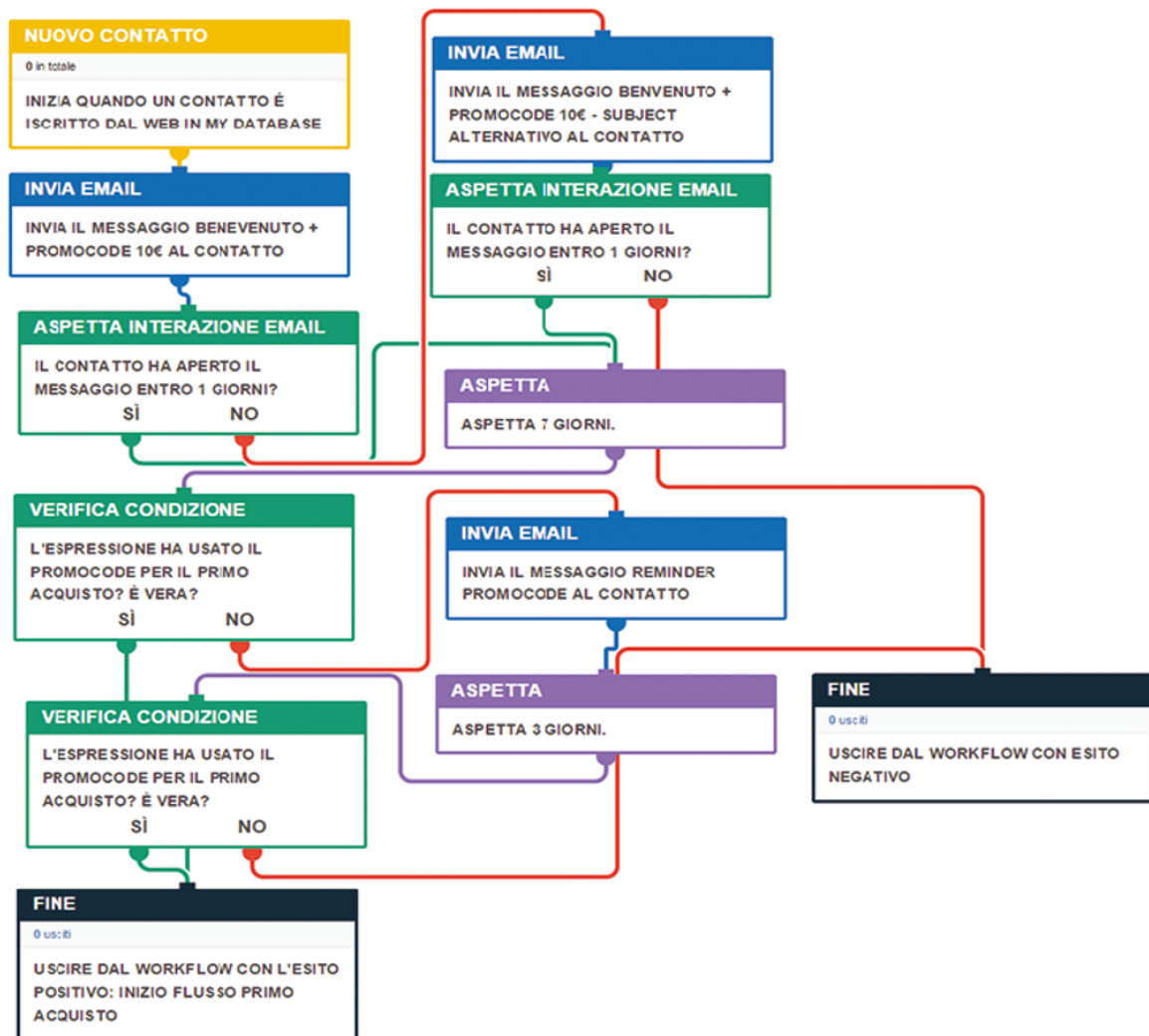


Figura 6: Workflow Welcome registrazione al sito di eCommerce

Fonte: Gabriella Pistillo, *Marketing Automation: workflow welcome email*, 2016

<https://www.magnews.it/marketing-automation-workflow-welcome-email/>

- Workflow Email Survey: questo flusso di comunicazioni è indirizzato solo ai contatti che dopo 14 giorni dall'iscrizione al sito eCommerce non hanno ancora effettuato il primo acquisto, per incentivarli a farlo non tramite codici promozionali, come nella email di benvenuto, ma proponendo loro i prodotti più in linea con interessi ed esigenze (Diennea, S.d.). Queste informazioni sui consumatori vengono raccolte da MagNews tramite una

breve survey che essi compilano inserendo dati personali (provincia, data di nascita, numero di telefono) e indicando le categorie di prodotti preferite (Hair Care, Body Care, Skin Care, Nail Care), i prodotti per la cura della persona già utilizzati (spazzole, arricciacapelli, piastre, ecc), le marche già utilizzate e segnalando la conoscenza degli strumenti di luce pulsata (Diennea, S.d.).

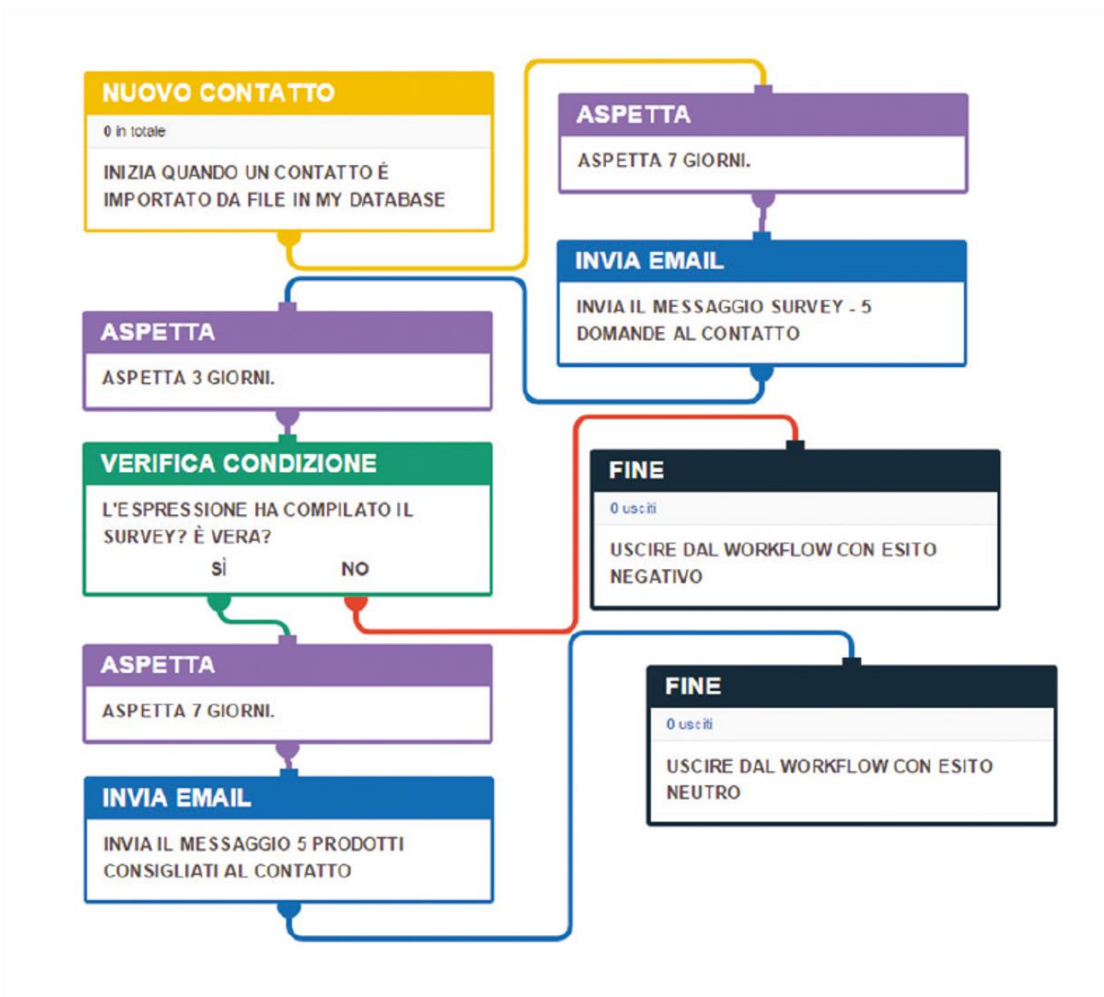


Figura 7: Workflow Email Survey

Fonte: Gabriella Pistillo, Marketing Automation: workflow email survey, 2016

<https://www.magnews.it/marketing-automation-workflow-email-survey/>

La figura 7 illustra il funzionamento del workflow: dopo due settimane dall'iscrizione al sito, viene mandata ai contatti che non hanno acquistato nulla dal sito una email con l'invito a compilare il breve questionario. Dopo 7 giorni, chi ha compilato la survey riceve da Bellissima una comunicazione personalizzata con indicati tutti i prodotti consigliati in base agli interessi e preferenze indicate; per chi non ha fornito le informazioni invece il workflow termina con esito negativo (Diennea, S.d.).

5. Workflow Reactivation: l'obiettivo di questo flusso è ripristinare la relazione del brand con i clienti inattivi da tempo, inducendoli ad acquistare nuovamente tramite delle promozioni e degli incentivi. Analizzando i dati forniti dal sito eCommerce e dalle email, MagNews è in grado di trovare i contatti che: non acquistano da 6 mesi e sono inattivi sulle comunicazioni (non aprono o non cliccano da 6 mesi); quelli che non hanno acquistato nell'ultimo anno pur essendo attivi ed infine i consumatori che sono iscritti da 60 giorni ma non hanno ancora comprato dal sito. Solo gli utenti con queste caratteristiche entrano nel workflow (Diennea, S.d.).

La prima mail spedita a questi contatti li invita a tornare attivi utilizzando un codice promozionale valido nei 7 giorni successivi; chi dopo 4 giorni non ne ha ancora usufruito riceve un altro promemoria. Se la prima comunicazione invece non è proprio stata aperta dall'utente, se ne invia un'altra uguale alla prima, dato che si presume questa non sia stata letta (Diennea, S.d.).

Bellissima, grazie a questo flusso di comunicazione, ha raggiunto un open rate del 17%, con un interessante incremento dell'open rate al terzo recall (56%). Queste email hanno consentito la riattivazione dello 0,2% degli utenti (Diennea, S.d.).

6. Workflow post acquisto: lo scopo in questo caso è quello di incentivare il cliente che ha appena acquistato per la prima volta a farlo di nuovo. Quarantotto ore dopo il primo acquisto, viene inviata una survey di gradimento accompagnata da un incentivo alla compilazione: un buono sconto. Con questa comunicazione, Bellissima cerca quindi di spingere un cliente acquisito da poco ad acquistare ulteriormente (Diennea, S.d.).

Grazie all'implementazione di strumenti di Email Marketing Automation attraverso questi sei workflow, Bellissima ha aumentato di cinque volte nel primo anno il numero dei suoi clienti. I risultati più interessanti, in termini di engagement e vendite, sono stati ottenuti grazie ai flussi del carrello abbandonato e della welcome series (Diennea, S.d.). Le vendite di Bellissima provenienti dal canale email hanno raggiunto il 13% delle vendite totali, dimostrando quindi il forte impulso che gli strumenti di email marketing possono dare alle vendite. Oltre a questo risultato però, grazie ai workflow, Bellissima sta anche guadagnando informazioni strategiche importantissime sia per profilare i clienti che per segmentare l'offerta (Diennea, S.d.) e quindi per riuscire ad avere una relazione ancora più personalizzata con i propri clienti.

## 3.2 AdEspresso: Facebook partner per l'advertising

Questo paragrafo concentrerà la sua attenzione su AdEspresso, uno dei top Facebook partner per l'advertising (Simonetta, 2017), nato per aiutare le piccole e medie imprese a fare pubblicità su Facebook in modo semplice e vantaggioso (AdEspresso). Fondata nel 2012 da Massimo Chieruzzi, Jesus Perez, Carlo Forghieri e Armando Bionci, AdEspresso nasce come una divisione di una agenzia di sviluppo web, ma nel 2013 entra nell'acceleratore 500 Startups, uno dei più noti della Silicon Valley (Davide Andretta, 2017) e da questo momento inizia il suo grande successo. Il valore e il merito di questa società sono stati confermati nel febbraio 2017, quando Hootsuite, colosso canadese dedicato alla gestione dei social media, ha annunciato l'acquisizione di AdEspresso (Simonetta, 2017). Il CEO di Hootsuite Ryan Holmes ha affermato infatti che “la pubblicità sui social è oggi un aspetto chiave del marketing e le aziende sono alla continua ricerca di soluzioni innovative ed affidabili per raggiungere un pubblico partecipe e consapevole” (Simonetta, 2017); tramite AdEspresso quindi la società canadese vuole offrire ai suoi utenti un sistema semplice che garantisce risultati misurabili in termini di ROI.

AdEspresso è una piattaforma SaaS, ovvero software as a service, che il cliente non scarica sul proprio computer ma usa sul browser (Giuli, 2017), previo abbonamento. L'obiettivo è ben chiaro: aiutare le aziende ad ottimizzare la pubblicità su Facebook; vediamo quindi nel dettaglio cosa AdEspresso è in grado di offrire ai suoi clienti affinché raggiungano questo scopo.

Innanzitutto, perché la pubblicità su Facebook abbia successo, è fondamentale che l'impresa trovi la formula ideale per comunicare ai consumatori la propria offerta (AdEspresso, 2018); il partner per l'advertising in questione offre al suo cliente la possibilità di inserire tutti i titoli, i testi e le immagini che trova adeguati per la pubblicità e con un semplice click, vengono rese disponibili in pochi minuti, centinaia di possibili versioni dell'annuncio (AdEspresso, 2018). In seguito, dopo aver definito il target delle varie pubblicità, scegliendo fra le opzioni di Facebook le caratteristiche dei destinatari (genere, età, situazione sentimentale, interessi, ecc) (AdEspresso, 2018), AdEspresso permette di fare degli split test o A/B Test in modo veloce. Questi test permettono di comprendere quali elementi di creatività dell'annuncio e quale opzione di target porta maggiori risultati al minor costo per conversione; il software quindi analizza statisticamente quali fattori portano alla percentuale di click maggiore, ottimizzando automaticamente gli annunci nel corso del tempo (Davide Andretta, 2017). Testare la Target Audience permetterà di ottimizzare la campagna, ma consentirà anche all'impresa di ottenere informazioni rilevanti in merito a coloro che risultano come i suoi migliori clienti (AdEspresso, 2018). Oltre a chi rivolgersi, l'azienda può scegliere anche quando e dove farsi vedere: questo

significa che, tramite la funzione Dayparting, può decidere in quali giorni della settimana e in che orario il social network mostrerà la sua pubblicità; grazie alla funzione Placement invece, può stabilire dove l'annuncio verrà mostrato, scegliendo fra i dispositivi mobili o i desktop, in particolare fra il desktop feed oppure la colonna a destra che è presente nella home di Facebook. Anche in questo caso, è possibile fare dei test per comprendere i giorni, gli orari e i posizionamenti più ottimali per la campagna (AdEspresso, 2018).

Una volta pianificate le campagne pubblicitarie, AdEspresso permette ai suoi clienti di monitorarle e analizzarle, attraverso strumenti di analisi chiari ed efficaci, per poter ottimizzare ciascuna di esse. Innanzitutto, viene resa disponibile un'istantanea delle campagne nel tempo, con in evidenza i dati rilevanti per il successo delle stesse (AdEspresso, 2018); nella seguente figura 8 è riportata la schermata home del software che mostra l'andamento delle differenti campagne.

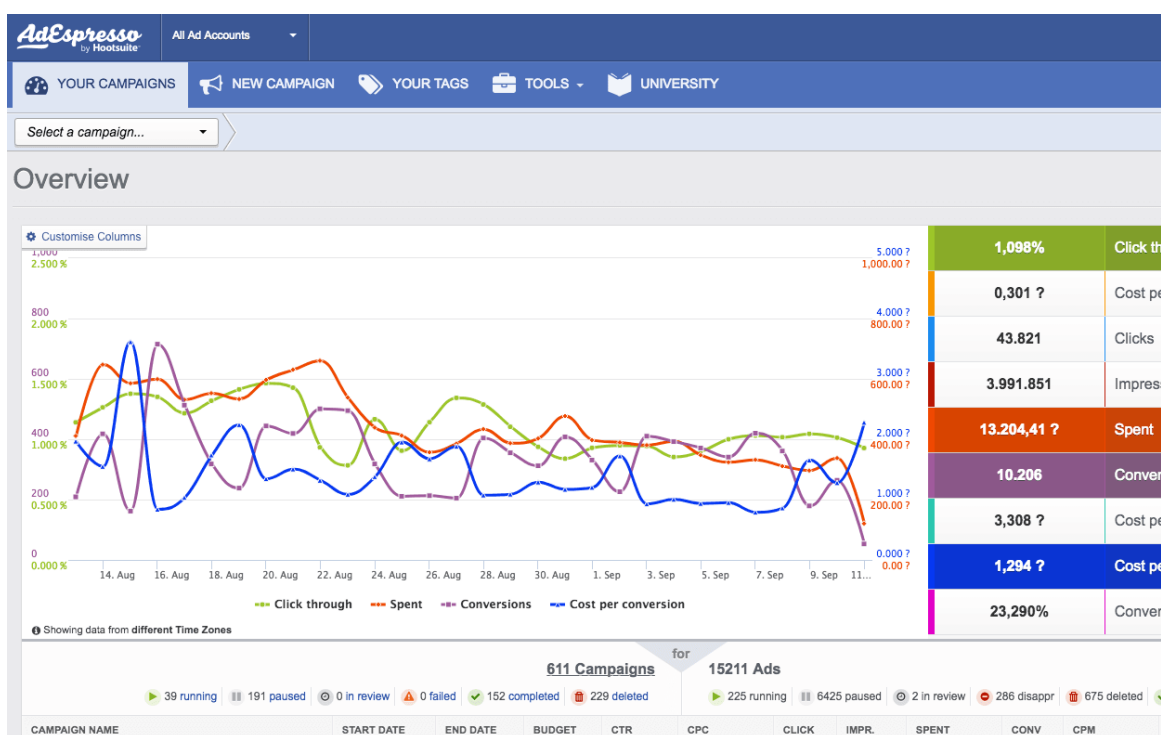


Figura 8: Overview delle campagne pubblicitarie con AdEspresso

Fonte: Stefano Lovecchio, *AdEspresso per Facebook Ads cos'è e come funziona, i pro e i contro*, 2018

<https://www.instillita.it/ottimizzare-campagne-facebook-con-adespresso>

Nella figura, la linea verde indica ad esempio il tasso di clic su impression, quella lilla il numero di conversioni e la blu il costo per conversione; oltre a queste informazioni, AdEspresso fornisce dati riguardanti le audience più performanti in base a certi parametri (età, dispositivo, genere...), le fasce orarie e i giorni in cui il pubblico risponde meglio agli annunci e distingue



inoltre le inserzioni best performer da quelle worst performer (Lovecchio, 2018). Un altro strumento utile di analisi che AdEspresso offre è il sistema di analisi dell'Engagement, il quale permette di scoprire anche le azioni dei consumatori dopo aver cliccato sull'annuncio: se essi visitano la pagina dell'azienda cliente ad esempio o entrano in contatto con essa, la piattaforma lo registra, rendendo poi disponibili queste informazioni (AdEspresso, 2018).

Una funzione importante che la società mette a disposizione è anche la cosiddetta ottimizzazione automatica, che permette all'azienda cliente di decidere alcune regole in base alle quali, sfruttando le informazioni disponibili, AdEspresso blocca automaticamente alcune campagne se risultano poco performanti. Questa possibilità è molto interessante soprattutto per chi non ha tempo di monitorare in modo continuativo l'andamento delle campagne o non ha le competenze necessarie per ottimizzarle (Lovecchio, 2018). Il partner per l'advertising inoltre, una volta compresi gli obiettivi dell'impresa cliente, fornisce dei consigli personalizzati riguardo il costo per conversione, costo per click, costo per like, costo per engagement più funzionali al raggiungimento degli scopi e altri suggerimenti utili (AdEspresso, 2018).

Oltre alle funzionalità della piattaforma, AdEspresso dà molta importanza anche al servizio clienti: la centralità del cliente è infatti fondamentale ed egli viene supportato sia con un servizio di customer support classico per assistenza sul funzionamento del software, sia con un servizio di customer success, che consiste in un servizio di consulenza in cui professionisti del marketing consigliano le aziende su come impostare e portare avanti le loro campagne pubblicitarie (Davide Andretta, 2017). Oltre a ciò, gli utenti di AdEspresso possono anche iscriversi ad un gruppo chiuso su Facebook, AdEspresso University, in cui possono scambiarsi consigli, fare domande allo staff e dare consigli su come migliorare la piattaforma (Davide Andretta, 2017). Il successo riscosso da AdEspresso, diventato uno dei principali partner certificati da Facebook per il marketing, è stato dovuto a molti fattori: innanzitutto importante è stata l'ottica internazionale adottata fin dalla sua fondazione e rafforzata dalla decisione di trasferirsi in parte dall'Italia e posizionarsi nella Silicon Valley. Anche la decisione di puntare sulle piccole e medie imprese con un modello self-service, nel quale sono comunque le imprese a scegliere il contenuto degli annunci che vengono poi creati e consigliati dal partner, è stata vincente (Davide Andretta, 2017). Fondamentale è stato infine il mantenimento dell'attenzione sul cliente, attenzione che caratterizza quest'era digitale: pur crescendo e riscuotendo sempre più successo, la società AdEspresso ha sempre cercato di mantenere la piattaforma semplice e chiara, capace di far comprendere in modo immediato ai clienti i costi e le modalità con le quali portare avanti le campagne, col fine di far ottimizzare loro tempo e soldi, ottenendo migliori risultati in meno tempo e spendendo meno (Davide Andretta, 2017).

### 3.3 Microsoft Dynamics CRM: due sue applicazioni

Nel mondo di oggi, un'azienda di successo deve essere in grado di analizzare le informazioni in modo tale da anticipare e rispondere alle esigenze dei clienti in tempo reale (Microsoft, 2017). È qui che entra in gioco Microsoft Dynamics CRM, pacchetto software per la gestione delle relazioni con i clienti sviluppato da Microsoft ed indicato da Forrester, società di ricerche di mercato, come soluzione CRM leader nel mercato (John Bruno, 2017). Questo strumento permette alle aziende di collegare tutti i dipartimenti chiave unificando dati e relazioni, innovare rapidamente, sviluppare relazioni significative con i clienti (Microsoft, 2017), creare processi decisionali basati su informazioni accurate e accelerare il processo di trasformazione digitale (Microsoft, 2018). Con Microsoft Dynamics CRM, ogni aspetto delle vendite e delle operations è ottimizzato e facilmente controllabile (Microsoft, 2017). Analizziamo ora l'adozione di questo pacchetto software da parte di due aziende che operano in due settori completamente diversi, Gruppo Ivas e Michael Hill Jeweller.

Il Gruppo Ivas è una realtà di livello internazionale che si occupa delle finiture edilizie, offrendo prodotti e soluzioni per soddisfare le più complesse necessità progettuali e costruttive (Gruppo Ivas). I fattori che gli hanno permesso di raggiungere una posizione di rilievo nel suo campo sono l'esperienza, l'affidabilità, la qualità, l'innovazione, la flessibilità nell'offrire soluzioni personalizzate, l'attenzione per la formazione e per la tutela ambientale (Gruppo Ivas). Il valore aggiunto del Gruppo è però rappresentato dalle sinergie fra le due aziende che lo costituiscono, Ivas – Industria vernici e Aliva – Sistemi per facciate, e le differenti divisioni (Microsoft, 2017). La volontà di replicare questa sinergia aziendale, uniformando i database presenti nelle varie divisioni, ha portato il Gruppo a rivolgersi a Microsoft; il bisogno era non solo avere un unico strumento di gestione dei contatti, ma anche migliorare le attività di marketing e commerciali, coordinandole e cooperando all'interno della organizzazione. Un'altra esigenza era inoltre raccogliere e coordinare i leads e le richieste di informazioni provenienti dai siti istituzionali del Gruppo, automatizzando il flusso di segnalazioni verso la forza vendita (Microsoft, 2017). Un secondo tipo di necessità consisteva invece nel semplificare le attività di academy, ossia di gestione e pianificazione dei corsi, focalizzati su approfondimenti teorici ma con anche tante attività pratiche (Gruppo Ivas), che Ivas tiene per gli applicatori dei propri prodotti o, in generale, per coloro che vogliono frequentarli (Microsoft, 2017). L'ultimo bisogno invece che Microsoft doveva soddisfare riguardava la gestione dei reclami, in particolare come uniformarne l'inserimento nella base dati e semplificarne la presa in carico da parte dei soggetti responsabili, così da garantire un servizio ai clienti migliore e più efficace (Microsoft, 2017).

Per soddisfare tutte queste esigenze, il Gruppo Ivas ha deciso di adottare Microsoft Dynamics CRM (Microsoft, 2017). Tramite la sua applicazione nell'area marketing, il Gruppo ha normalizzato tutte le anagrafiche delle aziende clienti, dotandole di informazioni utili e rilevanti sia per l'area commerciale che per il marketing (Microsoft, 2017); è stata creata un'unica "vista" dunque delle organizzazioni clienti con informazioni sui contatti, sui lead e sui consumatori condivise e sincronizzate con Microsoft Dynamics for Sales (Microsoft, 2018).

La soluzione CRM permette anche all'area aziendale del marketing di realizzare campagne personalizzate per comunicare sia internamente all'impresa sia soprattutto con i clienti (Microsoft, 2017). I responsabili infatti possono pianificare campagne multicanale con messaggi ed esperienze create su misura per i differenti consumatori, in base al loro engagement e ai loro interessi e avere sempre un riscontro in tempo reale sull'andamento di queste campagne (Microsoft, 2018), con segnalazione dei principali indicatori sulle performance delle stesse. Tramite modelli di lead scoring e di misurazione del grado di prontezza alle vendite, i marketing manager riescono inoltre a segmentare i clienti, dando la priorità, e comunicandola all'area commerciale, a quelli più pronti per la vendita (Microsoft, 2018). Per il Gruppo Ivas è inoltre stato previsto, sempre per soddisfare la sua prima esigenza, che i responsabili del marketing e gli agenti commerciali accedano al sistema attraverso maschere semplificate, create ad hoc, tali da garantire la massima velocità nella gestione e nella ricerca delle informazioni e nella pianificazione degli appuntamenti e delle attività (Microsoft, 2017).

Analizzando ora come è stata affrontata la seconda necessità del Gruppo, ovvero la semplificazione delle attività di academy, Microsoft ha ideato una nuova soluzione totalmente personalizzata che permette di gestire in modo semplice e chiaro le iscrizioni ai corsi, la pianificazione del calendario degli stessi e delle attrezzature necessarie, la verifica del pagamento della quota da parte dei partecipanti e della consegna dei relativi attestati ed infine la gestione degli aspetti logistici dei frequentanti (Microsoft, 2017)

Al fine di risolvere infine l'ultimo tipo di bisogno del Gruppo Ivas, riguardante il miglioramento nella gestione dei reclami, è stata utilizzata l'area Customer Service di Microsoft Dynamics (Microsoft, 2017); esso indirizza in modo intelligente le richieste di assistenza, da qualsiasi canale provengano (mail, telefonate, social, richieste alla forza vendita, ecc) al dipendente in quel momento libero e appropriato per trovare una soluzione e soddisfare la richiesta in maniera rapida (Microsoft, 2018). Quest'area della soluzione CRM permette inoltre di controllare costantemente tutto il percorso del cliente, in modo da anticiparne le necessità e risolverle ancora più velocemente; alcune funzionalità di automazione contribuiscono ulteriormente a questa rapidità fornendo agli addetti al servizio clienti le informazioni rilevanti di cui essi hanno

bisogno nel momento dell'assistenza, aiutandoli così ad agire in maniera corretta nel minor tempo (Microsoft, 2018).

L'adozione di Microsoft Dynamics CRM ha portato diversi vantaggi al Gruppo Ivas, tra i quali si segnala ad esempio la possibilità per gli area manager e gli agenti commerciali dislocati in tutto il mondo di accedere al CRM attraverso il device preferito (pc, tablet, smartphone) con maschere personalizzate in base alla posizione ricoperta in azienda (Microsoft, 2017) e di trovare rapidamente tutte le informazioni di cui necessitano.

Per quanto riguarda il dipartimento del marketing invece, esso riesce ora a mettere in atto strategie più efficaci grazie a strumenti di segmentazione flessibili, alla possibilità di gestione di campagne personalizzate e alla possibilità di analisi in tempo reale dei risultati ottenuti (Microsoft, 2017).

Infine, l'applicazione della soluzione CRM all'area Customer Care ha consentito un governo semplificato dei casi di reclamo, una migliore condivisione delle informazioni e una gestione più efficiente dei clienti, tramite un controllo in tempo reale delle richieste di assistenza (Microsoft, 2017).

Analizziamo ora la seconda azienda che si è rivolta a Microsoft per riuscire ad offrire ai clienti un'esperienza personalizzata e un servizio di alto livello, la Michael Hill Jeweller. Fondata nel 1979, è un'azienda di retail che è passata dall'avere un singolo negozio di vendita di gioielli a Whangarei, in Nuova Zelanda, all'avere oggi più di trecento negozi sparsi in Nuova Zelanda, Australia, Canada e Stati Uniti (Microsoft, 2018). Durante la sua espansione, l'organizzazione si è però resa conto che i suoi sistemi informatici stavano ostacolando la crescita e che andavano quindi sostituiti con una piattaforma unica, in modo da riunire tutti i dati e tutte le informazioni utili ai dipendenti in un'unica posizione (Microsoft, 2018). Questa era l'esigenza principale di Michael Hill: fare in modo che i responsabili delle vendite, del marketing ma anche di tutte le altre aree aziendali avessero dati completi ed esaurienti sui clienti, in modo da avere una visione completa del business e da riuscire ad offrire a ciascun cliente un'interazione personalizzata e quel servizio impeccabile che caratterizza l'azienda. Stabilire quindi una relazione profonda con il cliente ed allietarlo in ogni sua interazione con l'azienda è fondamentale e va fatto non solo quando l'individuo entra fisicamente in negozio, ma anche quando egli acquista nel sito web o tramite dispositivi mobili (Microsoft, 2018). L'esigenza era quindi garantire la possibilità di fare shopping in una logica omnichannel e permettere sia ai clienti che alla forza vendita di spostarsi liberamente da un canale all'altro (Microsoft, 2018). Questa necessità richiedeva dunque uno strumento che fosse in grado di riunire dati sui consumatori provenienti da più fonti e di presentarli ai dipendenti in modo completo, semplice e chiaro. L'organizzazione ha quindi scelto per risolvere questo bisogno Microsoft Dynamics CRM. I dati sui consumatori raccolti

direttamente nei negozi, sul web o sui dispositivi mobili sono stati riuniti e resi disponibili in un'unica piattaforma, in modo da facilitare il processo decisionale dei dipendenti delle diverse aree e facilitarne le attività quotidiane. L'adozione della soluzione CRM di Microsoft ha portato anche ad un altro miglioramento, che fin da subito ha mostrato i suoi risultati: per facilitare l'attività della forza vendita in negozio, essa è stata dotata di dispositivi mobili che, inserendo il nome del cliente, in pochi secondi mettono a disposizione tutte le informazioni che l'azienda ha riguardo ad esso (Microsoft, 2018). In pochi istanti quindi, il personale di vendita entra in possesso di tutta la cronologia degli acquisti effettuati dal cliente, sia nel negozio fisico che online, oltre che di tutte le altre informazioni a disposizione su di esso (Microsoft, 2018). In questo modo, quando un cliente entra nello store, il dipendente è in grado di offrirgli, grazie a queste informazioni, gli articoli che egli dovrebbe apprezzare in base agli acquisti e alle preferenze passate. La forza vendita è quindi in grado di fornire al consumatore quell'esperienza personalizzata e quel servizio di alto livello che egli si aspetta entrando in un negozio di Michael Hill, poiché lo staff ha tutti i dati che gli servono per essere totalmente coinvolto nell'interazione (Microsoft, 2018). Questa funzionalità ha reso fin da subito le relazioni coi clienti più agevoli ed efficienti.

L'adozione di Microsoft Dynamics CRM ha portato benefici all'azienda e vantaggi per i consumatori; come ha affermato Matt Keays, Chief Operating Officer, è stata quindi una vittoria per tutti. La soluzione CRM è per Michael Hill solo l'inizio di una trasformazione digitale che, negli anni futuri, interesserà tutte le aree aziendali (Microsoft, 2018).



## Conclusione

Per concludere, si possono trarre alcune considerazioni su quanto esposto nei tre capitoli di questo elaborato. Innanzitutto, è emerso che fondamentale in quest'era digitale è la centralità del cliente: le aziende infatti devono concentrare i loro sforzi sui consumatori, sul comprendere i loro bisogni ed esigenze e sul migliorare la customer experience, ossia quell'esperienza complessiva che essi vivono durante tutta la relazione ed interazione con i brand e le imprese. Le organizzazioni devono quindi andare oltre i prodotti e i servizi che esse offrono e concentrare l'attenzione su coloro che andranno ad acquistare quei prodotti e servizi, mettendoli sempre in primo piano e sviluppando con essi una relazione profonda e personalizzata. La customer experience è il cuore dunque del processo di trasformazione digitale che sta interessando già da qualche anno tutte le aziende; le nuove tecnologie digitali che rinnovano e migliorano i business aziendali devono quindi essere accompagnate dalla focalizzazione sui clienti.

In merito a questi strumenti digitali, abbiamo visto che importanti sono alcuni software e processi di marketing automation, i quali permettono di automatizzare, semplificare e misurare le attività di marketing: essi consentono la gestione da parte dei marketing manager di campagne di comunicazione multicanale e personalizzate in modo automatico e permettono anche il monitoraggio continuo delle stesse, al fine di verificarne l'efficacia e il ritorno sull'investimento. Nel secondo capitolo abbiamo quindi analizzato alcuni di questi strumenti, cercando di comprenderne le potenzialità e i vantaggi per le aziende. I software di email marketing automation ad esempio, permettono di interagire con i clienti attuali e potenziali in modo personalizzato e automatizzato, consentendo quindi alle aziende di sviluppare relazioni profonde con i consumatori, risparmiando però del tempo prezioso. Ogni automazione implementata dal software di email marketing ha un ruolo chiave nella relazione con i clienti e permette di aumentarne il numero, aumentare le vendite, recuperare i consumatori che da tempo non hanno interazioni con l'azienda e altri vantaggi per le imprese, confermati anche dal caso aziendale di Bellissima. Un altro strumento che abbiamo preso in considerazione è il Customer Relationship Management 4.0, piattaforma di ascolto e gestione della relazione fra le aziende e i consumatori, che ha lo scopo di migliorare la customer experience degli individui proponendo servizi, offerte e messaggi adeguati e personalizzati in ogni punto di contatto con l'organizzazione. Questo strumento, come abbiamo visto nel secondo capitolo, offre vantaggi non solo alla funzione aziendale del marketing, ma può fare previsioni e fornire informazioni rilevanti anche ad altri dipartimenti aziendali; ciò è stato confermato nei casi aziendali del Gruppo Ivas e di Michael Hill Jeweller, in cui il CRM ha supportato l'area commerciale, il marketing, la forza vendita e anche il Customer Service. L'ultimo strumento analizzato infine

è stato il MIS, sistema informativo di marketing che ha lo scopo di fornire ai responsabili del marketing tutte le informazioni necessarie per prendere decisioni consapevoli ed efficaci per le aziende, fra cui tutti i dati riguardanti i consumatori e i loro bisogni e preferenze, ma anche informazioni sulle condizioni del mercato e sulle attività dei concorrenti.

La Digital Transformation è quindi un processo di cambiamento che tutte le aziende dovrebbero intraprendere, scegliendo i software e le tecnologie digitali più adatti per il proprio business; questi strumenti porteranno dei vantaggi a tutte le organizzazioni, dal risparmio di tempo dovuto all'automazione all'aumento delle vendite fino all'aumento dei contatti e alla fidelizzazione dei clienti. L'importante è che le aziende non perdano mai di vista il punto focale, ovvero il cliente e la necessità di instaurare con esso una relazione profonda<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> La presente Prova Finale è composta da 14931 parole.



# Bibliografia

- Accenture. 2015.** We Understand Social. We speak your language. Join the conversation - Video transcript. [Online] 2015. [Riportato: 24 Maggio 2018.] [https://www.accenture.com/t20151118T210944Z\\_\\_w\\_\\_us-en/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Digital\\_3/Accenture-We-Understand-Social-We-Speak-Your-Language-Join-Conversation-Video-Transcript.pdf](https://www.accenture.com/t20151118T210944Z__w__us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Digital_3/Accenture-We-Understand-Social-We-Speak-Your-Language-Join-Conversation-Video-Transcript.pdf).
- AdEspresso. 2018.** Analizza le tue campagne. *Sito Web Società AdEspresso*. [Online] 2018. [Riportato: 20 Aprile 2018.] <https://adespresso.com/it/tour/analizza-le-tue-campagne/>.
- . Chi siamo. *Sito Web Società AdEspresso*. [Online] [Riportato: 20 Aprile 2018.] <https://adespresso.com/it/chi-siamo/>.
- . **2018.** Crea le tue campagne. *Sito Web Società AdEspresso*. [Online] 2018. [Riportato: 20 Aprile 2018.] <https://adespresso.com/it/tour/crea-campagne-facebook/>.
- Akrani, Gaurav. 2013.** 4 Main Components of Marketing Information System (MIS). *Sito Blog Kalyan City Life*. [Online] 2013. [Riportato: 20 Aprile 2018.] <http://kalyan-city.blogspot.com/2013/01/4-main-components-of-marketing.html>.
- Bam, Smirti. 2017.** Components of Marketing Information System (MkIS) | Principles of marketing. *Sito Management Notes*. [Online] 01 Gennaio 2017. [Riportato: 20 Aprile 2018.] <http://www.managementnote.com/components-mkis/>.
- Begalli, Diego. 2009.** Sistema informativo e ricerche di mercato. *Sito Web Università di Verona*. [Online] 2009. [Riportato: 27 Maggio 2018.] <http://www.dbt.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid426848.pdf>.
- Bhasin, Hitesh. 2017.** MIS – Marketing information system. *Sito Web Marketing91*. [Online] 28 Dicembre 2017. [Riportato: 20 Aprile 2018.] <https://www.marketing91.com/mis-marketing-information-system/>.
- Boldrini, Nicoletta. 2017.** Digital4marketing: Big Data e Analytics. *Sito Web Digital4*. [Online] 28 Novembre 2017. [Riportato: 20 Aprile 2018.] <https://www.digital4.biz/marketing/big-data-e-analytics/marketing-automation-cos-e-come-funziona-e-come-scegliere-gli-strumenti-adatti/>.
- . **2018.** Digital4Marketing: Big Data e Analytics. *Sito Web Digital4*. [Online] 18 Gennaio 2018. [Riportato: 8 Maggio 2018.] <https://www.digital4.biz/marketing/big-data-e-analytics/customer-experience-cos-e-perche-e-strategica-per-le-aziende-e-quali-sono-le-tecnologie-per/>.

**Bonacina, Stefano. S.d.** L'analisi della Customer Experience per costruire la loyalty. *Sito il Sole 24 Ore*. [Online] S.d. [Riportato: 23 Maggio 2018.] <http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnline4/100-parole/Tecnologia/C/Customer-experience-management.shtml>.

**Boston Consulting Group. S.d.** Digital Acceleration Index. *Sito Web Boston Consulting Group*. [Online] S.d. [Riportato: 16 Maggio 2018.] <https://www.bcg.com/it-it/capabilities/technology-digital/digital-acceleration-index.aspx>.

—. Tecnologia e digitale: Digital Transformation. *Sito Web Boston Consulting Group*. [Online] [Riportato: 19 Aprile 2018.] <https://www.bcg.com/it-it/capabilities/technology-digital/digital.aspx>.

**Davide Andretta, Alessia Bellomo, Federica Buffa, Federica Cusimano, Lorenzo Mazzotti, Pietro Scaglia. 2017.** *Digital Marketing, come le imprese possono affrontare la digital transformation con strategie di marketing innovative attraverso la centralità del cliente*. Baveno : s.n., 2017.

**Diennea. S.d.** Esempi pratici e casi di successo di Marketing Automation per ecommerce: Stroili e Bellissima. [Online] S.d. [Riportato: 25 Aprile 2018.] <http://www.magnews.it/guide/marketing-automation-ecommerce>.

—. **S.d.** Guida alla Marketing Automation. *Sito web MagNews*. [Online] S.d. [Riportato: 25 Aprile 2018.] [http://www.magnews.it/marketing\\_automation/](http://www.magnews.it/marketing_automation/).

—. **2018.** MagNews. *Sito Web Diennea*. [Online] 2018. [Riportato: 05 Giugno 2018.] <https://www.diennea.com/soluzioni/magnews>.

**Digital4. 2018.** Digital transformation: dal customer care al personal care, nel segno dei dati. *Sito Web Digital4*. [Online] 14 Febbraio 2018. [Riportato: 10 Maggio 2018.] <https://www.digital4.biz/marketing/big-data-e-analytics/digital-transformation-dal-customer-care-al-personal-care-nel-segno-dei-dati/>.

**Dominic Field, Shilpa Patel and Henry Leon. 2018.** Mastering Digital Marketing Maturity. *Sito Web Boston Consulting Group*. [Online] 20 Febbraio 2018. [Riportato: 15 Maggio 2018.] <https://www.bcg.com/it-it/publications/2018/mastering-digital-marketing-maturity.aspx>.

**Favilla, Clara. 2016.** Omnicanalità e marketing automation come fattori chiave della digital transformation. *Sito Web SAP*. [Online] 24 Ottobre 2016. [Riportato: 20 Aprile 2018.] <https://news.sap.com/italy/2016/10/24/omnicanalita-e-marketing-automation-come-fattori-chiave-della-digital-transformation/>.

**Forrester. 2015.** *Digital Transformation In The Age Of The Customer*. 2015.

**Fusari, Giorgio. 2017.** Guida al software CRM: cos'è e come utilizzarlo. *Sito Web Digital4*. [Online] 28 Novembre 2017. [Riportato: 20 Maggio 2018.] <https://www.digital4.biz/marketing/guida-al-software-crm-cos-e-e-come-utilizzarlo/>.

**Giuli, Lorenzo De. 2017.** AdEspresso: la vera storia raccontata dai protagonisti. *Sito Web Spindox*. [Online] 11 Aprile 2017. [Riportato: 06 Giugno 2018.] <https://www.spindox.it/it/blog/adespresso>.

**Grumelli, Chiara. 2018.** Digital Transformation e CRM: la personalizzazione automatizzata. *Sito Web Axioma*. [Online] 6 Marzo 2018. [Riportato: 18 Maggio 2018.] <https://axioma.it/digital-transformation-crm-la-personalizzazione-automatizzata/>.

**Gruppo Ivas. S.d..** Chi siamo - Il Gruppo. *Sito Web Gruppo Ivas*. [Online] S.d. [Riportato: 25 Aprile 2018.] <https://www.gruppoivas.com/gruppo.asp>.

**Jaideep, S. S.d..** MIS: Marketing Information System (With Diagram). *Sito Web YourArticleLibrary*. [Online] S.d. [Riportato: 20 Aprile 2018.] <http://www.yourarticlelibrary.com/marketing/mis-marketing-information-system-with-diagram/48703>.

**John Bruno, Stephen Powers, Chad Rafferty, Ian McPherson. 2017.** The Forrester Wave™: Sales Force Automation Solutions, Q2 2017. [Online] 2017. [Riportato: 12 Giugno 2017.] <https://reprints.forrester.com/#/assets/2/108/RES136162/reports>.

**Kotler, Armstrong, Ancarani, Costabile. 2015.** *Principi di marketing*. XV. s.l. : Pearson Italia, 2015.

**Liana Technologies. 2017.** *The benefits and challenges of Marketing Automtion*. 2017.

**Lovecchio, Stefano. 2018.** AdEspresso per Facebook Ads: cos'è e come funziona, i pro e i contro. *Sito Web Società Instilla*. [Online] 16 Gennaio 2018. [Riportato: 06 Giugno 2018.] <https://www.instilla.it/ottimizzare-campagne-facebook-con-adespresso>.

**Lupi, Mauro. 2016.** Gli elementi della Digital Transformation. [Online] 2016. [Riportato: 19 Aprile 2018.] <http://www.digitalbreak.it/white-paper/>.

**Maggi, Enrico. S.d..** Tutti mi parlano di CRM e di Digital Transformation, ma in pratica di cosa si tratta? *Sito Web di OpenSymbol*. [Online] S.d. [Riportato: 19 Aprile 2018.] <https://www.opensymbol.it/tutti-mi-parlano-crm-digital-transformation-pratica-cosa-si-tratta/>.

**Mark McDonald, Ryan McManus, Laurie Hennebor. 2014.** Digital Double-Down: How Far Will Leaders Leap Ahead. *Sito Web Società Accenture*. [Online] 2014. [Riportato: 19 Aprile 2018.] [www.accenture.com](http://www.accenture.com).

**Mele, Antonella. 2017.** La Digital Transformation: dal dire al progettare. *Sito Web SAP*. [Online] 14 Dicembre 2017. [Riportato: 19 Aprile 2018.] <https://news.sap.com/italy/2017/12/14/la-digital-transformation-dal-dire-al-progettare/>.

- Microsoft. 2018.** Global jeweler polishes its business processes and customer service with cloud-first approach. *Sito Web Microsoft*. [Online] 08 Gennaio 2018. [Riportato: 22 Giugno 2018.] <https://customers.microsoft.com/en-us/story/michaelhill-retail-dynamics365-en>.
- , **2017.** Microsoft Dynamics 365 - Intelligent business applications. *Sito Youtube*. [Online] 01 Settembre 2017. [Riportato: 22 Giugno 2018.] <https://www.youtube.com/watch?v=hiaL1f4SQCQ>.
- , **2018.** Ottieni fedeltà con un servizio clienti personalizzato. *Sito Web Microsoft*. [Online] 2018. [Riportato: 25 Aprile 2018.] <https://dynamics.microsoft.com/it-it/customer-service/capabilities/>.
- , **2018.** Personalize your buyer's journey. *Sito Web Microsoft*. [Online] 2018. [Riportato: 25 Aprile 2018.] <https://dynamics.microsoft.com/en-us/marketing/capabilities/>.
- , **2018.** Sito Web Microsoft. *Come favorire il progresso dell'azienda*. [Online] 2018. [Riportato: 22 Giugno 2018.] <https://dynamics.microsoft.com/it-it/>.
- , **2017.** Uniformità ed Efficienza delle Attività Marketing e Commerciali con Microsoft Dynamics. *Sito Web Microsoft*. [Online] 12 Gennaio 2017. [Riportato: 25 Aprile 2018.] <https://customers.microsoft.com/en-us/story/gruppo-ivas-discrete-manufacturing-dynamics-crm-online>.
- Minguzzi, Giorgio. S.d.** Consulenza: Digital Transformation. *Sito Web Merita.biz*. [Online] S.d. [Riportato: 19 Aprile 2018.] <https://www.merita.biz/consulenza/digital-transformation/>.
- , **2017.** Marketing Automation: che cos'è e da quali software iniziare. *Sito Web Merita.biz*. [Online] 20 Febbraio 2017. [Riportato: 20 Aprile 2018.] <https://www.merita.biz/marketing-automation/>.
- Oracle with Coleman Parkes Research. 2016.** Can Virtual Experiences Replace Reality? *Sito Web Oracle*. [Online] 2016. [Riportato: 24 Maggio 2018.] [https://www.oracle.com/webfolder/s/delivery\\_production/docs/FY16h1/doc35/CXRResearchVirtualExperiences.pdf](https://www.oracle.com/webfolder/s/delivery_production/docs/FY16h1/doc35/CXRResearchVirtualExperiences.pdf).
- Pintore, Costantino. 2016.** Digital transformation: from CRM to social CRM. *Sito Web Capgemini Consulting*. [Online] 10 Agosto 2016. [Riportato: 24 Maggio 2018.] <https://www.capgemini.com/consulting/2016/08/digital-transformation-from-crm-to-social-crm/>.
- Pivotal Italia. 2017.** CRM 4.0: come cambia il CRM nell'era dell'Industry 4.0. *Sito Web Pivotal Italia*. [Online] 2017. [Riportato: 20 Maggio 2018.] [www.pivotal.it/crm-4-0-cambia-crm-nellera-dellindustry-4-0/](http://www.pivotal.it/crm-4-0-cambia-crm-nellera-dellindustry-4-0/).
- Randstad. 2016.** Professione chief digital officer: tempi maturi anche in Italia. *Sito Web Randstad*. [Online] 26 Luglio 2016. [Riportato: 4 Maggio 2018.]

[https://www.randstad.it/knowledge360/archives/professione-chief-digital-officer-tempi-maturi-anche-in-italia\\_401/](https://www.randstad.it/knowledge360/archives/professione-chief-digital-officer-tempi-maturi-anche-in-italia_401/).

**Rusconi, Gianni. 2018.** «Chief Digital Officer», figura chiave per gestire il cambiamento. *Il Sole 24 Ore*. 22 Marzo 2018.

**Salesforce. S.d.** What is Social CRM? *Sito Web Salesforce*. [Online] S.d. [Riportato: 24 Maggio 2018.] <https://www.salesforce.com/eu/learning-centre/crm/social-crm/>.

**Sbarzaglia, William. 2016.** Marketing Automation: ottimizza le risorse e migliora i risultati. *Sito Web Semrush*. [Online] 26 Settembre 2016. [Riportato: 20 Aprile 2018.] <https://it.semrush.com/blog/marketing-automation-ottimizza-risorse-migliora-risultati/>.

**Scorrano, Paola. S.d.** Il sistema informativo di marketing. *Sito dell'Università del Salento*. [Online] S.d. [Riportato: 27 Maggio 2018.] [https://www.economia.unisalento.it/c/document\\_library/get\\_file?p\\_l\\_id=53926208&folderId=58260003&name=DLFE-215700.pdf](https://www.economia.unisalento.it/c/document_library/get_file?p_l_id=53926208&folderId=58260003&name=DLFE-215700.pdf).

**Simonetta, Biagio. 2017.** HootSuite compra la startup “italiana” AdEspresso. Un affare da 20 milioni di dollari. *Il Sole 24 Ore*. 8 Febbraio 2017.

**Sisti, Alessandro. 2017.** Lezione Universitaria 2: Guida alla Marketing Automation. *Sito Real Time Bidding*. [Online] 12 Dicembre 2017. [Riportato: 10 Maggio 2018.] <http://www.realttimebidding.it/lezione-universitaria-2-guida-alla-marketing-automation/>.

**Tag Innovation School. 2018.** 5 cose da sapere sulla Digital Transformation se sei un Marketer. *Sito Web Tag Innovation School*. [Online] 05 Aprile 2018. [Riportato: 20 Aprile 2018.] <https://innovationschool.talentgarden.org/5-cose-digital-transformation-marketer/>.

—. **2017.** Chief Digital Officer: breve guida sull’esperto di digital transformation. *Sito Web Tag Innovation School*. [Online] 31 Luglio 2017. [Riportato: 4 Maggio 2018.] <https://innovationschool.talentgarden.org/chief-digital-officer-breve-guida/>.

—. **2018.** Cos’è e come funziona il CRM – Customer Relationship Management. *Sito Web Tag Innovation School*. [Online] 16 Gennaio 2018. [Riportato: 18 Maggio 2018.] <https://innovationschool.talentgarden.org/cose-e-come-funziona-il-crm-customer-relationship-management/>.

**Tenacta Group. S.d.** L'eccellenza italiana nel mondo. *Sito Web Tenacta Group*. [Online] S.d. [Riportato: 05 Giugno 2018.] <http://www.tenactagroup.com/it/>.

**Todd R. Wagner, Joe Hughes. 2010.** *Social CRM: The New Frontier of Marketing, Sales and Service*. 2010.

**Varpi, Caterina. 2016.** MagNews presenta la nuova soluzione di Marketing Automation all’Ecommerce Forum. *Sito Web Engage*. [Online] 16 Maggio 2016. [Riportato: 05 Giugno

2018.] <http://www.engage.it/agenzie/magnews-nuova-soluzione-marketing-automation/71758#mjmAfSu5Ek9rw6qB.97>.

**Vivek Vyas, Shivani Vyas, Nisha Devra. 2014.** Application of Management Information System in. [Online] 2014. [Riportato: 2018 Aprile 20.] [https://www.ripublication.com/irph/ijict\\_spl/ijictv4n17spl\\_12.pdf](https://www.ripublication.com/irph/ijict_spl/ijictv4n17spl_12.pdf).