

LUISS



Dipartimento di Impresa
e Management

Cattedra Marketing

Il valore invisibile del marketing nel ventunesimo secolo.

Prof. Michele Costabile

RELATORE

Corina Amalia Petrean 246621

CANDIDATO

Anno Accademico 2021/2022

*Alla mia famiglia,
a Davide.*

Abstract

Il marketing crea valore ma, la maggior parte del valore prodotto, oltre a manifestarsi nel medio-lungo periodo, è intangibile e, di conseguenza, invisibile e non misurabile; basti pensare alla *brand awareness*, alla *customer loyalty*, oppure alla *brand equity*. A tal proposito, sono state inventate innumerevoli metriche per cercare di misurare questi *asset* intangibili, così da poter giustificare gli investimenti in marketing. Recentemente il marketing ha dovuto affrontare una grande sfida: adattarsi ai nuovi *device* digitali e ai social media; ecco che nascono il *mobile marketing*, il *digital marketing* e l'*influencer marketing*. Quest'ultimo rappresenta una delle strategie di comunicazione più redditizie per molte aziende, ma non per altre. Tra i motivi che portano a intraprendere investimenti poco remunerativi in *influencer marketing* ci sono, sicuramente, la scelta poco accurata dell'influencer, nonché troppo controllo da parte dell'azienda sul messaggio che verrà comunicato dall'influencer stesso.

Indice

Abstract	4
Indice delle figure	6
Introduzione	7
1. Le metriche di marketing	8
1.1 <i>Marketing: investimento o costo?</i>	8
1.2 <i>Marketing Metrics</i>	9
1.2.1 <i>Metriche finanziarie</i>	9
1.2.2 <i>Difficoltà nella misurazione: come si usano le metriche?</i>	10
1.2.3 <i>Difficoltà nella misurazione: quale metrica bisogna usare?</i>	11
1.2.4 <i>Modello MPA: strumento formale di controllo di gestione</i>	12
1.2.5 <i>Le principali metriche di marketing</i>	13
1.2.6 <i>Offline VS online marketing metrics</i>	15
1.3 <i>Dashboard di marketing</i>	16
1.3.1 <i>Come l'utilizzo della dashboard influenza le performance di mercato</i>	17
1.3.2 <i>Come creare una marketing dashboard</i>	18
1.3.3 <i>Come utilizzare una marketing dashboard</i>	18
2. Marketing Communication	20
2.1 <i>Nozioni generali</i>	20
2.1.2 <i>Comunicazione di marketing: definizione e funzioni</i>	20
2.2 <i>Marketing Communication Tools</i>	21
2.2.1 <i>Strumenti di comunicazione non personali</i>	21
2.2.2 <i>Strumenti di comunicazione personali</i>	24
2.2.3 <i>Comunicazione di marketing integrata</i>	26
2.2.4 <i>Modello di comunicazione integrato incentrato sul consumatore</i>	28
2.3 <i>Customer engagement</i>	30
2.3.1 <i>Il Passaparola</i>	31
2.3.2 <i>Engagement marketing per diffondere il passaparola</i>	32
2.3.3 <i>Influencer Marketing</i>	33
3. Return on Influencer Marketing	36
3.1 <i>Metriche per l'influencer marketing</i>	36
3.1.1 <i>Vanity metrics VS actionable metrics</i>	37
3.1.2 <i>Come misurare efficacemente una campagna di influencer marketing</i>	38
3.2 <i>Principali sfide dell'influencer marketing</i>	40
3.2.1 <i>Scelta della piattaforma</i>	41
3.2.2 <i>Selezione dell'influencer</i>	41
3.2.3 <i>Trade off controllo – libertà creativa</i>	43
3.2.4 <i>Chi dovrebbe occuparsi di influencer marketing?</i>	44
3.3 <i>Case study</i>	45
3.3.1 <i>PepsiCo & Kendall Jenner</i>	45
3.3.2 <i>Volvo & Chrisell Lim</i>	47
3.3.3 <i>Subaru's Influencer Marketing</i>	49
3.3.4 <i>Case study a confronto</i>	50
Conclusione	52
Bibliografia	54
Sitografia	58

Indice delle figure

<i>Figura 1: Template Overview Platforms Level.</i>	19
<i>Figura 2: Modelli di comunicazione non personali.</i>	22
<i>Figura 3: Processo di comunicazione.</i>	22
<i>Figura 4: Modello di comunicazione personale.</i>	24
<i>Figura 5: Customer-integrated Marketing Communication model.</i>	29
<i>Figura 6: Influencer Marketing Measurement Definition.</i>	39
<i>Figura 7: Sample Influencer Marketing Measurement Matrix.</i>	40
<i>Figura 8: Post di Chrisell Lim per Volvo</i>	48

Introduzione

Lo sviluppo delle nuove tecnologie ha modificato, irreversibilmente, il modo di comunicare dei consumatori e, conseguentemente, gli strumenti che le imprese utilizzano per rivolgersi a questi ultimi. La nascita di internet ha ridotto enormemente il costo di reperimento delle informazioni rendendo, le nuove generazioni, insensibili ai canali di comunicazione tradizionali e portano alla nascita di nuove strategie di comunicazione, tra cui l'*influencer marketing*. Quest'ultima, se ben implementata, permette alle imprese di raggiungere risultati nettamente superiori a quelli perseguibili mediante altre forme di comunicazione. Lo scopo di questo elaborato è dimostrare, attraverso un'analisi della letteratura, quali sono le metriche che i marketer utilizzano per quantificare il rapporto costi/benefici di tale strategia e quali sono i passaggi più delicati per implementarla.

Il primo capitolo sarà dedicato ad un breve *excursus* sulla misurazione dei ritorni sugli investimenti in marketing, evidenziano il problema che tale processo include, data l'intangibilità e l'inseparabilità delle maggior parte del valore da esso creato. In seguito, ci si soffermerà sulle fasi previste per la misurazione del ritorno sugli investimenti, con un approfondimento sulla confusione generata dalla correlazione tra i vari indicatori e sulla necessità di distinguere tra KPI e metriche. Infine, verrà illustrato uno degli strumenti più utilizzati per gestire internamente questo processo: la *marketing dashboard*.

Nel secondo capitolo ci si concentrerà sulla comunicazione di marketing, individuando le funzioni principali che essa svolge e gli strumenti che i marketer hanno a disposizione per raggiungere il proprio mercato target. Verrà evidenziata la differenza tra comunicazione *inside-out* e *outside-in*, con la finalità di illustrare un modello appartenente alla seconda categoria, incentrato sul consumatore. Verrà approfondito il *marketing engagement*, quale strategia di comunicazione personale, individuando le differenze tra quest'ultimo e il *customer engagement*, con un *focus* sull'evoluzione del passaparola, diventato *influencer marketing* con l'avvento dei social media.

Infine, nel terzo capitolo, verranno illustrate le metriche che le aziende utilizzano per calcolare i ritorni sugli investimenti in *influencer marketing*, nonché la loro importanza nel valutare i canali di comunicazione da utilizzare e gli influencer con cui collaborare, così da massimizzare i risultati della campagna. Un'attenzione particolare verrà riservata all'importanza del processo di co-creazione del messaggio da indirizzare al proprio mercato target, quale elemento determinante per una sua codifica ottimale. Infine, verranno analizzati i *case study* di PepsiCo e Volvo, quali esempi di campagne di *influencer marketing* fallimentare e quello di Subaru, quale esempio virtuoso, con l'intento di individuare in quali fasi del processo di pianificazione della strategia l'impresa ha, o meno, commesso errori di valutazione.

Capitolo 1

1. Le metriche di marketing

1.1 Marketing: investimento o costo?

Lo sviluppo del marketing, come tecnica manageriale, è iniziato negli anni Quaranta del secolo scorso e, parallelamente, ha assunto rilievo come funzione aziendale, trovando spazio formale nella struttura organizzativa di molte imprese, soprattutto di grandi dimensioni¹. In quanto funzione aziendale, il marketing, contribuisce al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'impresa, prendendo risorse in input e, restituendo, in output, valore per l'organizzazione². Il valore creato da questo dipartimento è, per lo più, intangibile e non misurabile ma, riportando una citazione di William Bruce Cameron: “*not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted*”³. La difficoltà e, talvolta, l'impossibilità di misurare l'output prodotto da un investimento in marketing, è dovuta a diversi fattori, tra cui: la manifestazione, nel lungo periodo, del valore prodotto; l'impossibilità di dimostrare se un determinato risultato è stato raggiunto in seguito ad uno, o più investimenti in tale funzione, oppure, in una o più funzioni aziendali diverse; l'impossibilità di registrare tale output in bilancio. Se, da un lato, risulta difficile documentare i ricavi derivanti da un investimento in tale funzione, dall'altro lato, il costo di questo investimento è ben definito; è proprio questo il motivo per cui molti parlano di costo del marketing e non di investimento in marketing, perché l'investimento presuppone un ritorno economico che, in questo caso, non compare in maniera chiara nei documenti contabili (Hanssens, & Pauwels, 2016). La mancata evidenza di tale valore non implica la sua inesistenza; esso, molte volte, si riflette, ad esempio, in un aumento dei ricavi di vendita, o in una diminuzione delle spese necessarie per la *customer retention*. I primi possono essere collegati, tra le altre cause, ad un aumento della quota di mercato, o ad un aumento della frequenza d'uso del prodotto, generati da attività di marketing; la diminuzione delle spese, invece, potrebbe essere merito di campagne precedenti che hanno aumentato il *customer life-time value*, riducendo così la necessità di ulteriori investimenti e, al contempo, aumentando i profitti⁴.

Il problema della misurabilità dei risultati raggiunti dal dipartimento in esame, si verifica a causa della mancanza di un bene tangibile, o di un risultato prevedibile, e quindi quantificabile, da mostrare per richiedere fondi; nonostante ciò, i marketer vogliono, e devono, dimostrare che la loro attività contribuisce alla salute

¹ Fontana, F., & Caroli, M. (2017). *Economia e Gestione delle Imprese* (5th ed.). McGraw-Hill.

² Daft, L. R. (2021). *Organizzazione aziendale* (7th ed.). Maggioli Editore.

³ Citato da: Frösén, J., Luoma, J., Jaakkola, M., Tikkanen, H., & Aspara, J. (2016). What counts versus what can be counted: The complex interplay of market orientation and marketing performance measurement. *Journal of marketing*, 80(3), 60-78. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0153>.

⁴ Kolter, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

finanziaria dell'azienda⁵. È ormai da diversi decenni che il dipartimento di Marketing si trova sotto pressione per dimostrare il suo valore all'organizzazione⁶.

1.2 Marketing Metrics

Con il termine metrica, indichiamo un sistema di misurazione atto a quantificare un trend dinamico o caratteristico⁷.

Data la necessità di dimostrare il valore del marketing all'azienda, sono state sviluppate, negli anni, svariate metriche volte a raggiungere questo obiettivo.

1.2.1 Metriche finanziarie

Calcolare il ritorno sull'investimento è una pratica comune all'interno di qualsiasi azienda. I progetti in cui si intende investire vengono valutati, ex-ante, utilizzando tecniche quali il VAN, il TIR, o altre. In generale, l'azienda deve dimostrare la redditività dei propri investimenti, in quanto, essa rappresenta uno degli indicatori del proprio stato di salute, nonché un'informazione richiesta dagli *stakeholder*. L'indicatore più utilizzato a tal fine è il ROI:

$$ROI = \frac{\text{reddito operativo}}{\text{capitale investito}}$$

Questo indice permette agli *shareholder* di conoscere quello che è stato il ritorno sugli investimenti negli esercizi precedenti, di elaborare le proprie aspettative su quella che sarà la redditività futura e di decidere se investire o meno in tale organizzazione⁸. D'altra parte, le aziende avranno tutto l'interesse a che questi ultimi scelgano loro per far fruttare i propri risparmi, in quanto, si tratta di una forma di raccolta di capitale e, quest'ultimo, è necessario per svolgere l'attività d'impresa. Risulta evidente come il ROI sia un indicatore onnicomprensivo degli investimenti compiuti dall'organizzazione nella sua complessità, quindi in tutte le funzioni aziendali. È chiaro come le attività di marketing influenzino sia il numeratore che il denominatore di tale indice; il numeratore in quanto il marketing crea valore per l'azienda e contribuisce, quindi, all'aumento del reddito operativo, il denominatore, invece, verrà incrementato in valore pari a quello che l'azienda decide di destinare al dipartimento in esame. Durante il processo di controllo di gestione, gli indici onnicomprensivi vengono spaccettati per analizzare tutte le parti che li compongono, così da evidenziare, in questo caso, quali

⁵ Bendel, N.T., Farris, P. W., Pfeifer, Reibstein, D. J. (2021). *Marketing metrics: the manager's guide to measuring marketing performance* (4th ed.). Pearson.

⁶ Hanssens, D. M., & Pauwels, K.H. (2016). Demonstrating the Value of Marketing. *Journal of Marketing*, 80(6), 173 -190. <https://doi.org/10.1509/jm.150417>; Hawkins, Best, R. J., & Lillis, C. M. (1987). The nature and measurement of marketing productivity in consumer durables industries: A firm level analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(4), 1-8. <https://doi.org/10.1007/BF02723284>; citato da: Bendel, N.T., Farris, P. W., Pfeifer, Reibstein, D. J. (2021). *Marketing metrics: the manager's guide to measuring marketing performance* (4th ed.). Pearson; Katsikeas, C. S., Morgan, N.A., Leonidou, L.C., & Hult, G. T. M. (2016). Assessing Performance Outcomes in Marketing. *Journal of Marketing*, 80, 1-20. <http://dx.doi.org/10.1509/jm.150287>.

⁷ Bendel, N.T., Farris, P. W., Pfeifer, Reibstein, D. J. (2021). *Marketing metrics: the manager's guide to measuring marketing performance* (4th ed.). Pearson.

⁸ Marchi, L., & Maraghini, P.M. (2018). *Analisi e pianificazione economico-finanziaria*. Knowità.

investimenti hanno prodotto risultati positivi e quali, invece, negativi; lo scopo ultimo sarà quello di intervenire nelle aree in perdita⁹. È da questo ragionamento che si comprende la necessità di dimostrare il ritorno derivante dagli investimenti in marketing; per tale finalità, il ROI è stato adattato, recentemente, alla funzione marketing, diventando ROMI (oppure ROIM). Esistono diversi modi per calcolare tale indice, uno di questi, riportato da Bendel et al. (2021), è:

$$ROMI = \frac{\text{valore incrementale creato dagli investimenti in marketing} - \text{costi di marketing}}{\text{costi di marketing}}$$

Il fatto che il ROMI possa essere calcolato ricorrendo a diverse formule, evidenzia come, quest'ultimo, presenti dei limiti che minano la sua accuratezza e precisione. Più nello specifico, tra i fattori che diminuiscono la sua esattezza, troviamo: l'incapacità di misurare i risultati delle interrelazioni delle campagne di marketing; i rendimenti di scala decrescenti, i quali sottolineano come, tentando di massimizzare tale metrica, si arriva ad una diminuzione dei profitti e della spesa; l'incapacità di considerare, adeguatamente, le decisioni strategiche dell'azienda¹⁰. Si tratta di un indice che cerca di misurare il valore finanziario del marketing, tralasciando, o non considerando adeguatamente, le altre forme di valore che tale funzione apporta all'azienda¹¹. Molti marketer tendono ad utilizzare prevalentemente metriche finanziarie, nonostante esse risultino meno efficaci, perché più sicuri, ex-ante, di quello che sarà il risultato (Mintz et al. 2020). Misurare l'effettivo valore, e non solo quello finanziario, apportato, dalla funzione marketing, all'azienda, risulta tutt'oggi difficile, per vari motivi.

1.2.2 Difficoltà nella misurazione: come si usano le metriche?

Lo studio di Civitanovc (2018) evidenzia uno dei motivi per cui risulta difficile misurare il ritorno delle attività di marketing. L'autore considera come, per il dipartimento in esame, il compito di quantificare i risultati delle varie funzioni aziendali, spetta al dipartimento finanziario/contabile; lo studio nasce con l'intento di dimostrare l'importanza della misurazione delle attività di marketing da parte dei marketer. Secondo l'autore, valutare il ritorno sui propri investimenti è fondamentale per una futura allocazione consapevole, nonché efficace ed efficiente, del proprio budget. Esso osserva anche che, tale compito, potrebbe essere svolto dalla funzione finanziaria, e portare comunque agli stessi risultati, solo nel caso in cui, all'interno dell'azienda, fosse presente un sistema di comunicazione integrato, in grado di consentire scambio di informazioni fluido tra i due reparti in esame. Infine, Civitanovc ritiene che, il principale motivo per cui i marketer non misurano direttamente i risultati delle loro attività, è una generale incapacità a farlo. Quest'ultima affermazione trova conferma in uno

⁹ Horngren, C. T., Sundem, G. L., Burgstahler, D., Schatzberg, J., Agliati, M., & Dittillo, A. (2020). *Programmazione e Controllo* (17th ed.). Pearson.

¹⁰ Bendel, N.T., Farris, P. W., Pfeifer, Reibstein, D. J. (2021). *Marketing metrics: the manager's guide to measuring marketing performance* (4th ed.). Pearson.

¹¹ Ibid.

studio condotto, anni prima, da Aggarwal et al. (2007)¹²; essi hanno rilevato come, le competenze analitico-matematiche dei laureati in marketing, sono inferiori rispetto a quelle degli studenti laureati in Finanza, in Contabilità, in *Management Information Systems* o in Management. Per sopperire a questa mancanza, nel 2012, una grande università pubblica nel sud-est degli Stati Uniti, in seguito ad un lungo processo che ha valutato la sua necessità, i pro e i contro, ha aggiunto un corso di marketing improntato all'analisi quantitativa, all'interno del proprio percorso di laurea in tale disciplina (Pilling et al. 2012); lo scopo ultimo era quello di sviluppare le capacità matematico-analitiche dei propri studenti. Ad oggi, molti percorsi di laurea in marketing, presentano corsi finalizzati al raggiungimento di tale obiettivo; data la pressione a dimostrare il valore che questa funzione apporta all'azienda, i marketer necessitano di acquisire gli strumenti per poterlo rivelare. È evidente che il miglioramento di tali *skills*, seppur iniziato nel 2012 in alcune aree del mondo, sarà visibile nelle nuove generazioni di marketer; ciò spiega perché, nel 2018, Civitanovć parlasse ancora di incompetenza di questi ultimi.

1.2.3 Difficoltà nella misurazione: quale metrica bisogna usare?

Un'altra difficoltà che i marketer incontrano, nel momento in cui cercano di quantificare le performance di marketing, è la scelta della metrica da usare. Katsikeas et al. (2016) evidenziavano come, la mancanza di un modello unico, in grado di misurare gli *outcomes* di marketing e di correlare le varie metriche, alimentasse la confusione e l'incertezza di coloro che si trovavano a dover valutare tali risultati. D'altro canto, gli studi di Frösén et al. (2016) dimostrano come non possa esistere un unico modello volto a quantificare i ritorni di un investimento; questo perché, ogni azienda, dovrà usare un numero di metriche diverse, a seconda della dimensione. Più nello specifico, l'analisi di questi ultimi, era volta a dimostrare come, il giusto *trade-off* tra orientamento al mercato e utilizzo di metriche di marketing, potesse portare ad un aumento delle performance aziendali. Le conclusioni di tale studio evidenziano come, l'orientamento al mercato, sia un fattore necessario, ma non sufficiente, per raggiungere alte prestazioni, indipendentemente dal tipo d'azienda; un sistema di MPM (*Marketing Performance Measurement*) completo, invece, non risulta necessario, né sufficiente, per raggiungere tale obiettivo. In quest'ultimo caso, gli autori sottolineano come, un MPM completo, sia più efficace per un'impresa di grandi dimensioni mentre, uno più selettivo e mirato, risulti più adatto ad una di piccole dimensioni. Quest'ultima considerazione diventa ancora più evidente, se si considera il processo di sviluppo aziendale e, in particolare, quello della funzione marketing. Più un'azienda cresce, in termini di dimensione, più si specializza internamente¹³. Nel caso più specifico, del dipartimento in analisi, più esso si specializza e più le sue unità aumentano; ogni unità userà il proprio set di metriche e, quindi, si arriverà ad un punto in cui l'MPM sarà completo¹⁴. Una considerazione che accomuna i tre studi in analisi riguarda la

¹² Citato da: Pilling, B. K., Rigdon, E. E., & Brightman, H. J. (2012). Building a metrics-enabled marketing curriculum: The cornerstone course. *Journal of Marketing Education*, 34(2), 179-193. <http://doi.org/10.1177/0273475312450390>.

¹³ Daft, L. R. (2021). *Organizzazione aziendale* (7th ed.). Maggioli Editore.

¹⁴ Hanssens, D. M., & Pauwels, K.H. (2016). Demonstrating the Value of Marketing. *Journal of Marketing*, 80(6), 173 -190. <https://doi.org/10.1509/jm.150417>.

necessità di scegliere le metriche da usare successivamente alla definizione degli obiettivi. Definire prima i *goals* risulta fondamentale, in quanto, si sta individuando ciò che si intende misurare; soltanto arrivati a questo punto si possono scegliere le metriche adatte per il proprio scopo. Anche nel caso di grandi imprese, dove il sistema di MPM ottimale risulta essere completo, è necessario svolgere questa fase preliminare; infatti, ogni unità, avrà i propri *goals* e necessiterà di metriche appropriate per quantificarli¹⁵. Ciò implica che, a risultare completo, non sarà l'insieme di metriche usato da ogni unità, bensì quello usato dall'intera azienda. La necessità di definire prima gli obiettivi nasce dall'incompatibilità delle metriche stesse. Due metriche diverse, infatti, potrebbero dare risultati opposti, pur analizzando lo stesso insieme di dati; ciò si verifica a causa della debole, e talvolta negativa, correlazione tra queste ultime¹⁶. Questa considerazione, insieme al fatto che le metriche usate si concentravano soprattutto sull'aspetto finanziario e, per lo più, ignoravano le variabili riguardanti il cliente e, uniti alla generale impossibilità di misurare le performance di marketing, hanno portato Katsikeas et al. (2016) a concludere che, in mancanza di un rapido intervento, volto a risolvere tali problemi, si giungerà alla fine del dipartimento di marketing.

1.2.4 Modello MPA: strumento formale di controllo di gestione

Morgan et al. (2020), dopo aver svolto un'accurata analisi della letteratura passata, che ha come oggetto di studio la responsabilità del marketing, osservano come essa si sia concentrata maggiormente su quest'ultima, oppure sulle metriche di marketing; poco è stato scoperto sui processi che le collegano. La conclusione a cui gli autori sono giunti, in seguito alla loro disamina, riguarda la necessità di costruire un nuovo modello concettuale, volto a colmare tale lacuna. All'interno del *paper*, viene proposto un modello del MPA (*marketing performance assessment*) in cinque fasi. Innanzitutto, con MPA si intende, come nella letteratura, le modalità con cui le imprese misurano, tracciano e valutano gli *outcomes* derivanti dagli input, dalle azioni e dagli investimenti in marketing. Tali modalità dovrebbero fornire uno strumento formale di controllo di gestione volto, da un lato, all'impostazione delle metriche relative agli obiettivi di marketing, dall'altro, alla definizione delle azioni necessarie a raggiungerli. Le fasi previste dal modello sono: *tracking; analysis; dissemination; receiver evaluation; utilization*. Il primo step consiste nella selezione delle metriche in grado di misurare gli input, le attività e le performance di marketing, considerati gli obiettivi dell'impresa; successivamente è necessario definire le modalità con cui l'analisi verrà effettuata, quindi il soggetto, o l'algoritmo che la svolgerà, l'oggetto dell'analisi e le metodologie di presentazione dei risultati; il prossimo passo riguarda la scelta della condivisione dei dati, sia in termini di modalità che di soggetti autorizzati ad accedervi; si arriva poi alla valutazione dei risultati e, quindi, alla loro comprensione e utilità percepita, per concludere con il loro utilizzo. Un modello di MPA ben definito, oltre a permettere di evidenziare la responsabilità del marketing, consente di sviluppare un processo di *learning by doing* grazie ai feedback

¹⁵ Hanssens, D. M., & Pauwels, K.H. (2016). Demonstrating the Value of Marketing. *Journal of Marketing*, 80(6), 173 -190. <https://doi.org/10.1509/jm.150417>.

¹⁶ Katsikeas, C. S., Morgan, N.A., Leonidou, L.C., & Hult, G. T. M. (2016). Assessing Performance Outcomes in Marketing. *Journal of Marketing*, 80, 1-20. <http://dx.doi.org/10.1509/jm.150287>.

derivanti dal controllo di gestione a cui ha dato origine. Ovviamente, oltre ai vantaggi, bisogna considerare i costi di tale approccio, costi che si manifestano in un maggior impiego di risorse, soprattutto umane, nonché in una possibile manipolazione delle informazioni che potrebbe contaminare i risultati. Gli autori concludono considerando che, data l'importanza del tema, risulta necessario condurre ulteriori ricerche finalizzate all'applicazione di tali risultati in un contesto globale e alla comprensione di quello che potrebbe essere il ruolo dell'IA in tale campo. Si tratta di un passo verso la risoluzione del problema definito da Katsikeas et al. (2016) come potenziale responsabile della fine del Marketing, ma gli spunti per sviluppi futuri, suggeriti dagli stessi autori, sono ancora numerosi; nonostante il progresso, reso possibile dalle nuove tecnologie, non si è ancora giunti alla soluzione definitiva del problema.

1.2.5 Le principali metriche di marketing

La prima fase del modello analizzato precedentemente, prevede la scelta delle metriche da utilizzare per misurare gli *inputs*, le attività e gli *outputs* prodotti dagli investimenti in marketing. L'insieme di metriche, da cui i marketer possono selezionare quelle che ritengono in grado di quantificare adeguatamente ciò che essi vogliono misurare, è pressoché infinito. Volendo redigere una classifica che comprenda le più importanti tra queste ultime, secondo Bendle et al. (2021), il risultato non sarebbe efficace per vari motivi: le metriche dipendono dall'area di business e dagli obiettivi aziendali; tale elenco risulterebbe comunque molto vasto dato che innumerevoli metriche ne richiamano altre; non sempre un'azienda ha accesso a tutti i dati necessari per usare una determinata metrica; molte metriche vengono poco considerate nella gestione aziendale, nonostante la loro efficacia, semplicemente perché non pienamente comprese dai manager. Nonostante queste premesse, la ricerca condotta di Mintz et al. (2020) dimostra che, in un determinato contesto manageriale, aziendale e industriale, le metriche della mentalità del cliente, come *awareness* e *willingness to recommend*, sono più efficaci di quelle finanziarie, qualora l'obiettivo sia quello di prendere decisioni di marketing mix. *Awareness* misura la percentuale di clienti potenziali, o consumatori, che riconoscono, o nominano, una determinata marca; viene misurata dai marketer tramite ricerche di mercato, durante le quali, viene chiesto, direttamente, agli intervistati, se conoscono la marca in esame, o indirettamente, quali marche vengono loro in mente, pensando ad una certa categoria di prodotti¹⁷. Relativamente alla *willingness to recommend*, essa indica la percentuale di consumatori disposti a consigliare la marca in questione ai conoscenti¹⁸. Misurare la consapevolezza del proprio mercato target, consente, innanzitutto, di comprendere se, all'inizio del *funnel di marketing*, che identifica la percentuale di mercato target che sta attraversando ciascuna delle fasi del processo decisionale, dalla scarsa consapevolezza all'alta fedeltà¹⁹, c'è un "collo di bottiglia", ovvero, se quella fase, impedisce il passaggio dei consumatori allo *steps* successivo. Una volta compreso se l'*awareness* rappresenta o meno un problema, i marketer possono decidere, ad esempio, se continuare a destinare fondi alla pubblicità

¹⁷ Bendle, N.T., Farris, P. W., Pfeifer, Reibstein, D. J. (2021). *Marketing metrics: the manager's guide to measuring marketing performance* (4th ed.). Pearson.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Kolter, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

informativa, oppure se possono iniziare campagne di comunicazione volte a convincere i potenziali clienti a provare il prodotto, attraverso, ad esempio, pubblicità persuasiva.²⁰ Lo stesso discorso può essere svolto anche con riguardo alla *willingness to recommend*; essa misura, indirettamente, la soddisfazione di un cliente; un cliente soddisfatto è disposto a raccomandare il prodotto provato ai propri conoscenti. Nel momento in cui i consumatori consigliano una determinata marca, l'azienda usufruisce, gratuitamente, di una forma di comunicazione diretta, il passaparola, oppure *word of mouth*; quest'ultimo, si è trasformato, durante l'era digitale, in *word of mouse*, portando ad una sua amplificazione, grazie alla facilità con cui, oggi, vengono condivisi i contenuti²¹. Ovviamente, il passaparola può essere positivo o negativo ed è necessario evitare questi ultimi, prodotti da clienti insoddisfatti, i quali, non solo si propagano molto più velocemente di quelli positivi (De Angelis et al. 2012)²², ma vengono anche considerati dai consumatori che sono interessati all'acquisto di quel determinato prodotto (Forrester, 2007)²³. Per comprendere il *sentiment* delle recensioni, le aziende utilizzano la *sentiment analysis*, che permette di misurare, indirettamente, la soddisfazione dei clienti, tramite la loro *willingness to recommend*²⁴. Risulta evidente come, per prendere decisioni di marketing mix, sia più importante conoscere questi indicatori, così da decidere se intervenire sul prodotto, sulla comunicazione, sul prezzo oppure sui canali distributivi, a seconda di quelli che è possibile definire feedback dalle campagne precedenti, ricevuti dai clienti, piuttosto che considerare il MROI della campagna stessa, o altre metriche finanziarie. Tornando allo studio di Mintz et al. (2020), esso, aveva come scopo, quello di comprendere qual è la relazione che lega una determinata metrica, usata per una specifica decisione, al risultato di performance raggiunto grazie all'adozione di tale strategia. Individuata questa relazione, ci si è concentrati sui suoi determinanti, per poi ipotizzare un algoritmo in grado di modificare, empiricamente, tale collegamento. Gli autori hanno sviluppato un modello che si adatta al *bias* di endogeneità, nella stima dell'efficacia della metrica, e che differisce dalla letteratura passata, in quanto, i marketer, possono scegliere, strategicamente, le metriche, in base al risultato che esse produrranno, prevedibile *ex ante*. La ricerca evidenzia anche come i manager preferiscano utilizzare metriche finanziarie perché essi sono più sicuri, a priori, della loro efficacia. Lo studio di Mintz et al. (2020) dimostra come sia possibile realizzare modelli in grado di supportare le aziende nell'utilizzo delle metriche di marketing; si tratta comunque di modelli specifici che devono variare a seconda del settore e degli obiettivi dell'impresa. Data la relativa specificità di questi ultimi, ulteriori ricerche, volte ad individuarne altri, in grado di rispondere alle esigenze di ciascun'azienda, potrebbero portare ad un eccessivo aumento della loro quantità, producendo confusione, esattamente come, ora, la crea il gran numero di metriche esistenti. Bisogna gestire il *trade-off* tra specificità e numero di modelli ipotizzati; naturalmente l'efficacia sarà tanto maggiore quando maggiore sarà la specificità del modello, ciò porterà ad una grande quantità di questi ultimi che, anziché risolvere l'attuale problema, potrebbe crearne un altro, identico.

²⁰ Ibid.

²¹ Ibid

²² Citato da: Kolter, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

²³ Ibid.

²⁴ Kolter, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

1.2.6 Offline VS online marketing metrics

Gli sviluppi tecnologici degli ultimi trent'anni, a partire dall'avvento di internet fino ad arrivare all'*Internet of things* e al *machine learning*, ha posto il marketing, che stava ancora cercando di dimostrare il proprio valore all'azienda, di fronte ad un'altra sfida; integrare le nuove tecnologie nella funzione stessa. Le possibili strade da intraprendere in questo caso si rivelano due: adattare i modelli preesistenti alle nuove tecnologie, oppure, creare un nuovo marketing²⁵. Come riportato da Burgess & Burgess (2020), molti studiosi hanno tentato di adattare i classici modelli di marketing alle nuove sfide poste dall'era digitale, ma senza ottenere risultati soddisfacenti; ciò evidenzerebbe la necessità di un cambiamento radicale dell'intera disciplina. La digitalizzazione ha influenzato tutti gli aspetti della funzione in esame, compreso quello relativo alla misurazione del ritorno sugli investimenti. La rivoluzione in quest'area è stata causata da un'abbondanza di dati, metriche, strumenti e nuove metodologie di analisi, che oggi permettono di ottenere stime molto più accurate circa quelli che sono i risultati delle attività di marketing²⁶. Oggi le aziende sono in grado di analizzare le espressioni facciali dei partecipanti a *live streaming* (Bharadwaj et al. 2022)²⁷, di trarre informazioni utili dal movimento degli occhi, dal riconoscimento facciale, nonché dai dati genetici (Bharadwaj et al. 2022; Daviet et al. 2022)²⁸. Si tratta di enormi quantità di dati, non a caso si parla di *Big Data*, che, se correttamente utilizzati, permettono di realizzare campagne promozionali individuali estremamente efficaci, evitando la pubblicità indesiderata, e amplificando, così, enormemente, il ritorno sulle attività di marketing. È ormai dimostrato che le aziende che investono molto in nuove tecnologie sono in grado di adattarsi velocemente ai cambiamenti del mondo esterno, condizione indispensabile per la loro sopravvivenza²⁹, godendo di un vantaggio competitivo³⁰. Ovviamente, per sfruttare tutte le opportunità che i *Big Data* offrono al dipartimento di marketing, risulta necessario che i marketer apprendano come analizzare tali dati, per questo motivo, Spiller & Tuten (2015), evidenziano la necessità di apportare nuove modifiche ai corsi universitari, volte a dotare i futuri marketer delle *skills* necessarie. Un rischio, che bisogna scongiurare, è quello di un'eccessiva automatizzazione del marketing, che porterebbe ad una disumanizzazione del brand, con effetti negativi su quello che è il rapporto azienda-consumatore³¹. L'era del *digital*, oltre ad aver fornito nuovi tipi di dati, che hanno generato nuove metodologie di analisi, ha dato vita a diverse forme di interazione tra cliente e impresa; basti pensare ai social network, ai chat bot, o alla creazione di nuove possibili strategie di marketing, quali, ad esempio, il ricorso al *crowdsourcing* per lo sviluppo di nuovi prodotti³². In generale, l'avvento di internet, ha

²⁵ Burgess, C., & Burgess, M. (2020). *The New Marketing: How to Win in Digital Age*. SAGE.

²⁶ Spiller, L., & Tuten, T. (2015). Integrating Metrics Across the Marketing Curriculum: The Digital and Social Media Opportunity. *Journal of Marketing Education*, 37(2), 114–126. <https://doi.org/10.1177/0273475315587103>.

²⁷ Citato da: Hoffman, D. L., Moreau, C. P., Stremersch, S., & Wedel, M. (2022). The Rise of New Technologies in Marketing: A Framework and Outlook. *Journal of Marketing*, 86(1), 1–6. <https://doi.org/10.1177/00222429211061636>.

²⁸ Ibid.

²⁹ Daft, L. R. (2021). *Organizzazione aziendale* (7th ed.). Maggioli Editore.

³⁰ Hoffman, D. L., Moreau, C. P., Stremersch, S., & Wedel, M. (2022). The Rise of New Technologies in Marketing: A Framework and Outlook. *Journal of Marketing*, 86(1), 1–6. <https://doi.org/10.1177/00222429211061636>.

³¹ Burgess, C., & Burgess, M. (2020). *The New Marketing: How to Win in Digital Age*. SAGE.

³² Hoffman, D. L., Moreau, C. P., Stremersch, S., & Wedel, M. (2022). The Rise of New Technologies in Marketing: A Framework and Outlook. *Journal of Marketing*, 86(1), 1–6. <https://doi.org/10.1177/00222429211061636>.

reso necessario lo sviluppo di alcune metriche online, specifiche per il web, perché esso, oltre ad essere un mezzo di comunicazione, svolge anche la funzione di canale di vendita diretta in grado di fornire feedback sull'efficacia delle campagne pubblicitarie, più nello specifico, sulla capacità, di queste ultime, di generare interesse nei potenziali clienti³³.

1.3 Dashboard di marketing

L'utilizzo di metriche di marketing appropriate da parte di un'azienda, non rappresenta l'unica sfida che essa deve affrontare; deve anche essere in grado di agire in base alle informazioni che è riuscita a raccogliere e a rielaborare (Pauwels, 2015)³⁴. In seguito alla misurazione del valore creato dagli investimenti in marketing, risulta necessario comunicare tali risultati all'organizzazione, così da prendere decisioni strategiche in base a questi ultimi³⁵. Lo strumento più utilizzato, per raggiungere tale scopo, è la *marketing dashboard*. La *marketing dashboard*, o cruscotto di marketing, combina dati finanziari, di marketing e strumenti analitici, permettendo ai marketer di tenere traccia degli investimenti compiuti, di monitorare la quota di mercato, di controllare la propria performance, confrontandola con quella dei concorrenti e, quindi, con i risultati medi del settore; consente, perciò, di ricevere un feedback quantitativo sulle decisioni di marketing prese, sotto forma di ritorno sull'investimento³⁶. Il cruscotto di marketing rientra, a tutti gli effetti, tra gli strumenti utilizzati dalla *business intelligence*, ovvero “nell'insieme di procedure organizzative e di fonti di dati che i dirigenti di marketing utilizzano per tenere costantemente sotto controllo gli sviluppi dell'ambiente in cui l'azienda opera”³⁷, in quanto ha, come fine ultimo, quello di riunire vari *data sources* in un unico luogo, così da facilitarne la consultazione e l'utilizzo da parte delle aziende³⁸. Sostanzialmente, tale strumento, consente di avere una visione, completa e in tempo reale, dell'andamento dell'azienda e, quindi, della sua salute, grazie al monitoraggio dei principali indicatori di performance. Gli indicatori di performance, o *Key Performance Indicator* (KPI), sono metriche di marketing, ma non tutte le metriche di marketing sono KPI³⁹; più nello specifico, con il termine metriche di marketing, indichiamo il vasto insieme che comprende tutte quelle finora teorizzate, mentre, con il termine KPI, intendiamo l'insieme di indicatori che un'azienda utilizza per misurare le proprie performance. Sostanzialmente, i KPI di marketing, sono l'insieme di metriche utilizzate da una

³³ Bendel, N.T., Farris, P. W., Pfeifer, Reibstein, D. J. (2021). *Marketing metrics: the manager's guide to measuring marketing performance* (4th ed.). Pearson.

³⁴ Citato da: Krush, M.t., Agnihotri, R. & Trainor, K.J. (2016). A Contingency Model of Marketing Dashboards and Their Influence on Marketing Strategy Implementation Speed and Market Information Management Capability. *European Journal of Marketing*, 50(12), 2077-2102. <https://doi.org/10.1108/EJM-06-2015-0317>.

³⁵ Hanssens, D. M., & Pauwels, K.H. (2016). Demonstrating the Value of Marketing. *Journal of Marketing*, 80(6), 173 -190. <https://doi.org/10.1509/jm.150417>.

³⁶ Civitanović, P. L. (2018). Navigating New marketing Technologies, Channels and Metrics. *Managing Global Transitions*, 16(4), 379-400. <https://doi.org/10.26493/1854-6935.16.379-400>.

³⁷ Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

³⁸ Rando, J. (2021). Progettare una Dashboard Efficace: 5 Domande Guida. Marketing Arena. Scaricato il 20 marzo 2022, da: <https://www.marketingarena.it/2021/09/20/progettare-una-dashboard-efficace-5-domande-guida/>.

³⁹ KPI Aziendali – Definizione, Significato ed Esempi. (22 settembre 2021). Strategie Digitali. Scaricato il 20 marzo 2022, da: <https://strategiedigitali.net/kpi-aziendali-definizione-significato-ed-esempi/>.

determinata azienda per misurare il valore che tale funzione genera⁴⁰. Questo strumento ha un evidente valore strategico in quanto fornisce ai marketer una migliore comprensione dei processi di marketing rilevanti per il raggiungimento degli obiettivi che essi si sono prefissati (Pauwels e al. 2009)⁴¹; grazie a queste informazioni, essi sono in grado di determinare connessioni causali e, conseguentemente, di migliorare il proprio processo decisionale (Mone et al. 2013; Pauwels et al. 2009)⁴². Lo scopo ultimo della *marketing dashboard* è quello di trasformare dati complessi in informazioni facilmente comprensibili e in grado di fornire uno strumento da utilizzare durante i processi decisionali⁴³. Questo obiettivo può essere raggiunto grazie ad un monitoraggio continuo, da parte dei marketer, di quest'ultima; essi potranno intervenire prontamente, qualora i risultati riportati non si dimostrino soddisfacenti⁴⁴.

1.3.1 Come l'utilizzo della dashboard influenza le performance di mercato

La ricerca condotta da Krush et al. (2016) si è focalizzata sull'importanza dell'utilizzo della *marketing dashboard* da parte delle aziende. Nello specifico, tale studio, ha dimostrato come, l'utilizzo di questo strumento, sia in grado di aumentare la velocità di implementazione delle strategie, nonché la capacità di gestione delle informazioni da parte del mercato. Dalla disamina condotta dagli autori, risulta che, queste ultime due capacità, sono positivamente correlate alle performance di mercato delle aziende; ciò implica che, aumentando la velocità con cui le nuove strategie vengono adottate, e migliorando le capacità di gestione delle informazioni, è possibile ottenere risultati migliori. Considerando che il cruscotto di marketing permette all'organizzazione di raggiungere tali perfezionamenti, risulta evidente come, per la proprietà transitiva, essa riesca anche a migliorare la performance aziendale. Krush et al (2016) hanno inoltre analizzato come, la struttura interna dell'azienda, possa influenzare tali risultati; dalle ricerche condotte risulta che, una struttura decentralizzata, con un certo grado di formalizzazione, permette di raggiungere prestazioni più elevate, in termini di velocità di implementazione delle strategie e di gestione delle informazioni. Considerando che, una struttura decentralizzata è caratterizzata da una graduale responsabilizzazione dei vari livelli aziendali, che implica la delega dell'autorità decisionale ai livelli più bassi, risulta evidente come, in questo ambiente, le decisioni, indipendentemente dalla loro natura, vengono prese più rapidamente rispetto al caso di una struttura centralizzata, dove l'autorità decisionale è concentrata al vertice; trattandosi di una struttura dinamica, per definizione, le strategie vengono implementate più velocemente⁴⁵. Per quanto riguarda invece il grado di formalizzazione e, quindi, la quantità di documentazione scritta presente all'interno dell'azienda⁴⁶, gli autori

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Citato da: Krush, M.t., Agnihotri, R. & Trainor, K.J. (2016). A Contingency Model of Marketing Dashboards and Their Influence on Marketing Strategy Implementation Speed and Market Information Management Capability. *European Journal of Marketing*. 50(12), 2077-2102. <https://doi.org/10.1108/EJM-06-2015-0317>.

⁴² Ibid.

⁴³ Rando, J. (2021). Progettare una Dashboard Efficace: 5 Domande Guida. Marketing Arena. Scaricato il 20 marzo 2022, da: <https://www.marketingarena.it/2021/09/20/progettare-una-dashboard-efficace-5-domande-guida/>.

⁴⁴ Friedman, H. (11 febbraio 2021). *12 Best Marketing Dashboard Examples and Templates [2022]*. Scaricato il 20 marzo 2022, da: <https://improvado.io/blog/12-best-marketing-dashboard-examples-and-templates>.

⁴⁵ Daft, L. R. (2021). *Organizzazione aziendale* (7th ed.). Maggioli Editore.

⁴⁶ Ibid.

osservano come, un certo grado di sviluppo di quest'ultima, dà ai marketer le linee guida necessarie per gestire le nuove informazioni provenienti dall'esterno in modo più efficace ed efficiente. Va però tenuto conto del fatto che, per definizione, un grado di formalizzazione eccessivamente elevato, tende a rallentare il processo decisionale di un'azienda, irrigidendola e trasformando quello che inizialmente era una struttura dinamica, in una struttura meccanica¹⁸. I marketer dovranno essere in grado di gestire il *trade-off* tra formalizzazione e dinamicità per raggiungere i risultati di performance desiderati.

1.3.2 Come creare una marketing dashboard

Come riportato da Rando (2021), la *marketing dashboard* deve essere progettata considerando quelle che sono le caratteristiche del settore in cui l'azienda opera, nonché le specificità dell'organizzazione stessa. Nonostante questa premessa, l'autrice ha individuato delle linee guida per rendere questi strumenti più efficienti. Tali linee guida suggeriscono di considerare: coloro che leggeranno la *dashboard* così da strutturarla in modo comprensibile per questi ultimi; qual è lo scopo di tale strumento, così da riportarvi i KPI fondamentali, senza esagerare nel numero perché, anche in questo caso, *less is more*; la tipologia di grafico che meglio riassume i dati analizzati e, ultimo ma non per importanza, il *layout* complessivo del cruscotto che deve risultare chiaro, questo è lo scopo dello strumento, e non confusionario per il lettore.

1.3.3 Come utilizzare una marketing dashboard

La *marketing dashboard*, quindi, riporta l'insieme di KPI che riassumono l'andamento degli investimenti in marketing. I marketer confrontano gli indicatori del cruscotto con dei valori, prestabiliti, che fungono da *benchmark*; ciò permette, a questi ultimi, di intervenire nel momento in cui, tali indicatori, si discostano eccessivamente (l'intervallo di confidenza viene sempre definito ex-ante) dai *benchmark*, così da evitare conseguenze irreversibili per l'azienda⁴⁷. L'avvento delle nuove tecnologie ha permesso alle organizzazioni di aggiornare tali strumenti automaticamente e in tempo reale, qualora essi comprendano esclusivamente metriche volte a monitorare l'andamento delle attività di marketing online. Questo metodo ha permesso alle imprese di ridurre notevolmente i costi, grazie alla diminuzione delle ore di lavoro necessarie per aggiornare i cruscotti. Inoltre, la quantità di dati prodotta dai *consumer* è aumentata a dismisura (SAS Software, 2014)⁴⁸, consentendo alle aziende di ottenere stime sempre più accurate tramite le loro analisi. Grazie sempre allo sviluppo tecnologico, anche le piccole aziende possono accedere a tali strumenti, raggiungendo risultati simili a quelli delle grandi imprese (Civitanović, 2018). Alcuni studiosi hanno manifestato la loro preoccupazione circa una possibile estinzione della figura del marketer che verrebbe sostituito dalle nuove, e sempre più tecnologiche, *dashboard* di marketing; Hanssens & Pauwels (2016) sostengono che tale rischio non sia contemplabile, dal momento che tale processo di automatizzazione del marketing potrebbe rivelarsi efficace

⁴⁷ Kolter, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

⁴⁸ Citato da: Civitanović, P. L. (2018). Navigating New marketing Technologies, Channels and Metrics. *Managing Global Transitions*, 16(4), 379-400. <https://doi.org/10.26493/1854-6935.16.379-400>

in un ambiente stabile, certamente non in uno dinamico, come quello odierno, dove la componente umana risulta insostituibile nella presa di decisioni. Bisogna considerare però gli enormi passi avanti compiuti dal *machine learning*; è probabile che i due autori ritenessero che la componente umana fosse fondamentale perché risultava difficile, se non impossibile, creare un modello, per una macchina, in grado di prevedere tutti i possibili scenari futuri ma, ad oggi, il *machine learning* è in grado di sviluppare diversi scenari, autonomamente, partendo da modelli, esattamente come, l'essere umano, apprende dall'esperienza; oggi, infatti, ci si inizia ad interrogare su quanto tali sistemi decisionali, autonomi, sarebbero sensibili e su come si adatterebbero a problemi che non rientrano nel loro dominio di dati di formazione⁴⁹. Comunque, le aziende che vogliono implementare una loro *dashboard*, devono decidere se rivolgersi ad aziende terze che forniscono programmi già preimpostati, come, ad esempio, *Google Data Studio*, *Tableau*, *Qlik*, *Statwolf*, oppure costruire tale strumento internamente⁵⁰. Nel caso le organizzazioni decidano di esternalizzare questo compito, devono prestare molta attenzione a come tali organizzazioni gestiscono i dati di terzi, per garantire la privacy dei propri clienti⁵¹. Per concludere, e per rendere più concreto quanto trattato precedentemente, a titolo esemplificativo, si riporta, di seguito, un esempio di *marketing dashboard* realizzata da *Tableau*.

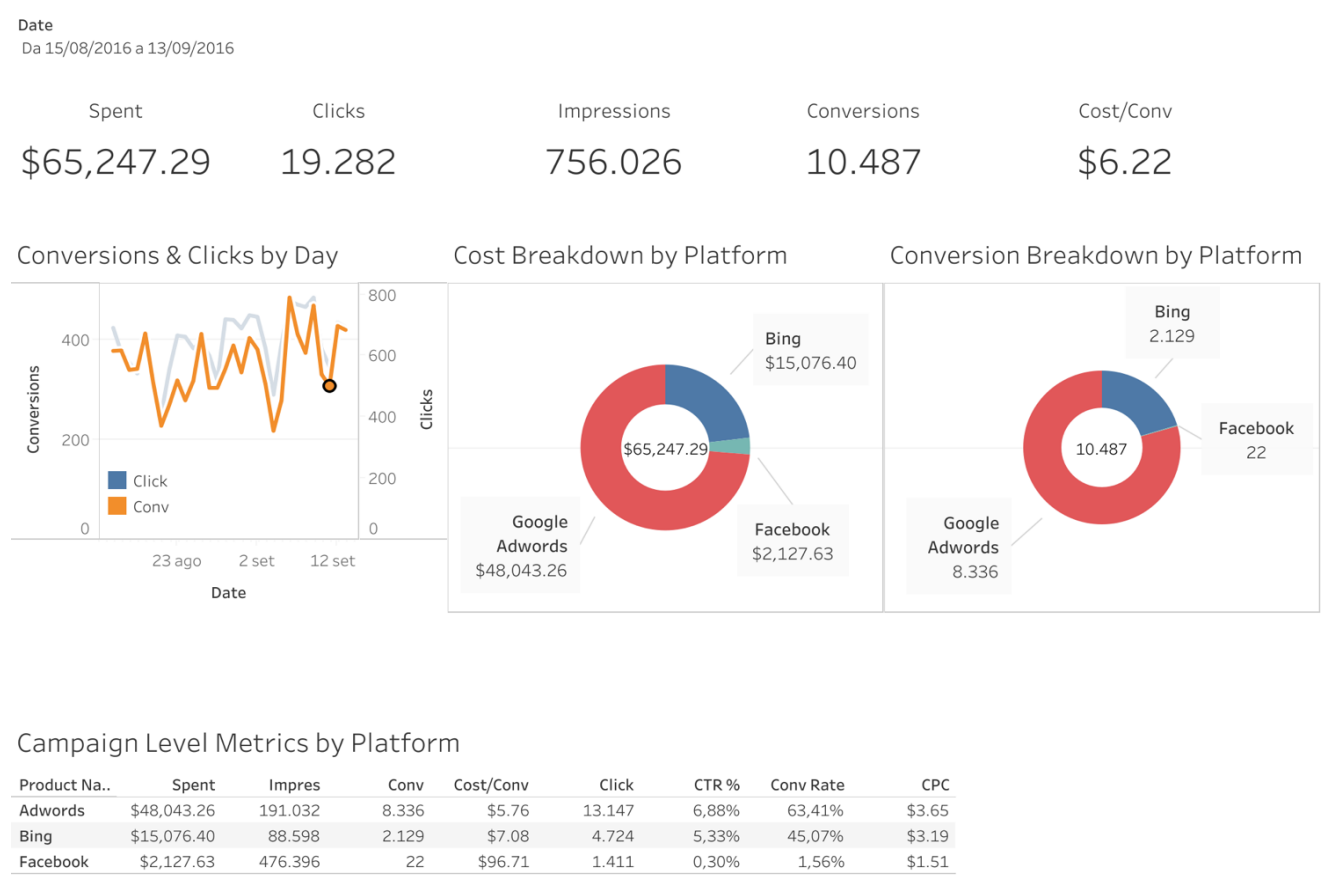


Figura 1: Template Overview Platforms Level. Fonte: Impovado Template Overview Platforms Level <https://public.tableau.com/app/profile/improvado.io/viz/ImpovadoTemplateOverviewPlatformsLevel/TemplateOverviewPlatformsLevel>

⁴⁹ Hoffman, D. L., Moreau, C. P., Stremersch, S., & Wedel, M. (2022). The Rise of New Technologies in Marketing: A Framework and Outlook. *Journal of Marketing*, 86(1), 1–6. <https://doi.org/10.1177/00222429211061636>.
⁵⁰ Rando, J. (2021). Progettare una Dashboard Efficace: 5 Domande Guida. Marketing Arena. Scaricato il 20 marzo 2022, da: <https://www.marketingarena.it/2021/09/20/progettare-una-dashboard-efficace-5-domande-guida/>.
⁵¹ KPI Aziendali – Definizione, Significato ed Esempi. (22 settembre 2021). Strategie Digitali. Scaricato il 20 marzo 2022, da: <https://strategiedigitali.net/kpi-aziendali-definizione-significato-ed-esempi/>.

Capitolo 2

2. Marketing Communication

2.1 Nozioni generali

L'azienda, per definizione, è un sistema aperto e, in quanto tale, è composta da un insieme di elementi che hanno relazioni e interdipendenze reciproche e che dialogano continuamente con l'ambiente esterno⁵². All'interno di un'organizzazione, troveremo, quindi, diversi flussi di informazione, che possiamo dividere, inizialmente, tra flussi di informazione interni e flussi di informazione esterni: nel primo caso facciamo riferimento ai flussi informativi *top-down* e *bottom-up*, ovvero alla comunicazione tra vertice e base della piramide aziendale e tra base e vertice della stessa; quando parliamo di comunicazione esterna, invece, indichiamo il flusso di informazioni tra l'impresa e l'ambiente in cui opera⁵³. Le organizzazioni adottano una prospettiva olistica di comunicazione, quella di marketing rappresenta solo una parte di essa, le altre forme principali sono: la comunicazione operativa, ovvero quella indicata precedentemente come comunicazione interna; la comunicazione economico finanziaria, che si rivolge principalmente agli investitore, effettivi o potenziali; la comunicazione istituzionale, rivolta a pubblici, come istituzioni politiche e governative, gruppi di interesse, fornitori e partner⁵⁴. In questo capitolo si approfondirà la comunicazione di marketing, tenendo presente che essa fa parte del sistema di comunicazione integrato adottato dalle organizzazioni.

2.1.2 Comunicazione di marketing: definizione e funzioni

La comunicazione di marketing viene definita come il mezzo che le imprese hanno a disposizione per informare e convincere i consumatori circa la veridicità del messaggio che viene comunicato, nonché per ricordare, a questi ultimi, dell'esistenza di un determinato prodotto o di una certa marca (Kolter et al, 2017). Le funzioni che la comunicazione di marketing svolge sono innumerevoli:⁵⁵ nella maggior parte dei casi ha il compito basilare di mostrare l'utilità del prodotto o del servizio che l'azienda offre, chi è il soggetto a cui è destinato, dove può essere utilizzato e in quale momento della giornata, o in quale periodo dell'anno o della vita dell'individuo; informare il pubblico su chi realizza il prodotto; comunicare ciò che l'impresa e la marca rappresentano ecc. La stessa contribuisce, inoltre, al raggiungimento di diversi obiettivi aziendali, sia di breve termine, quali l'aumento delle vendite, che di lungo termine, come, ad esempio, creare, accrescere e mantenere la *brand equity*⁵⁶ nonché la *customer* e la *company equity*, contribuendo alla creazione di soddisfazione, fiducia e fedeltà dei clienti⁵⁷. Grazie alle innovazioni tecnologiche, oggi, le aziende, sono in grado di raggiungere un

⁵² Carmiello, C. (1993). *L'azienda: alcune brevi riflessioni introduttive* (3th ed.). Giuffrè.

⁵³ Daft, L. R. (2021). *Organizzazione aziendale* (7th ed.). Maggioli Editore.

⁵⁴ Kolter, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Batra, R., & Keller, K. L. (2016). Integrating Marketing Communication: New Findings, New Lessons, and New Ideas. *Journal of Marketing*, 80(6), 122-145. <https://foi.org/10.1509/jm.15.0419>.

⁵⁷ Kolter, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

altro importante *goal* mediante la comunicazione, il *customer engagement*, o coinvolgimento del pubblico, che viene definito come la chiave di successo di una qualsiasi campagna di marketing⁵⁸. L'obiettivo del *customer engagement* è quello di convertire i clienti, da destinatari passivi dell'offerta di marketing, in collaborati attivi della funzione aziendale in esame⁵⁹. È questo il processo che porta al passaparola, o *word of mouse* nell'era digitale, e che verrà approfondito in questo capitolo.

2.2 Marketing Communication Tools

Qualsiasi processo di comunicazione si compone di tre elementi principali: il mittente, colui che manda il messaggio; il messaggio, ovvero l'oggetto della comunicazione; il ricevente, colui a cui il messaggio è destinato. Relativamente alla comunicazione di marketing, il mittente è rappresentato dall'azienda e il ricevente dal consumatore. Quando si parla di *marketing communication tools* ci si riferisce a tutti quegli strumenti che l'azienda ha a disposizione per comunicare il proprio messaggio al consumatore. Essi si distinguono, principalmente, in strumenti di comunicazione non personali, e strumenti di comunicazione personali⁶⁰.

2.2.1 Strumenti di comunicazione non personali

Quando un'azienda implementa una strategia di *marketing communication* basata sui *tools* non personali, essa utilizza canali di comunicazione non personali (televisione, radio, giornali ecc.), ovvero in grado di recapitare uno stesso messaggio ad una moltitudine di consumatori contemporaneamente. Esempi classici di questi strumenti sono:⁶¹ la pubblicità, che ha, per definizione, un carattere persuasivo; le promozioni delle vendite, che hanno la capacità di attirare l'attenzione dei destinatari, incentivandoli e invitandoli ad acquistare il prodotto o il servizio; pubbliche relazioni e propaganda, che consistono in una serie di attività promosse dall'azienda, con la finalità di tutelare la propria immagine e quella dei suoi prodotti, garantendo alta credibilità all'organizzazione; eventi ed esperienze che consistono in attività e programmi sponsorizzati delle organizzazioni per generare interazioni, regolari od occasionali, tra i consumatori e la marca, nonché tra consumatore e consumatore. Il vantaggio principale di questi strumenti di comunicazione consiste nella possibilità di raggiungere un vasto pubblico simultaneamente, riducendo così i costi che l'impresa deve sostenere. La figura 2 riporta due processi di comunicazione indiretti: uno semplificato ed uno multi-step, più realistico.

⁵⁸ Fill, K., Turnbull, S. (2019). *Marketing Communication: touchpoints, sharing and disruption* (8th ed.). Pearson.

⁵⁹ Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J., & Carlson, B. D. (2016). Toward a Theory of Customer Engagement Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 312-335. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0509-2>.

⁶⁰ Kolter, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

⁶¹ Ibid.

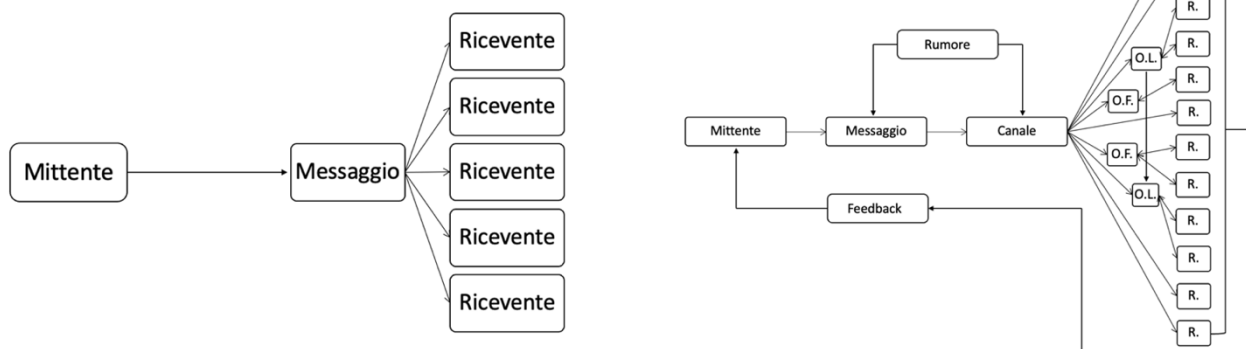


Figura 2: Modelli di comunicazione non personali. Fonte: Smith, P., & Zook, Z. (2019). *Marketing Communications (7th ed.)*. KoganPage.

Il primo modello viene definito semplicistico in quanto:⁶² non considera le interazioni tra i riceventi del messaggio; non valuta la possibilità che il messaggio venga filtrato da *opinion leader* (O.L.) o *opinion formers* (O.F.); ignora l'effetto che le altre comunicazioni (rumore), che i consumatori ricevono, hanno sulla comprensione del proprio messaggio; considera la comunicazione come un processo unidirezionale, dal mittente al ricevente. Per quanto concerne il ruolo degli *opinion leader* e degli *opinion formers*, questo verrà approfondito più avanti nel capitolo, per ora basti sapere che il secondo modello considera l'ipotesi per cui il messaggio, inviato dal mittente, non giunga direttamente al ricevente ma venga filtrato da questi ultimi che condizioneranno le opinioni e le decisioni dei riceventi. Per quanto riguarda il concetto di rumore e di feedback, che viene integrato nel secondo modello, essi si ispirano al modello elaborato da Schramm (1955)⁶³ e riportato nella Figura 3.

Il processo di comunicazione

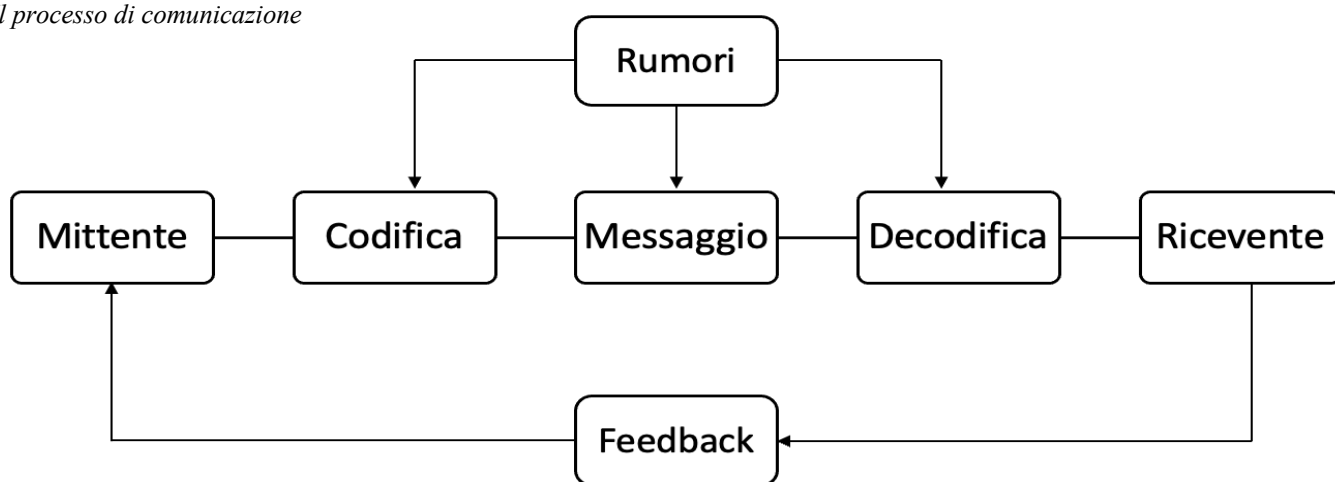


Figura 3: Processo di comunicazione. Fonte: Smith, P., & Zook, Z. (2019). *Marketing Communications (7th ed.)*. KoganPage.

Schramm considera, innanzitutto, i processi di codifica e decodifica del messaggio e, quindi, il processo tramite cui il mittente elabora il messaggio in modo tale da adattarlo al pubblico a cui è rivolto (codifica), e il

⁶² Smith, P., & Zook, Z. (2019). *Marketing Communication (7th ed.)*. KoganPage.

⁶³ Citato da: Smith, P., & Zook, Z. (2019). *Marketing Communication (7th ed.)*. KoganPage.

modo in cui il ricevente lo interpreta (decodifica), considerando possibili attenzioni, distorsioni o ritenzioni selettive⁶⁴. Non è sufficiente però la bravura dell'azienda durante il processo di codifica in quanto, quest'ultimo, viene influenzato anche da ciò che Schramm indica come rumore. Il rumore comprende gli altri, innumerevoli, messaggi pubblicitari che, ogni giorno, sommergono ciascun individuo e che possono interferire con il processo di comunicazione dell'azienda⁶⁵. Infine, questo modello considera la comunicazione non più come un processo unidirezionale, bensì come un flusso bidirezionale di informazioni che consente all'impresa di comunicare con i propri riceventi, così da migliorare il proprio operato grazie ai feedback che riceve da questi ultimi. Questi elementi sono presenti nel modello di comunicazione multi-step riportato nella Figura 2, che introduce anche la comunicazione tra i vari consumatori considerando che essi possano influenzarsi vicendevolmente nella formazione delle proprie opinioni, nonché nella presa di decisioni, trasformando così il flusso di informazioni, da unidirezionale (modello 1) a bidirezionale (modello di Schramm) a multidirezionale; grazie alle sue affinazioni, il modello multi-step, rappresenta, in modo più realistico, il processo di comunicazione non personale utilizzato dalle aziende.

Volendo analizzare i pro e i contro dei *tools* di comunicazione non personali, è possibile affermare che essi costituiscono ancora un'attrattiva per la maggior parte delle organizzazioni, proprio grazie alla loro capacità di raggiungere un vasto pubblico, in modo rapido ed economico, se si confronta il costo per milione di persone contattate.⁶⁶ Bisogna considerare però la presenza del "rumore" a cui un individuo è sottoposto ogni giorno, che lo porta ad ignorare o dimenticare la maggior parte dei messaggi pubblicitari, innescando i processi di attenzione e ritenzione selettiva (Kolter et al, 2017). I marketer dovranno cercare di capire quali sono i processi, interni ai consumatori, che li portano a prestare attenzione a determinati messaggi piuttosto che ad altri, per ora è noto che essi sono più ricettivi nei confronti:⁶⁷ dei messaggi che si riferiscono a bisogni impellenti; dei messaggi che si riferiscono a stimoli attesi; degli stimoli che differiscono molto da ciò che rappresenta la norma. Sembra inoltre che i consumatori siano più propensi a notare i messaggi provenienti da marchi che dimostrano iniziative sociali poiché li spingono a rivalutare il proprio stile di vita⁶⁸. Bisogna, infine, considerare la possibilità, analizzata precedentemente, che il processo di decodifica non risulti ottimale, e quindi il messaggio potrebbe venir interpretato diversamente rispetto a come era stato progettato (distorsione selettiva). Com'è possibile notare, gli svantaggi della comunicazione non personale possono essere annullati dalle competenze del team di comunicazione aziendale e questo potrebbe essere un altro motivo per cui, questi strumenti, vengono ancora utilizzati dalle aziende, nonostante i progressi fatti nel campo dei *tools* personali, grazie allo sviluppo tecnologico.

⁶⁴ Kolter, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Smith, P., & Zook, Z. (2019). *Marketing Communication* (7th ed.). KoganPage.

⁶⁷ Kolter, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

⁶⁸ *Consumer Goods & Social Media: online strategies to push products have growing importance.* (Settembre 2020). MarketLine.

2.2.2 Strumenti di comunicazione personali

Quando si parla di strumenti di comunicazione personali, ci si riferisce a quelli che l'azienda utilizza per recapitare, ai propri consumatori, tramite canali di comunicazione personali (mail, social media, telefono ecc.), messaggi personalizzati (Kolter et al, 2017). Ciò implica che, al contrario dei *tools* di comunicazione non personali, l'azienda codificherà e invierà un messaggio diverso ad ogni cliente, effettivo o potenziale, direttamente, o ricorrendo ad *opinion leader*; questo processo di comunicazione, definito da alcuni marketer "marketing di massa *One-to-One*", viene illustrato nella Figura 4.

Modello di comunicazione: marketing di massa *One-to-One*

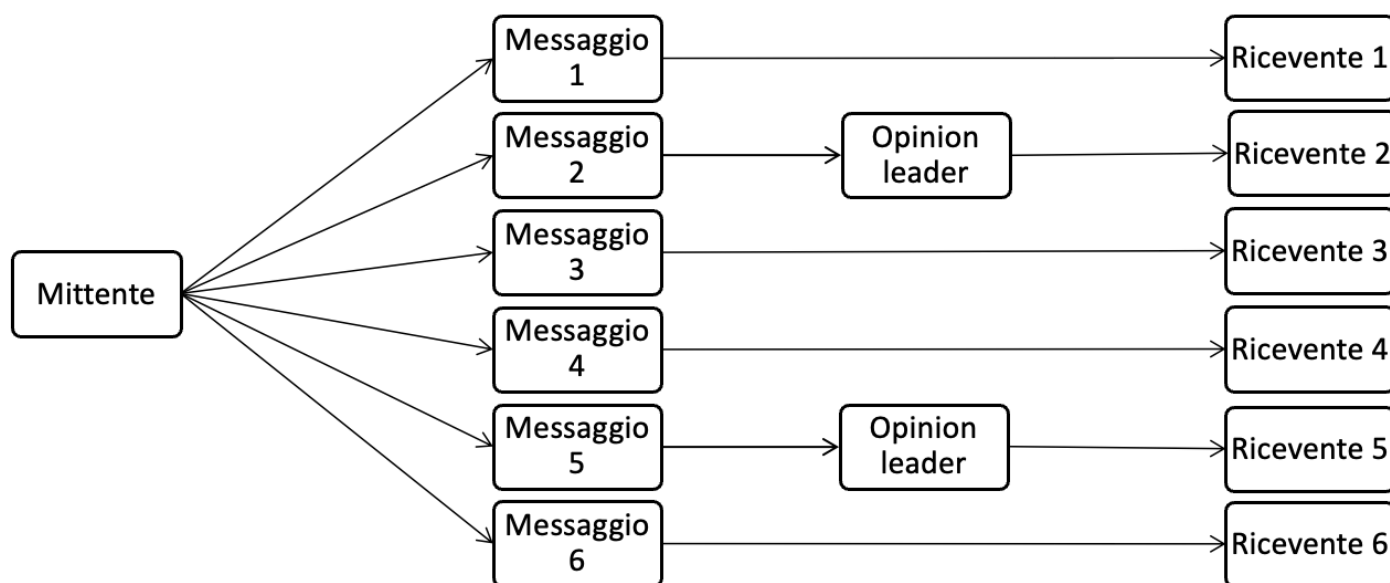


Figura 4: Modello di comunicazione personale: marketing di massa *One-to-One* Processo di comunicazione. Fonte: Smith, P., & Zook, Z. (2019). *Marketing Communications* (7th ed.). KoganPage.

I *tools* di comunicazione personali più utilizzati dalle aziende sono:⁶⁹ il marketing interattivo, che consente alle organizzazioni, sia di inviare messaggi personalizzati, in base alle caratteristiche di ogni ricevente, grazie all'analisi delle loro abitudini, che viene svolta utilizzando i dati che ogni utente lascia navigando in internet, sia di quantificare gli effetti di ogni campagna, misurando, ad esempio, il numero di visite o il tempo di permanenza, su una pagina o su un annuncio, di ogni visitatore; il passaparola, definito come un flusso di informazioni dirette, orali, scritte o elettroniche, che si muove da consumatori ad altri consumatori e che riguarda esperienze d'acquisto passate; le vendite personali, che consistono in interazioni dirette, con uno o più potenziali acquirenti, e che hanno lo scopo di presentare e vendere un determinato prodotto o servizio.

I *tools* di comunicazione diretti hanno subito un profondo cambiamento con l'avvento di internet e dei social media che hanno amplificato enormemente il potere di condivisione dei riceventi, nonché delle aziende. Oggi le organizzazioni devono usare la loro presenza sui canali social per interagire con i consumatori, non solo per vendere i propri prodotti online⁷⁰, così da sviluppare il *customer engagement*. L'utilizzo dei media digitali

⁶⁹ Kolter, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

⁷⁰ *Consumer Goods & Social Media: online strategies to push products have growing importance*. (Settembre 2020). MarketLine.

permette alle aziende di effettuare micro-segmentazioni dei propri clienti, attuali o potenziali, istante per istante, e di adattare rapidamente i contenuti condivisi ai nuovi segmenti⁷¹. Questi annunci pubblicitari personalizzati aiutano le organizzazioni ad aumentare le proprie entrate nonché a migliorare l'efficienza delle spese in marketing⁷², grazie ad una miglior tracciabilità dei risultati di quest'ultima, resi possibili dall'utilizzo delle nuove tecnologie. Questo processo di micro-segmentazione, se correttamente utilizzato, consente alle organizzazioni di recapitare messaggi riguardanti prodotti o servizi, atti a soddisfare le necessità che il consumatore ha in quel momento, evitando così che il messaggio venga ignorato, per il processo di attenzione selettiva, o dimenticato, per il processo di ritenzione selettiva. Per quanto riguarda invece la distorsione selettiva, e quindi il processo di decodifica, qualora dovesse verificarsi, le aziende saranno in grado di misurarne l'entità e di intervenire immediatamente per correggerla, riducendo così possibili effetti negativi che potrebbero minare non solo i profitti, ma anche la reputazione dell'organizzazione. Quando i marketer scelgono di utilizzare i *tools* di comunicazione personali, lo fanno con l'intento di instaurare un rapporto duraturo con il cliente, cercando di coinvolgerlo emotivamente, così da trasformarlo, da ricettore passivo delle campagne di marketing, a partecipante attivo della funzione aziendale stessa, e quindi di raggiungere un elevato *customer engagement*⁷³. Questi processi però, se non gestiti alla perfezione, possono portare ad irritazione da parte dei consumatori, che potrebbero sentirsi sommersi da comunicazioni indesiderate⁷⁴. Infine, bisogna considerare un altro effetto che la comunicazione diretta presenta: la perdita di controllo sul messaggio da parte dell'azienda. In questo caso, l'esempio più evidente, risulta quello del passaparola; le aziende sono consapevoli del potere di questo *tool*, e per questo cercano di monitorarlo quotidianamente, analizzando, ad esempio, i social media, oppure offrendo, ai propri clienti, aree virtuali per incontrarsi e condividere le proprie idee⁷⁵. Queste linee di comunicazione e di influenza, tra cui bisogna considerare anche l'esperienza passata di ogni singolo consumatore, che naturalmente condizionerà le sue decisioni future (Finne & Grönroos, 2009; Rindell & Inglesias, 2014)⁷⁶, potrebbero essere al di fuori del campo di visibilità dell'organizzazione, e non includere nemmeno fonti aziendali; in questo caso, il mittente, non è più l'organizzazione, bensì il consumatore (Heinonen et al. 2013)⁷⁷. È necessario quindi comprendere quali possono essere le ripercussioni di tale, progressiva, perdita di controllo da parte delle aziende, sulla reputazione delle stesse.

Per riassumere, è possibile affermare che le nuove tecnologie hanno aumentato notevolmente l'uso della comunicazione personale, data la sua capacità di sviluppare rapporti di lungo termine con i consumatori e di coinvolgerli nella funzione di marketing, nonché la possibilità di tracciare i risultati degli investimenti in tali

⁷¹ Batra, R., & Keller, K. L. (2016). Integrating Marketing Communication: New Findings, New Lessons, and New Ideas. *Journal of Marketing*, 80(6), 122-145. <https://foi.org/10.1509/jm.15.0419>.

⁷² *Consumer Goods & Social Media: online strategies to push products have growing importance*. (Settembre 2020). MarketLine.

⁷³ Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J., & Carlson, B. D. (2016). Toward a Theory of Customer Engagement Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 312-335. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0509-2>.

⁷⁴ Kolter, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

⁷⁵ Finn, Å., & Grönroos, C. (2017). Communication-in-use: customer-integrated marketing communication. *European Journal of Marketing* 51(3), 445-463 <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0553>.

⁷⁶ Citato da: Finn, Å., & Grönroos, C. (2017). Communication-in-use: customer-integrated marketing communication. *European Journal of Marketing*, 50(3), 445-463 <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0553>.

⁷⁷ Ibid.

campagne; è necessario, però, non sommergere gli utenti di pubblicità indesiderata, bisogna prestare molta attenzione all'uso che si fa dei dati personali, che dovrà essere conforme alle normative in materia, ed è necessario trovare il giusto *trade-off* tra controllo del messaggio e dispersione di quest'ultimo in rete, così da evitare effetti reputazionali negativi.

2.2.3 Comunicazione di marketing integrata

Una volta delineati quelli che sono gli strumenti che le aziende hanno a disposizione per raggiungere i consumatori, la domanda che sorge spontanea è: in che modo le aziende scelgono quale strumento, e di conseguenza, quale canale utilizzare? Nella pratica aziendale, i marketing manager non scelgono un singolo *tool* di comunicazione bensì una loro combinazione, con lo scopo di integrarli in vista del raggiungimento degli obiettivi aziendali⁷⁸. Il principio su cui si basa la comunicazione di marketing integrata, che prevede, appunto, l'utilizzo di più strumenti contemporaneamente, è quello per cui, i messaggi trasmessi dalle aziende, rafforzandosi a vicenda, creano un impatto maggiore rispetto a quello generato da ogni messaggio preso singolarmente⁷⁹. Uno dei principali problemi, riscontrati dalle organizzazioni che si cimentano nell'integrazione dei sistemi di comunicazione di marketing, è dato dalla coerenza del messaggio che viene trasmesso mediante i diversi *tools*; essi risultano utili ed efficaci, infatti, soltanto nel momento in cui permettono ai marketer di "comunicare con una sola voce"⁸⁰. Lo studio condotto da Payne et al, (2017) dimostra come, non solo la coerenza dei *tools* di marketing ha effetti positivi sul rapporto con il cliente, bensì anche la coerenza tra i vari punti di contatto presenti in un ambiente *omnichannel*; questo perché la loro combinazione rappresenta parte della *customer experience* che deve risultare omogenea per il consumatore finale. Risulta necessario, pertanto, integrare, in modo coerente, i diversi strumenti e canali di comunicazione. Il problema dell'incoerenza si presenta perché, molto spesso, i *channel* utilizzati dalle organizzazioni vengono gestiti singolarmente (Verhoef, 2012)⁸¹ ma la rapida crescita delle piattaforme digitali, come punto di contatto con i consumatori, ha reso necessario avere un quadro completo che permetta di visualizzare simultaneamente tutti i canali utilizzati, come parte di un'unica *brand experience* (Verhoef et al, 2015)⁸². Il marketing *omnichannel*, infatti, ha un focus sul cliente, ed è caratterizzato da un'esperienza d'acquisto olistica in grado di garantire un *customer journey* fluido e senza interruzioni, indipendentemente dai canali utilizzati. (Gupta et al. 2004; Shah et al, 2006)⁸³. Esempi di *customer journey* fluida sono *Instagram Shop* e le *Live Streaming*

⁷⁸ Kolter, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

⁷⁹ Key, T. M., Czaplowski, A. J. (2017). Upstream social marketing strategy: An integrated marketing communication approach. *Business Horizons* 60, 325-333. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.006>.

⁸⁰ Finn, Å., & Grönroos, C. (2017). Communication-in-use: customer-integrated marketing communication. *European Journal of Marketing*, 50(3), 445-463. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0553>.

⁸¹ Citato da: Payne E. M., Peltier, J. W., & Barger, V. A. (2017). Omni-channel marketing, integrated marketing communication and customer engagement. *Journal of research in Interactive Marketing*, 11(2), 185-197. <http://doi.org/10.1108/JRIM-08-2016-0091>.

⁸² Verhoef, P.C., Kannan, P.K., & Imman. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing* 91(2) 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>.

Citato da: Payne E. M., Peltier, J. W., & Barger, V. A. (2017). Omni-channel marketing, integrated marketing communication and customer engagement. *Journal of research in Interactive Marketing*, 11(2), 185-197. <http://doi.org/10.1108/JRIM-08-2016-0091>.

⁸³ Ibid.

Commerce. *Instagram Shop* permette agli utenti di scoprire le ultime tendenze, di ricevere consigli personalizzati, dagli influencer preferiti o scrivendo in *direct* all'azienda, di visualizzare in anteprima i lanci esclusivi e, infine, di acquistare i prodotti direttamente dall'app, oppure facendosi indirizzare al sito dell'azienda con un semplice click⁸⁴. La piattaforma consente di svolgere quasi l'intero processo decisionale d'acquisto del consumatore al suo interno. Considerando infatti il modello a cinque stadi di quest'ultimo (percezione del problema, ricerca di informazioni, valutazione delle alternative, decisione d'acquisto e comportamento post-acquisto)⁸⁵ è possibile notare come la ricerca di informazioni, la valutazione delle alternative e le decisioni di acquisto possono essere svolte senza uscire dall'applicazione. Per quanto riguarda lo stadio iniziale e finale di tale processo, risulta evidente come l'influenza degli altri utenti della piattaforma possa fungere da stimolo esterno in grado di attivare la percezione di un bisogno che verrà soddisfatto con l'acquisto di uno o più prodotti, e quindi come il processo di acquisto possa avere inizio proprio su *Instagram*; considerando invece il comportamento post-acquisto, limitatamente alla condivisione della propria soddisfazione o insoddisfazione dell'esperienza d'acquisto, anche esse possono essere espresse sulla piattaforma, ad esempio nei commenti sotto il post che ha indirizzato il consumatore ad acquistare, oppure creando nuovi post sul proprio profilo e usando particolari *hashtag* per renderlo virale. Un altro esempio di integrazione delle fasi del processo decisionale di acquisto in un'unica piattaforma è dato dalle *Live Streaming Commerce*, nate in Cina, nel 2016, quando Alibaba ha lanciato la piattaforma *Taobao Live* che ha integrato, all'e-commerce, la possibilità, per gli utenti, di vendere i propri prodotti durante dirette streaming⁸⁶. Il fenomeno si è presto diffuso in tutto il mondo, registrando un'impennata durante la pandemia da Covid-19 con un aumento dei consumatori che hanno fatto acquisti durante le *live streaming* pari al 76%, secondo quanto riportato da uno studio condotto da *Astound Commerce*⁸⁷. Considerando il modello del processo decisionale di acquisto del consumatore esposto precedentemente, è possibile notare come questa pratica permette di svolgere i primi quattro step del processo durante le *live streaming*, in quanto esse prevedono la presenza di un influencer o di un esperto del prodotto o del servizio, che lo presenta agli utenti che partecipano alla live, fornendo loro informazioni e rispondendo alle domande, per poi mostrare un link che rende possibile l'immediato acquisto del prodotto. Per quanto riguarda l'esperienza post-acquisto, sempre limitatamente alla condivisione della propria soddisfazione o insoddisfazione, i consumatori potranno dividerla usando la stessa piattaforma, ma ovviamente non durante la live. Entrambi gli esempi precedentemente illustrati dimostrano come le aziende possono integrare gli strumenti di comunicazione a punti di contatto con il consumatore, quali i canali di comunicazione e i canali di vendita, al fine di rendere il processo decisionale di acquisto più fluido per questi ultimi, diminuendo, tra l'altro, i costi che essi devono sostenere, soprattutto in

⁸⁴ *Consumer Goods & Social Media: online strategies to push products have growing importance*. (Settembre 2020). MarketLine.

⁸⁵ Kolter, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

⁸⁶ Chillau, M. (2021). Live streaming shopping, i numeri del fenomeno che punta a trasformare il retail in Italia. Scaricato il 17 aprile 2022, da: <https://www.agendadigitale.eu/mercati-digitali/livestream-shopping-i-numeri-del-fenomeno-che-punta-a-trasformare-il-retail-in-italia/>.

⁸⁷ *Il live Streaming Commerce*. (4 gennaio 2022). Digit Export. Scaricato il 17 aprile 2022, da: <https://digitexport.it/promuovere-e-vendere/il-live-streaming-commerce.kl#>.

termini di tempo, per acquistare un determinato prodotto o servizio; in questo modo l'azienda aumenta il valore percepito del prodotto e acquisisce un vantaggio competitivo⁸⁸. Per raggiungere questi obiettivi bisogna quindi gestire un sistema eterogeneo di punti di contatto con il consumatore in modo tale che quest'ultimo lo percepisca come omogeneo; Rocco & Bush (2016)⁸⁹ hanno dimostrato come, unire gli strumenti e i canali in un unico ambiente, così da gestirli coerentemente, migliora le capacità dell'azienda di convertire i clienti, da potenziali, a fedeli e, conseguentemente, di contribuire al raggiungimento di un vantaggio competitivo. Scegliendo gli strumenti e i canali da utilizzare, quindi, le aziende devono avere una loro visione d'insieme, che permetta di garantire un'esperienza lineare e senza interruzioni per i propri clienti.

2.2.4 Modello di comunicazione integrato incentrato sul consumatore

I modelli di comunicazione di marketing, fin qui analizzati, possono essere definiti, come l'insieme di strumenti, per mezzo dei quali, l'azienda comunica con i suoi gruppi target e le parti interessate, al fine di fornire informazioni sui propri prodotti o sull'azienda in generale (De Pelsmacker et al. 2013)⁹⁰; una visione *inside-out*, che evidenzia ciò che fa l'organizzazione per influenzare il cliente, senza considerare come la comunicazione verrà percepita da quest'ultimo. Una visione opposta viene invece fornita dallo studio condotto da Finne e Grönroos (2017), finalizzato allo sviluppo di un modello di comunicazione integrato di marketing basato sul cliente; essi ritengono che sono i consumatori stessi a decidere da cosa farsi influenzare, ragion per cui, diventa di rilevante importanza, considerare la comunicazione di marketing dal punto di vista di questi ultimi, così da comprendere come essi la interpretano. Per rafforzare la loro tesi, Finne e Grönroos (2017) introducono il concetto di *Communication-in-use* che viene definita come l'integrazione e l'interpretazione, da parte del consumatore, di tutti i messaggi, provenienti da ogni fonte, guidati dall'azienda o meno, che il cliente percepisce come comunicazione, formando per lui un valore d'uso per uno scopo specifico. Il modello da essi elaborato è riportato nella Figura 5. Esso è diviso in tre aree di influenza: l'area esterna all'ecosistema del consumatore; l'ecosistema del consumatore; la dimensione temporale e situazionale del consumatore. L'area di influenza esterna comprende il tipo di messaggio comunicato dall'azienda, esso può essere: pianificato, ovvero diffuso attraverso diversi mezzi di comunicazione scelti dall'azienda; sul prodotto, ad esempio sul suo funzionamento o sulle sue modalità di utilizzo; di servizio, quindi indicanti, ad esempio, i tempi di attesa per usufruire di un determinato servizio; non pianificato, ad esempio l'influenza che prodotti difettosi possono avere sulle percezioni che il consumatore ha dell'azienda stessa. In quest'area di influenza è possibile notare anche la presenza dei messaggi prodotti dai *competitors*, anche essi divisi nelle 4 categorie appena illustrate, nonché la comunicazione C2C (*Customer to Customer*) e la comunicazione sociale, intesa come l'insieme di regolamenti e norme che, uniti agli altri aspetti appartenenti all'ecosistema esterno al consumatore, influenzano il comportamento di quest'ultimo. Successivamente troviamo i fattori

⁸⁸ Kolter, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

⁸⁹ Ibid.

⁹⁰ Citato da: Finne, Å., & Grönroos, C. (2017). Communication-in-use: customer-integrated marketing communication. *European Journal of Marketing*, 50(3), 445-463. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0553>.

dell'ecosistema del consumatore che condizionano il suo operato, come ad esempio il gruppo di appartenenza, per poi arrivare ai fattori temporali e situazionali. Con fattori temporali si intende il *continuum* tra le esperienze passate e quelle future previste; i fattori situazionali, invece, si riferiscono, ad esempio, alle esigenze del cliente (indicati come fattori interni), o alle azioni svolte dai concorrenti (indicati come fattori esterni)⁹¹. Si tratta, quindi, di un modello di comunicazione di marketing integrato che ha, al centro, il concetto di *Communication-in-use*, precedentemente introdotto, e che prevede una visione di comunicazione *outside-in* che si contrappone a quella *inside-out* tipica dei modelli tradizionali.

Customer-integrated communication model:

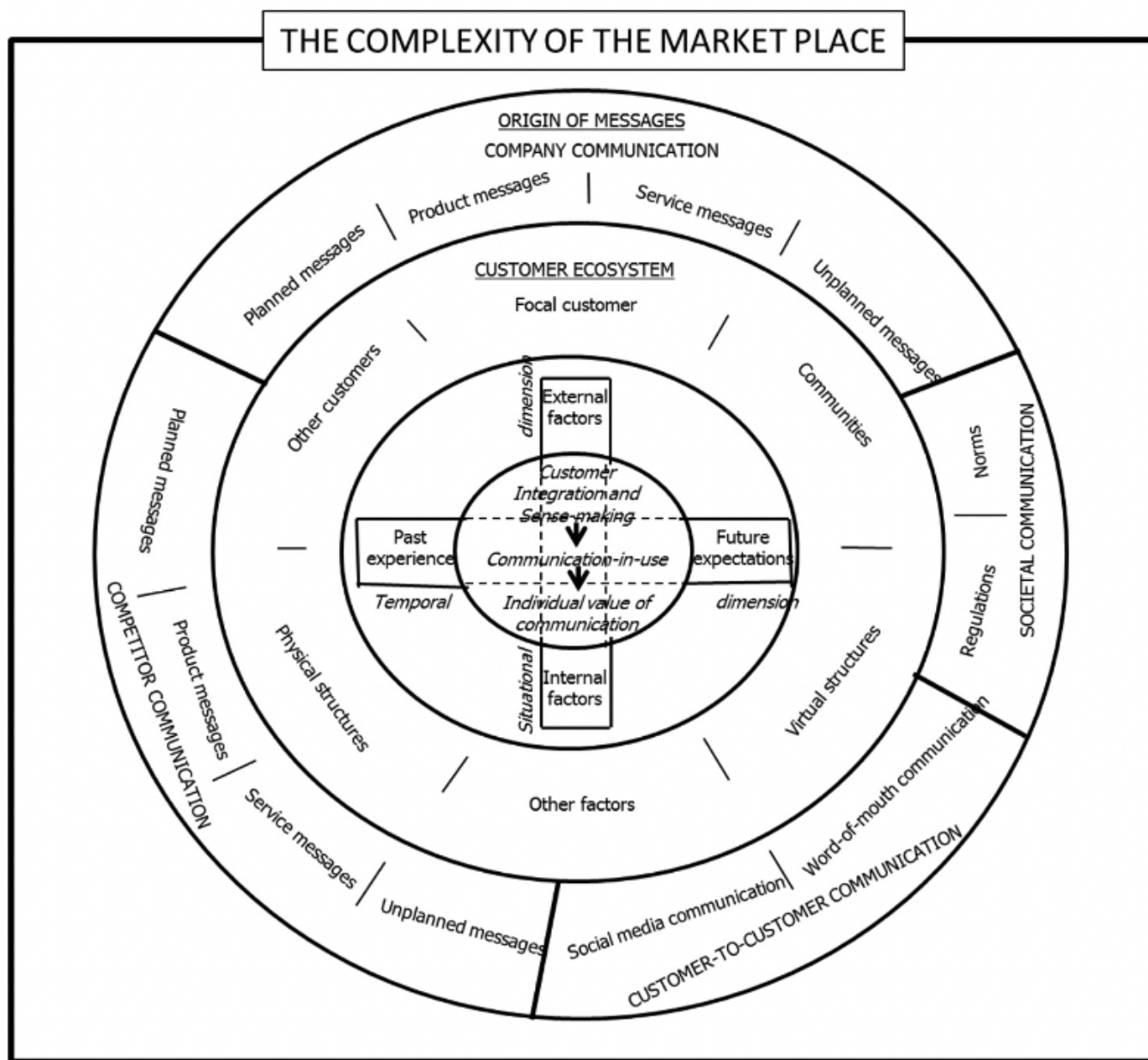


Figura 5: Customer-integrated Marketing Communication model. Fonte: Finne, Å., & Grönroos, C. (2017). Communication-in-use: customer-integrated marketing communication. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0553>.

⁹¹ Finne, Å., & Grönroos, C. (2009). Rethinking marketing communication: from integrated marketing communication to relationship communication. *Journal of Marketing Communications*, 15, 179-195. Citato da: Finne, Å., & Grönroos, C. (2017). Communication-in-use: customer-integrated marketing communication. *European Journal of Marketing*, 50(3), 445-463. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0553>.

Per gestire la comunicazione di marketing secondo il modello appena illustrato, bisogna, innanzitutto, individuare i punti di contatto con i consumatori per poi acquisire una comprensione di come essi reagiscono e utilizzano i messaggi inviati dall'azienda stessa. Gli autori concludono il loro studio mostrandosi consapevoli del profondo cambiamento che ogni azienda dovrebbe affrontare per adottare tale modello ma sostengono anche che, tale rivoluzione, porterebbe ad una diminuzione dei costi necessari per la comunicazione, in quanto, comprendere come i consumatori percepiscono i messaggi, permette di indirizzare questi ultimi in modo più accurato, evitando così sforzi di comunicazione non necessari.

2.3 Customer engagement

Il *customer engagement* rappresenta uno degli obiettivi principali della comunicazione di marketing⁹². Questo termine viene spesso utilizzato per riferirsi sia alla strategia aziendale che porta al raggiungimento di questo obiettivo, sia al risultato ottenuto⁹³. Lo studio condotto da Harmeling et al. (2016), volto ad evidenziare i collegamenti esistenti tra le specifiche strategie di *marketing engagement* e le prestazioni aziendali, inizia distinguendo tra *customer engagement* e *marketing engagement*, con la finalità di indicare, con termini appropriati e specifici, la strategia e gli obiettivi raggiunti tramite essa. Più nello specifico, il *customer engagement* viene definito come il contributo volontario e non finanziario dato da un cliente alla funzione marketing dell'azienda mentre, il *marketing engagement* viene definito come lo sforzo deliberato di un'azienda, volto a motivare, potenziare e misurare la contribuzione volontaria di un cliente alle funzioni marketing dell'azienda, al di là delle transazioni economiche. I principali vantaggi che un'organizzazione può trarre da un efficace *engagement marketing* sono:⁹⁴ la riduzione dei costi di acquisizione, le innovazioni di prodotto incentrate sul cliente, il miglioramento della qualità post-acquisto (Malthouse et al. 2013; Nambisan 2002); la possibilità di monitorare il comportamento dei consumatori al di fuori delle transazioni principali, al fine di acquisire una visione più olistica di quest'ultimo (Kumar 2013); il miglioramento della soddisfazione del cliente, l'aumento della fedeltà di quest'ultimo e, quindi, delle prestazioni dell'azienda (Ranjan & Read 2016; Rapp et al. 2013); maggiore influenza rispetto ai messaggi trasmessi direttamente dall'azienda (Kozinets et al. 2010). Harmeling et al. (2016) evidenziano come, oltre agli innumerevoli vantaggi, c'è un fattore che bisogna valutare attentamente prima di intraprendere tali strategie; il passaggio di controllo, dall'azienda al cliente, che può rivelarsi una minaccia, oppure una potenzialità, a seconda di come viene gestito tale *trade-off*. Il motivo per cui le aziende cercano di sviluppare strategie volte a coinvolgere i propri clienti nella funzione marketing, e quindi ciò che permette loro di raggiungere i vantaggi sopra elencati, è la possibilità di sfruttare le risorse dei consumatori, altrimenti irraggiungibili per l'azienda (Hollebeek et al. 2016; Jaakkola &

⁹² Fill, K., Turnbull, S. (2019). *Marketing Communication: touchpoints, sharing and disruption* (8th ed.). Pearson.

⁹³ Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J., & Carlson, B. D. (2016). Toward a Theory of Customer Engagement Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 312-335. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0509-2>.

⁹⁴ Citato da: Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J., & Carlson, B. D. (2016). Toward a Theory of Customer Engagement Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 312-335. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0509-2>.

Alexander 2014)⁹⁵. Queste risorse, riportate da Harmeling et al. (2016) sono: l'economia di rete, intesa come l'insieme di collegamenti sociali che il consumatore ha e che quindi, se sfruttate dall'azienda, permettono a quest'ultima di penetrare nuovi mercati; la capacità persuasiva, ovvero la capacità che i consumatori hanno di influenzare i conoscenti circa le potenzialità di un prodotto o servizio; l'insieme di conoscenze, relative ad un prodotto o servizio, sviluppate tramite l'esperienza, che permettono di migliorare lo sviluppo della comunicazione di marketing (Feick & Price 1978), l'assistenza cliente-cliente nonché di sviluppare nuovi prodotti incentrati sul consumatore (Nambisan 2002); la creatività, che assolve alle stesse funzioni previste per l'insieme di conoscenze. Esempi di *customer engagement* sono: il *crowdsourcing*, che consiste nella raccolta di idee tra il pubblico, per favorire la progettazione di nuovi prodotti o servizi; il passaparola di cui si è già discusso e che verrà approfondito di seguito in quanto funzionale al raggiungimento degli obiettivi conoscitivi di questo studio.

2.3.1 Il Passaparola

Il passaparola è stato definito come una forma di comunicazione diretta, nonché come una delle principali forme di *customer engagement*; esso porta i consumatori a partecipare al processo di acquisizione di nuovi clienti, grazie alle loro capacità persuasive, e alla diffusione del messaggio trasmesso dalle aziende, facendo leva su un'altra delle risorse che apportano all'aziende: l'economia di rete (Kozinets et al. 2010)⁹⁶. Con l'intento di far comprendere la reale portata di tale fenomeno, Berger (2014) sostiene che la conoscenza di un determinato prodotto si diffonde come un virus durante un'epidemia; le persone ne parlano, anche se non hanno mai visto dal vivo o provato quel prodotto, e parlandone si contagiano a vicenda, finché l'entità di tale contagio può essere paragonato a quello di un'epidemia. Bughin et al. (2010)⁹⁷ evidenziano come il *word of mouth*, prima ancora che si trasformasse in *word of mouse*, era il fattore scatenante, di una parte che variava dal 20% al 50%, di tutte le decisioni di acquisto dei consumatori, ed era in grado di generare più del doppio delle vendite rispetto alla pubblicità a pagamento; Misner (1999)⁹⁸ la definì, all'epoca, come la strategia di marketing più diffusa ma meno compresa al mondo. I motivi principali per cui il passaparola risulta essere più efficace rispetto ad altre forme di comunicazione controllate dalle aziende sono:⁹⁹ maggior persuasività, i consumatori sono più propensi a fidarsi dei conoscenti che hanno realmente provato il prodotto, piuttosto che dei messaggi controllati delle organizzazioni che non fanno altro che sottolineare quanto il prodotto sia fantastico; più *targeted*, i consumatori tendono infatti a consigliare i prodotti a conoscenti che ne hanno manifestato il bisogno, raggiungendo così persone realmente interessate al prodotto in quello specifico momento ed evitando perciò attenzione, distorsione o ritenzione selettiva. Data l'enorme potenzialità di questa

⁹⁵ Citato da: Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J., & Carlson, B. D. (2016). Toward a Theory of Customer Engagement Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 312-335. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0509-2>.

⁹⁶ Ibid.

⁹⁷ Citato da: Berger, J. (2014). Word of mouth ad interpersonal communication: A review and directions for future research. *Journal of Consumer Psychology*, 24(4), 586-607. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcps.2014.05.002>.

⁹⁸ Ibid.

⁹⁹ Berger, J. (2014). *Contagious: how to build word of mouth in digital age*. Simon & Schuster UK Ltd.

forma di comunicazione diretta, molti studi si sono soffermati sul modo in cui le aziende possono generarla, e quindi sulle strategie di *engagement marketing* ad essa collegate.

2.3.2 Engagement marketing per diffondere il passaparola.

Per comprendere come le organizzazioni possono sviluppare strategie che incoraggino il passaparola, bisogna innanzitutto capire cosa spinge le persone a condividere. Secondo Gladwell (2000)¹⁰⁰ i fattori che generano interesse diffuso nei confronti di un'idea, una persona, un prodotto o una marca, portano poi alla loro condivisione, e secondo l'autore essi sono tre: "la legge dei pochi", ovvero i profili delle persone che facilitano la diffusione di un'idea, ed essi sono gli esperti (conoscitori di cose grandi e piccole), i connettori (coloro che conoscono e comunicano con un gran numero di persone, appartenenti anche a cerchie¹⁰¹ diverse) e gli addetti alle vendite (possessori di un naturale potere persuasivo); "la capacità di fissarsi", l'idea deve essere trasmessa in modo chiaro, memorizzabile ed univocamente collegata alle azioni e ai comportamenti che ne conseguono; "potere del contesto", e quindi la capacità, che coloro che diffondono l'idea hanno, di organizzare gruppi e comunità intorno ad essa. I marketer quindi, per motivare le persone a diffondere il passaparola, secondo Gladwell, dovrebbero individuare le persone che corrispondono ai profili sopra elencati e che sono in grado di trasmettere l'idea nei modi indicati, nonché di creare gruppi e comunità intorno ad essa. D'altro canto, nel suo studio, volto a comprendere perché le persone condividono e cosa le spinge a farlo, Berger (2014) sostiene che tutte le motivazioni che portano un individuo a condividere sono in realtà egoistiche, talvolta l'egoismo risulta più evidente, altre volte è celato. L'esempio riportato dall'autore, a sostegno della sua tesi, riguarda le persone che ritengono di condividere per aiutare gli altri; egli sostiene che in questi casi si porta gli altri a migliorare l'opinione che hanno di queste persone e ci si potrebbe aspettare una qualche reciprocità futura in cambio dell'aiuto fornito oggi, ciò dimostra che, anche se inconsapevolmente, si condivide per ragioni egoistiche. A favore di questa tesi viene inoltre riportato lo studio condotto da Naaman et al. (2010) che dimostra come, allora, oltre il 70% dei post sui social media riguardava se stessi o le proprie esperienze, contro un restante 30% che invece riportava la condivisione di informazioni. Lo stesso autore, osservando che alcuni messaggi diventavano virali mentre altri no, ha condotto uno studio volto a identificare quali fattori contribuiscono a rendere un messaggio tale¹⁰². Esso identifica 6 elementi chiave (definiti STEPPS): *Social currency*, intesa come valuta sociale, ovvero il modo in cui si appare agli occhi degli altri diffondendo quel particolare contenuto; *Triggers*, indica la facilità con cui il concetto chiave è richiamato alla mente, le persone necessitano di stimoli per discutere di un determinato argomento; *Emotion*, considera il fatto che quando le

¹⁰⁰ Citato da: Berger, J. (2014). *Contagious: how to build word of mouth in digital age*. Simon & Schuster UK Ltd; Kolter, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

¹⁰¹ Le cerchie indicano un insieme di persone, da 5 a 12, che interagiscono tra loro con intensità; gli autori che si occupano di comunicazione ritengono che l'intera società sia divisa in cerchie e che la sfida che essi devono affrontare è quella di favorire lo scambio di informazioni tra varie cerchie. (Kolter et al. 2017).

¹⁰² Berger, J. (2014). *Contagious: how to build word of mouth in digital age*. Simon & Schuster UK Ltd; citato da: Kolter, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

persone tengono a qualcosa sono più propense a condividerla; *Public*, più qualcosa è popolare più sono le probabilità che le persone la imitino; *Practical value*, considera che le informazioni pratiche vengono condivise più facilmente; *Stories*, tiene conto del fatto che le informazioni sono trasmesse più facilmente se raccontate sotto forma di storie. L'autore sottolinea che queste caratteristiche contribuiscono a rendere un messaggio virale più facilmente, ma ciò non significa che tutti i messaggi virali possiedono tutte e sei le caratteristiche elencate, né che in mancanza di una o più, la strategia volta a creare passaparola è destinata a fallire; l'intento dell'autore è quello di fornire una "ricetta", non l'unica, che ha molte probabilità, se ben eseguita, di rendere il messaggio virale¹⁰³. A sostegno del fatto che non solo i messaggi che presentano tutti gli elementi identificati da Berger generano condivisione, c'è lo studio condotto da Borah et al. (2020) che dimostra come gli interventi di marketing improvvisati sui social media, quindi un caso molto specifico, verificandosi in tempo reale, essendo colmi di umorismo nonché improvvisati e tempestivi, permettono il raggiungimento di tale obiettivo. La presenza di casi anomali può essere spiegata considerando fattori esogeni, quali situazioni particolari, che non possono essere racchiusi in un modello univoco in grado di fornire una strategia sempre efficace, indipendentemente dal contesto; il modello delineato costituisce, sicuramente, un punto di riferimento, ma non una formula esatta. Tornando all'affermazione di Misner (1999)¹⁰⁴ secondo cui il passaparola è la forma di comunicazione più efficace ma meno conosciuta, è possibile affermare che resta, tutt'oggi, la più efficace e nonostante, i progressi fatti, volti a capirla, non si è giunti ancora ad una sua piena comprensione a causa dei vari fattori che la influenzano e che portano ad una sua continua evoluzione. Nonostante i rischi che possono derivare da una comprensione parziale di tale fenomeno, molte imprese cercano di sviluppare strategie di *engagement marketing* volte a incoraggiare questa forma di comunicazione; una delle strategie più comuni per raggiungere tale obiettivo, che nel 2019 veniva usato da quasi il 75% dei marketer, consiste nell'impiego degli influencer quali mezzi attraverso cui diffondere il *word of mouse* sui propri prodotti e marchi¹⁰⁵.

2.3.3. Influencer Marketing

Oggi, quando si parla di influencer, l'immaginario comune pensa a personaggi con profili social che si contraddistinguono per il numero di *followers*; tecnicamente parlando, però, chiunque è un influencer¹⁰⁶. Con il termine influencer ci si riferisce a tutti coloro che sono in grado di indirizzare la raccolta di informazioni, la valutazione delle alternative, la scelta finale di acquisto, ovvero le modalità di consumo e le valutazioni post-acquisto¹⁰⁷; la definizione evidenzia come non è necessario che vengano condizionate le scelte di una

¹⁰³ Berger, J. (2014). *Contagious: how to build word of mouth in digital age*. Simon & Schuster UK Ltd.

¹⁰⁴ Citato da: Berger, J. (2014). Word of mouth ad interpersonal communication: A review and directions for future research. *Journal of Consumer Psychology*, 24(4), 586-607. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcps.2014.05.002>.

¹⁰⁵ Hughes, C., Swaminathan, V., & Brooks, G. (2019). Driving brand engagement through online social influencers: An empirical investigation of sponsored blogging campaigns. *Journal of Marketing*, 83(5), 78-96. <https://doi.org/10.1177%2F0022242919854374>.

¹⁰⁶ Ibid.

¹⁰⁷ Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

molteplicità di persone, è sufficiente che si influenzi anche solo una persona per essere definito influencer. Le prime forme di *influencer marketing* risalgono al 1883, quando il concetto di influenza venne applicato al mercato dei saponi, utilizzandolo come elemento di differenziazione; più nello specifico, un'azienda decise di lanciare il proprio prodotto associandolo a Mary Anderson, un'attrice teatrale molto stimata all'epoca¹⁰⁸. L'*influencer marketing* non è altro che l'evoluzione del passaparola (Pirelli & Migliore, 2021). L'evoluzione è segnata soprattutto dalla capacità di trasformare il rapporto *One-to-One*, tipico del passaparola tradizionale, in un rapporto *One-to-Many*, che invece contraddistingue il *word of mouth* dell'era dei social media¹⁰⁹; la differenza principale riguarda le remunerazioni che gli influencer ricevono per parlare di un determinato prodotto, remunerazione che il *word of mouth* non prevede in quanto esso si genera organicamente¹¹⁰. Trattandosi, in questo caso, di vera e propria pubblicità, e non più di consigli tra conoscenti, in vari paesi del mondo la legislazione si è adoperata per tutelare i consumatori; ad esempio, nel Regno Unito, l'Advertising Standard Authority ha imposto l'indicazione esplicita della sponsorizzazione nei vari post, in quanto si ritiene che gli utenti abbiano diritto di sapere quando sono sottoposti ad annunci commerciali¹¹¹. Una regolamentazione analoga è presente in Italia dal 2016, redatta dallo IAP (Istituto Autodisciplina Pubblicitaria), la *digital chart*; essa regola tutte le forme pubblicitarie, dividendo i contenuti organici da quelli commerciali, contrassegnati da specifici *hashtag*, quali, ad esempio: *#ad*; *#adv*; *#sponsorizzato*; *#pubblicità* ecc¹¹². Nel proseguo si approfondirà il ruolo degli influencer intesi come personaggi dotati di profili social e in grado di influenzare il processo decisionale di acquisto dei propri *followers*, dato l'ampio uso che le aziende ne fanno, per trasmettere i propri messaggi (Hughes et al. 2019).

Precedentemente, relativamente ai modelli di comunicazione, si è fatto riferimento agli *opinion formers* ed agli *opinion leader*: i primi sono esperti formali la cui opinione influenza il comportamento dei consumatori, come ad esempio giornalisti, analisti critici ecc; gli *opinion leader* invece non sono esperti formali ma sono comunque in grado di influenzare il processo di acquisto dei consumatori¹¹³. Gli *opinion leader* si sono trasformati in influencer grazie, da un lato, all'evoluzione tecnologica, e quindi alla possibilità di tracciare e analizzare le informazioni raccolte online e, dall'altro, alla propagazione delle conversazioni tra utenti; ciò ha permesso l'effettiva misurabilità della capacità di influenza di ciascun individuo presente in rete, perciò la diffusione del termine influencer¹¹⁴. Esistono diverse categorie di influencer, create seguendo criteri diversi, una delle più utilizzate è quella che li classifica in base al numero di *followers* in:¹¹⁵ nano influencer, hanno profili seguiti da almeno 1 000 utenti e da un massimi di 10 000; micro-influencer, presentano un seguito

¹⁰⁸ Perelli, G., Migliore, M. (2021). *Homo influencer: lasciare il segno nell'era digitale*. Gribaudo.

¹⁰⁹ Backaler, J., & Shankman, P. (2018). *Digital influence*. Macmillan.

¹¹⁰ Hughes, C., Swaminathan, V., & Brooks, G. (2019). Driving brand engagement through online social influencers: An empirical investigation of sponsored blogging campaigns. *Journal of Marketing*, 83(5), 78-96.

<https://doi.org/10.1177%2F0022242919854374>.

¹¹¹ *Consumer Goods & Social Media: online strategies to push products have growing importance*. (Settembre 2020). MarketLine.

¹¹² Perelli, G., Migliore, M. (2021). *Homo influencer: lasciare il segno nell'era digitale*. Gribaudo.

¹¹³ Smith, P., & Zook, Z. (2019). *Marketing Communication* (7th ed.). KoganPage.

¹¹⁴ Kolter, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

¹¹⁵ *Mega, macro, micro e nano influencer: chi sono e quali scegliere*. Digital for business. Scaricato il 18 aprile 2022 da: <https://www.digitalforbusiness.com/mega-macro-micro-nano-influencer/>.

compreso tra 10 000 e 100 000 utenti; macro-influencer, con un numero di *followers* compreso tra 100 000 e 500 000; mega influencer, generalmente celebrità con profili che contano milioni di *followers*. Un altro criterio utilizzato, per raggrupparli, è dato dal settore di competenza di questi ultimi, quali ad esempio:¹¹⁶ *fashion; food & beverage; travel; tech; beauty; sport* ecc. Una terza classificazione, invece, utilizza il grado di esperienza quale discriminante, e individua tre categorie¹¹⁷: *beginner*; aspirante professionista; professionista. Naturalmente, si tratta di classificazioni che si rivelano utili per le aziende nel momento in cui scelgono l'influencer con cui collaborare, in quanto permettono a questi ultimi di identificare il personaggio che più si adatta al raggiungimento degli obiettivi preposti, nonché quello che meglio rispecchia l'immagine a cui l'azienda vuole essere associata. Affinché la campagna di *influencer marketing* abbia successo, le organizzazioni devono scegliere personaggi che presentano particolari caratteristiche tra cui:¹¹⁸ autenticità, intesa quale relazione autentica con la propria *community*; *brand fit*, il marchio personale dell'influencer deve essere in linea con i valori che l'azienda intende trasmettere; *community*, essa dovrebbe essere mirata, impegnata e possibilmente in crescita; contenuto, gli influencer devono essere in grado di aggiungere valore al messaggio trasmesso, nonché di costruire relazioni con la propria comunità. Si tratta di alcuni dei criteri che le aziende possono utilizzare per scegliere il personaggio con cui collaborare, naturalmente non sono gli unici, ma la scelta del giusto influencer rappresenta un passaggio cruciale per le campagne di marketing in quanto ne determinano il successo o il fallimento e quindi, talvolta, possono arrecare danni economici nonché reputazionali, rilevanti per organizzazioni. Le conseguenze che tale scelta ha sul ritorno sugli investimenti in marketing, inteso in senso ampio e non solo finanziario, verrà approfondito nel prossimo capitolo.

¹¹⁶ *Mega, macro, micro e nano influencer: chi sono e quali scegliere*. Digital for Business. Scaricato il 18 aprile 2022 da: <https://www.digitalforbusiness.com/mega-macro-micro-nano-influencer/>.

¹¹⁷ Perelli, G., Migliore, M. (2021). *Homo influencer: lasciare il segno nell'era digitale*. Gribaudo.

¹¹⁸ Backaler, J., & Shankman, P. (2018). *Digital influence*. Macmillan.

3. Return on Influencer Marketing

L'*influencer marketing* rappresenta un settore in continua crescita; nel 2021 aveva un valore pari a 13,8 milioni di dollari e si stima che nel 2022 raggiungerà i 16,4 milioni di dollari¹¹⁹. Tale incremento è dovuto anche al generale cambiamento dello stile di vita dei consumatori, causato dalla pandemia da Covid-19, che ha aumentato enormemente la quantità di tempo che questi ultimi trascorrono online¹²⁰. Precedentemente si è discusso sui motivi che rendono questa particolare strategia di *engagement marketing* più redditizia rispetto agli altri strumenti che il team di marketing ha a disposizione; l'intento di questo capitolo è quello di comprendere quali sono le metriche che vengono utilizzate dalle aziende per quantificare gli investimenti fatti in questo campo, che hanno portato a stimare il valore dell'intero settore, e quali possono essere alcuni fattori determinanti del successo o del fallimento di una campagna in *influencer marketing*.

3.1 Metriche per l'influencer marketing

Come esposto precedentemente, con il termine *influencer marketing*, ci si riferisce alla strategia di *engagement marketing* che prevede collaborazioni tra l'azienda e soggetti aventi profili *social* in grado di condizionare l'agire dei propri seguaci, volte a influenzare il processo decisionale di acquisto di questi ultimi¹²¹. In quanto strategia, necessita di investimenti per poter essere attuata e, come analizzato nel primo capitolo, gli investimenti devono essere giustificati, dimostrando quello che sarà il ritorno economico per l'azienda, al fine di ricevere il necessario finanziamento da parte di quest'ultima. Considerando che un influencer può avere impatto in diverse aree del *funnel di marketing*, così come può condizionare diverse fasi del processo d'acquisto del consumatore, prevedere ex-ante il ritorno sull'investimento, oppure calcolarlo ex-post non è semplice, in quanto gran parte del valore apportato all'impresa potrebbe essere, di fatto, intangibile e quindi difficile da misurare, secondo quanto discusso nel primo capitolo. Trattandosi però di interazione online, la mole di dati rilasciata da ogni utente che interagisce, in qualche misura, con l'influencer, rende più accessibile un'analisi costi benefici, rispetto ad un tradizionale passaparola. Per svolgere quest'analisi risulterà necessario misurare gli *inputs*, gli *outputs* e gli *outcomes* prodotti da tale strategia, utilizzando KPI appropriati e significativi. A tal proposito, le metriche a disposizione delle aziende per misurare le performance di *influencer marketing* sono innumerevoli ma, come discusso precedentemente, non tutte le metriche di marketing sono

¹¹⁹ Geysler, W. (marzo 2022). The state of Influencer Marketing 2022: Benchmark Report. Influencer Marketing Hub. Scaricato il 27 aprile 2022 da: <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-benchmark-report/>.

¹²⁰ *I media dopo la pandemia: 17° rapporto Censis. (ottobre 2021)*. Censis. Scaricato il 27 aprile 2022 da: <https://www.censis.it/comunicazione/i-media-dopo-la-pandemia-1>.

¹²¹ Hughes, C., Swaminathan, V., & Brooks, G. (2019). Driving brand engagement through online social influencers: An empirical investigation of sponsored blogging campaigns. *Journal of Marketing*, 83(5), 78-96. <https://doi.org/10.1177%2F0022242919854374>.

KPI¹²². Nello specifico, le metriche usate in questo campo, possono essere divise in *vanity metrics* e *actionable metrics*¹²³.

3.1.1 Vanity metrics VS actionable metrics

Con il termine *vanity metrics* si fa riferimento all'insieme di indicatori, relativi all'ambito dei social media, che non restituiscono risultati funzionali alla determinazione del successo della strategia attuata mentre, le *actionable metrics*, comprendono l'insieme di indicatori numerici capaci di orientare le scelte strategiche di un'azienda, dato il loro rapporto diretto con gli obiettivi dell'impresa o con specifiche attività¹²⁴. Risulta evidente come tutte le metriche possono essere *vanity metrics* se non correttamente contestualizzate e non utilizzate per misurare il raggiungimento di un obiettivo chiaro e ben definito¹²⁵. Esempi classici di questi indicatori sono:¹²⁶ il numero di *followers*, senza considerare che si tratta di un dato facilmente manipolabile, sapere quanto è grande la *community* di un influencer non ha alcuna utilità per l'azienda, se non si considera, innanzitutto, l'*engagement* di questi ultimi e quindi le loro interazioni con i post pubblicati, nonché la loro età, nazionalità, sesso e altre caratteristiche che permettano di *clusterizzare* gli utenti per capire se appartengono o meno al mercato *target* dell'azienda; numero di commenti, considerando che anche questo dato può essere viziato senza eccessive difficoltà, bisogna tener conto del fatto che i commenti possono essere positivi, negativi o neutri e quindi, in questo caso, questa metrica potrebbe rivelarsi utile se unita ad una *sentiment analysis* del contenuto dei vari commenti; numero di *like*, si tratta di un altro indicatore facilmente manipolabile, appartiene a questa categoria in quanto non è possibile collegarla direttamente all'obiettivo che si intendeva raggiungere tramite la pubblicazione di quel contenuto. Relativamente alle *actionable metrics*, esse dipendono ovviamente dall'obiettivo che l'azienda intende raggiungere con quella campagna, ad esempio, qualora il goal fosse l'aumento delle vendite, metriche utili potrebbero essere:¹²⁷ “numero di *coupon* utilizzati” oppure “numero di codici promozionali utilizzati”, la strategia consiste nel munire di *coupon* o codici promozionali personalizzati i vari influencer per poi quantificare il numero di utenti che acquistano il prodotto utilizzando quel *coupon* o quel codice sconto, così da ottenere il numero di vendite generato da ogni influencer; “numero di utenti che acquistano tramite link tracciabili”, gli influencer condividono un link con la propria *community* e l'azienda

¹²² KPI Aziendali – Definizione, Significato ed Esempi. (22 settembre 2021). Strategie Digitali. Scaricato il 20 marzo 2022, da: <https://strategiedigitali.net/kpi-aziendali-definizione-significato-ed-esempi/>.

¹²³ *Vanity metrics: cosa sono e come riconoscerle* (N.D.). Tableau. Scaricato il 30 aprile 2022 da: <https://www.tableau.com/it-it/learn/articles/vanity-metrics>.

¹²⁴ *Vanity metrics cosa sono e quando utilizzarle* (N.D.). InsideMarketing. Scaricato il 30 aprile 2022 da: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/vanity-metrics/>.

¹²⁵ *Vanity metrics: cosa sono e come riconoscerle* (N.D.). Tableau. Scaricato il 30 aprile 2022 da: <https://www.tableau.com/it-it/learn/articles/vanity-metrics>; *Vanity metrics cosa sono e quando utilizzarle* (N.D.). InsideMarketing. Scaricato il 30 aprile 2022 da: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/vanity-metrics/>.

¹²⁶ *I Vanity metrics: cosa sono e come riconoscerle* (N.D.). Tableau. Scaricato il 30 aprile 2022 da: <https://www.tableau.com/it-it/learn/articles/vanity-metrics>; *Vanity metrics cosa sono e quando utilizzarle* (N.D.). InsideMarketing. Scaricato il 30 aprile 2022 da: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/vanity-metrics/>; Backaler, J., & Shankman, P. (2018). *Digital influence*. Macmillan.; *Vanity metrics: cosa sono, esempi e come analizzarle correttamente* (N.D.). DigitalCoach. Scaricato il 30 aprile 2022 da: <https://www.digital-coach.com/it/vanity-metrics/>.

¹²⁷ Backaler, J., & Shankman, P. (2018). *Digital influence*. Macmillan.; Haenlein, M., Anadol, E., Farnsworth, T., Hugo, H., Hunichen, J., & Welte, D. (2020). Navigating the New Era of Influencer Marketing: How to be Successful on Instagram, TikTok, & Co. *California management review*, 63(1), 5-25. <https://doi.org/10.1177%2F0008125620958166>.

misura il numero di utenti che ha acquistato il prodotto tramite quel link; “numero di acquisti effettuati tramite *tag* di *Instagram*”, il funzionamento è il medesimo dei link tracciabili, in questo caso gli influencer pubblicano i propri post inserendovi specifici *tag* che permetteranno all’utente di acquistare il prodotto sponsorizzato direttamente da *Instagram*. Qualora, invece, l’obiettivo dell’azienda fosse, ad esempio, misurare l’interesse dei *followers* nei confronti di ciò che l’influencer pubblica, dato che potrebbe risultare utile nella fase preliminare di scelta dell’influencer, una buona strategia potrebbe consistere nell’utilizzo della *sentiment analysis*, ovvero l’analisi computazionale delle opinioni, dei sentimenti, delle emozioni, degli stati d’animo e degli atteggiamenti delle persone¹²⁸, nella fattispecie, utilizzando, quale oggetto di indagine, i commenti presenti sotto i post dell’influencer. A tal proposito risulta interessante lo studio di Moussa (2019) volto all’identificazione di una metrica che consideri le *emoji* nell’analisi del *sentiment* di un post o di un commento. Secondo l’autrice, tale necessità nasce dal sempre maggiore utilizzo, che gli utenti ne fanno, per comunicare tramite i canali social; tale utilizzo è dovuto al bisogno di “comunicare le proprie espressioni facciali” tramite messaggi scritti. Le *emoji*, infatti, vengono definite come “simboli grafici, ideogrammi, che rappresentano non solo espressioni facciali, ma anche concetti e idee, come celebrazioni, tempo, veicoli ed edifici, cibi e bevande, animali e piante, o emozioni, sentimenti e attività” (Novak et al. 2015)¹²⁹ quindi vengono usate dagli utenti per comunicare il proprio stato d’animo e devono essere considerate durante la *sentiment analysis*. Moussa (2019) sviluppa tale metrica che ha diversi vantaggi, tra cui: la capacità di identificare il *sentiment* di un testo indipendentemente dall’idioma utilizzato; la facilità di calcolo e di reperimento dei dati necessari; la comparabilità, più nello specifico è possibile confrontare il risultato al tempo t con quello al tempo t-1 così da registrare il cambiamento del *sentiment* nel tempo. Lo studio risulta interessante in quanto pone l’attenzione sull’evoluzione della comunicazione interpersonale causata dallo sviluppo dei social media ed evidenzia come, per favorire il processo di decodifica del messaggio trasmesso da parte delle aziende agli utenti delle varie piattaforme, risulti necessario considerare tale evoluzione, e quindi includere le *emoji* nei propri messaggi, così da aumentare la loro efficacia. Gli esempi riportati riguardano solo alcune delle innumerevoli metriche che i marketer hanno a disposizione per quantificare i risultati di una strategia di *influencer marketing* e, ovviamente, la loro efficacia aumenterà o diminuirà a seconda di quelli che sono gli obiettivi della strategia che si intende implementare; anche in questo caso, prima di identificare i propri KPI, risulta necessario stabilire gli obiettivi, così da individuare chiaramente ciò che si intende misurare¹³⁰.

3.1.2 Come misurare efficacemente una campagna di influencer marketing

Considerando il vasto insieme di metriche che i marketer hanno a disposizione per quantificare il ritorno sull’investimento in *influencer marketing*, risulta necessario stabilire dei criteri che permettano di isolare i KPI

¹²⁸ Liu, B. (2020). *Sentiment Analysis: Mining Opinions, Sentiments, and Emotions*. Cambridge University Press.

¹²⁹ Citato da: Moussa, S. (2019), An emoji-based metric for monitoring consumers’ emotions toward brands on social media". *Marketing Intelligence & Planning* 37(2), 211-225. <https://doi.org/10.1108/MIP-07-2018-0257>.

¹³⁰ Horngren, C. T., Sundem, G. L., Burgstahler, D., Schatzberg, J., Agliati, M., & Ditillo, A. (2020). *Programmazione e Controllo* (17th ed.). Pearson.

da questo insieme, e quindi di individuare le *actionable metrics*. A tal proposito, risulta funzionale l'*Integrated Evaluation Framework* sviluppato dall'*International AMEC* (nato per aiutare le organizzazioni a misurare i risultati di aree di business dove questi ultimi sono difficili da quantificare¹³¹) e adattato alla funzione marketing tramite il software *Traacker*¹³²; il modello inizia con la definizione di un insieme comune di termini di misurazione, come riportato nella Figura 6. Dopo aver definito gli oggetti da quantificare, nella fattispecie gli *inputs*, gli *outputs* e gli *outcomes*, si passa alla definizione della matrice di misurazione dell'*influencer marketing* riportata nella Figura 7. Si tratta di un modello, ovviamente non è l'unico, utile in quanto permette di visualizzare direttamente il collegamento esistente tra la metrica e l'obiettivo che si intende perseguire, così da evitare l'utilizzo di *vanity metrics* non funzionali alla presa di decisioni strategiche.

Per riassumere, è possibile affermare che i marketer necessitano di quantificare il ritorno sugli investimenti in *influencer marketing*, così da assicurarsi che il giusto budget venga riservato a tale area durante il processo di allocazione delle risorse aziendali; questa quantificazione richiede l'utilizzo di specifici KPI in grado di misurare il raggiungimento dell'obiettivo che deve essere ben identificato. Per svolgere al meglio il processo di misurazione della strategia è opportuno suddividere quest'ultima in vari *steps*, ogni *step* rappresenterà un obiettivo, e ogni obiettivo necessiterà di una metrica in grado di quantificarlo. L'azienda dovrà avere una visione d'insieme di tali micro-obiettivi e, per farlo, può essere funzionale utilizzare modelli, come la matrice di misurazione dell'*influencer marketing*, oppure una *marketing dashboard*, che permettano di visualizzare, contemporaneamente, e in uno stesso posto, lo stato di raggiungimento di ogni singolo obiettivo.

Influencer Marketing Measurement Definition

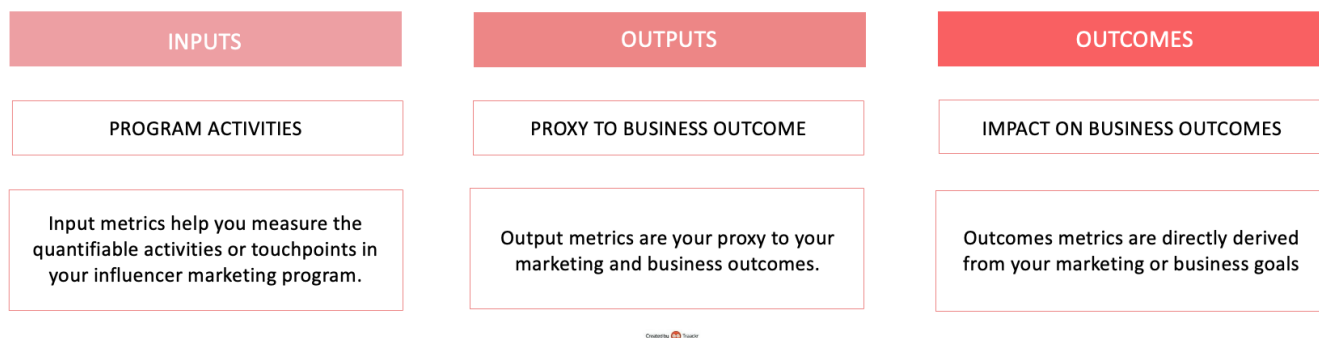


Figura 6: *Influencer Marketing Measurement Definition*. Fonte: Backaler, J., & Shankman, P. (2018). *Digital influence*. Macmillan.

¹³¹ Bagnall, R (N.D.). *Integrated Evaluation Framework*. AMEC. Scaricato il 27 aprile 2022 da: amecorg.com/amecframework/. Citato da: Backaler, J., & Shankman, P. (2018). *Digital influence*. Macmillan.

¹³² *The Quick Guide to Influencer Marketing Measurement*. Traackr. Scaricato il 27 aprile 2022 da: <https://www.traackr.com/resources/influencer-marketing-measurement>. Citato da: Backaler, J., & Shankman, P. (2018). *Digital influence*. Macmillan.

INPUTS	INFLUENCER PROGRAM GOALS					
	Manage Brand Reputation	Expand Brand Awareness	Increase Brand Advocacy	Target New Audiences	Drive Lead Generation	Improve Sales Conversion
# of influencers engagement online	High	High	Medium	Medium	Low	Low
# of influencer guest posts on brand's blog	High	Low	Medium	Low	Low	Low
# of influencers product sends	Low	High	Medium	Low	Low	Low
# of influencers invited to join VIP program	High	High	Medium	Low	Low	Low
# of invitations to attend our events	High	Low	Medium	Medium	Low	Low
OUTPUTS						
Activated influencers by tiers or personas	Low	High	Medium	Medium	Low	Low
Influencer response rate to brand requests	Low	Low	Medium	Low	Low	Low
Influencer articles about the brand/product	Low	High	Medium	Medium	Low	Low
Influencer brand/product mentions	Low	High	Medium	Medium	Low	Low
Linkbacks to brand's assets by influencers	Low	Low	Low	Medium	Low	Low
OUTCOMES						
Net Promoter Score	High	Low	Medium	Low	Low	Low
Share of Voice	Low	High	Low	Medium	Low	Low
Share of Engagement	Low	High	Medium	Medium	Low	Low
Unique new visitors to owned property	Low	High	Low	Medium	Low	Low
Sales opportunities generated/carts started	Low	Low	Low	Low	Low	Low

Created by  Tracir

Figura 7: Sample Influencer Marketing Measurement Matrix. Fonte: Backaler, J., & Shankman, P. (2018). *Digital influence*. Macmillan.

3.2 Principali sfide dell'influencer marketing

Considerando che le imprese continuano, ogni anno, ad allocare sempre più risorse nei canali digitali e quindi nell'*influencer marketing*¹³³, dopo aver delineato quelli che sono i mezzi che esse hanno a disposizione per valutare l'efficacia di una tale campagna, è opportuno soffermarsi sui fattori che spesso decretano il successo o, il fallimento, di tale investimento. È necessario tener presente che il punto di partenza di ogni strategia di *influencer marketing* deve essere la definizione degli obiettivi che si intende raggiungere; senza questo passaggio preliminare non sarà possibile misurare il ritorno sull'investimento, sia esso tangibili o meno, e quindi stabilire se tale campagna ha avuto successo oppure si è rivelata un fallimento. Determinato il punto di

¹³³ *Era of alignment: Future-focused strategies for brand building and customer acquisition* (2022). Nielsen. Scaricato il 1° maggio 2022 da: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2022/nielsen-annual-marketing-report-era-of-alignment/>

partenza, si proseguirà analizzando quelli che sono punti chiave per la definizione di tale strategia e che, se non adeguatamente ponderati, potrebbero portare ad ingenti perdite per l'impresa.

3.2.1 Scelta della piattaforma

Tenendo sempre presente che l'*influencer marketing* è una strategia di comunicazione adoperata dalle aziende, che prevede la collaborazione tra l'organizzazione e l'influencer che comunica con la proprio *community* attraverso i social media, risulta evidente come il canale di comunicazione sia costituito dalle piattaforme social¹³⁴; bisogna considerare però che non tutti i social media sono uguali. È possibile, infatti, notare alcune differenze che influenzeranno inevitabilmente la strategia di comunicazione adottata dall'organizzazione, alcuni esempi sono:¹³⁵ le fasce di età che frequentano maggiormente ogni social, infatti, considerando ad esempio *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* e *TikTok*, è possibile notare come la maggior parte degli utenti attivi sui primi due social, abbiano 40 anni o più, mentre l'età di quelli attivi su *Instagram* si aggira intorno ai 30 anni e quella degli utenti di *TikTok* intorno ai 20; il *format* dei contenuti, *Twitter* è caratterizzato da testi brevi, e quindi i suoi contenuti sono meno ricchi, *Facebook* prevede principalmente la condivisione di post mentre *TikTok* permette ai propri utenti di condividere brevi video e, infine, *Instagram* combina le funzionalità di *Facebook* e *TikTok*; il motivo per cui gli utenti visitano suddette piattaforme, *Facebook* è la rappresentazione online dei rapporti offline, *Twitter* presenta delle connessioni che vengono attivate dalla pertinenza dei contenuti, *Instagram* e *TikTok* rappresentano invece un passatempo. Si tratta di fattori che un'impresa deve tenere in considerazione se intende investire in questa forma di comunicazione; ovviamente sceglierà innanzitutto la piattaforma in base al proprio mercato target e a quelli che sono i suoi obiettivi. È possibile notare però come *Instagram* e *TikTok* si prestino molto di più ad essere usati come canali di comunicazione per l'*influencer marketing* in quanto si rivolgono ad un pubblico giovane, caratterizzato da una generale indifferenza nei confronti delle forme di comunicazione aziendale tradizionali, e il loro carattere dinamico, improntato all'intrattenimento, rende relativamente facile costruire basi *followers* composte da utenti che non si conosce nella vita reale, amplificando così l'economia di rete¹³⁶. Una volta delineati gli obiettivi che l'impresa intende perseguire, per ridurre le possibilità di fallimento della strategia, essa dovrà comprendere quella che è la cultura di ogni piattaforma e selezionare attentamente quella più coerente con la propria strategia (Haenlein et al. 2020).

3.2.2 Selezione dell'influencer

Una volta selezionati i canali tramite cui si vuole comunicare, è necessario scegliere l'influencer con cui si intende collaborare; questo rappresenta il momento più delicato dell'intera implementazione della strategia

¹³⁴Backaler, J., & Shankman, P. (2018). *Digital influence*. Macmillan.

¹³⁵Haenlein, M., Anadol, E., Farnsworth, T., Hugo, H., Hunichen, J., & Welte, D. (2020). Navigating the New Era of Influencer Marketing: How to be Successful on Instagram, TikTok, & Co. *California management review*, 63(1), 5-25. <https://doi.org/10.1177%2F0008125620958166>.

¹³⁶ Ibid.

(Haenlein et al. 2020). Bisogna innanzitutto considerare che l'influencer ha un proprio marchio e che, di fatto, la collaborazione con quest'ultimo rappresenta una collaborazione tra due marchi diversi¹³⁷. Uno degli aspetti che determinerà il successo, o il fallimento, della campagna è dato sicuramente dalla coerenza tra il marchio dell'azienda e quello dell'influencer. La *brand affinity* è una delle preoccupazioni principali dei marketer che sono consapevoli che, nel momento in cui un influencer sponsorizza i loro prodotti, diventa portavoce dell'azienda, condizionandone la *brand image* e, conseguentemente, la *brand reputation*; diventa quindi fondamentale, per le organizzazioni, che gli influencer selezionati rispecchino e condividano i valori aziendali¹³⁸. Un mezzo per valutare la *brand affinity* è l'analisi testuale dei post pubblicati su tutti i social media in cui essi sono attivi, così da assicurarsi anche un'eventuale coerenza tra i vari contenuti¹³⁹. Una volta stabilita l'affinità tra i due marchi, l'impresa dovrà considerare quanto l'influencer è in grado di condizionare l'agire dei propri *followers* e, quindi, il suo grado di influenza, dato che lo scopo della collaborazione è proprio quello di raggiungere la *community* di quest'ultimo, così da indirizzarne il processo decisionale d'acquisto. A tal proposito, uno strumento utile per la definizione del grado di influenza è dato dalle 3R:¹⁴⁰ *Reach*, ovvero il numero di *followers* a cui l'influencer si rivolge tramite le varie piattaforme social; *Relevance*, essa si riferisce alla rilevanza che i prodotti del brand hanno per la *community*, nonché alla rilevanza stessa dell'influencer rispetto alla propria *audience*; *Resonance*, ovvero la capacità che l'influencer ha di evocare sentimenti, emozioni e valori che siano condivisi, tanto dall'influencer, quanto dai *followers*. È possibile notare che la prima delle 3R, *Relevance*, alto non è che il numero di *followers*, metrica definita precedentemente come appartenente al gruppo delle *vanity metrics*; questo invece rappresenta un esempio di perfetta contestualizzazione di tale indicatore che, se usato insieme alle altre 2R, diventa un'*actionable metrics* in quanto aiuta l'azienda nella scelta dell'influencer, ovvero nel raggiungimento dell'obiettivo preposto. Relativamente al numero di *followers*, lo studio condotto da Pittman & Abell (2012) evidenzia come ricerche precedenti si siano concentrate anche sull'influenza che quest'ultima variabile ha sul comportamento dei consumatori, e come esse abbiano riportato risultati contrastanti; seguendo questo filone, gli autori hanno tentato di individuare se e, in caso, in che modo, il numero di *followers* dei *green influencers*, condiziona il comportamento dei consumatori. Partendo dallo studio di Seo et al. (2019)¹⁴¹ che dimostra come le metriche di popolarità (numero di *followers*, numero di *like*, numero di commenti ecc.) hanno effetti sulle caratteristiche intangibili dell'influencer, quale ad esempio la fiducia che i *followers* ripongono in lui, essi hanno dimostrato che, come i *green influencers*, con una *community* ridotta, sono più influenti rispetto a coloro che vantano un gran numero di *followers*. Continuando ad analizzare i fattori che un influencer più o meno influente, risulta

¹³⁷ Backaler, J., & Shankman, P. (2018). *Digital influence*. Macmillan.

¹³⁸ Cosenza, V. (2020). Come le aziende scelgono gli influencer? Buzzoole. Scaricato il 1 maggio 2022 da: <https://blog.buzzoole.com/it/influencer-marketing-brand/criteri-scelta-influencer/>.

¹³⁹ Lee, J. K., & Junqué De Fortuny, E. (2021). Influencer-Generated Reference Groups. *Journal of Consumer Research*. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucab056>.

¹⁴⁰ *Influencer Marketing*. (N.D.). *InsideMarketing*. Scaricato il 1 maggio 2022 da: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/influencer-marketing/>.

¹⁴¹ Citato da: Pittman, M., & Abell, A. (2021). More Trust in Fewer Followers: Diverging Effects of Popularity Metrics and Green Orientation Social Media Influencers. *Journal of Interactive Marketing*, 56, 70-82. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2021.05.002>

interessante lo studio condotto da Balanche et al. (2021), che dimostra come, la capacità che gli influencer hanno, di condizionare l'agire della propria *community*, dipenda anche dalla coerenza tra prodotto e influencer e tra influencer e *followers*. Nello specifico, la ricerca dimostra come gli utenti valutino i messaggi promozionali comunicati dagli influencer in modo più favorevole se percepiscono la propria corrispondenza con quest'ultimo e quella tra influencer e prodotto; affinché la comunicazione sia efficace, quindi, è necessario che si verifichi una doppia coerenza, non basta la *brand affinity*. Relativamente all'identificazione tra utente e influencer, lo studio condotto da Jin et al. (2018), evidenzia come gli utenti tendono a identificarsi maggiormente con gli influencer che non sono celebrità, piuttosto che con quelli che lo sono, individuando la differenza tra queste due categorie nella notorietà al di fuori delle piattaforme social; se un influencer è conosciuto grazie alle attività che svolge nella vita offline, allora è una celebrità, se invece la sua notorietà dipende esclusivamente dalla sua presenza sulle piattaforme online, allora si tratta di un influencer. È una distinzione utile in quanto, unita allo studio di Balanche et al. (2021), suggerisce alle aziende di prediligere gli influencer "puri", data la loro capacità di condizionare l'operato degli utenti in maniera più efficace, piuttosto che le celebrità.

Per riassumere, aspetti fondamentali da considerare quando si sceglie l'influencer con cui collaborare sono la coerenza, sia tra influencer e brand, e quindi prodotto, che tra influencer e *community*, e il suo grado di influenza, così da evitare ripercussioni reputazionali negative, o investimenti senza alcun ritorno, né tangibile né intangibile.

3.2.3 Trade off controllo – libertà creativa

L'*influencer marketing* rappresenta una strategia di comunicazione e, in quanto tale, presuppone l'invio di un messaggio, dal mittente al ricevente, messaggio che, nella fattispecie, viene filtrato dall'influencer. Un'altra decisione che i marketer devono affrontare consiste nello stabilire se l'influencer, comunicando con i propri *followers*, dovrà attenersi rigorosamente a indicazioni fornite dall'azienda, che deciderà, in tal caso, cosa esattamente l'influencer può, non può e deve dire, oppure fornirgli il prodotto da sponsorizzare e lasciargli piena libertà. Analizzando i vantaggi e gli svantaggi dell'una o dell'altra strategia, è possibile notare innanzitutto come, lasciare piena libertà all'influencer, comporti una totale perdita di controllo da parte dell'azienda, ed essa potrebbe avere ripercussioni reputazionali negative derivanti, ad esempio, da eventuali associazioni di marca indesiderate oppure, in mancanza di coerenza tra i vari messaggi trasmessi dall'azienda e dagli influencer, il marchio verrebbe comunicato in modi diversi e talvolta contrastanti, sul mercato, e ciò si tradurrebbe in una fonte di confusione per i consumatori¹⁴². D'altra parte però, per contenere questi rischi, l'azienda non può nemmeno fornire linee guida rigide a ciascun influencer, in quanto, si rischierebbe di ottenere sponsorizzazioni identiche e, considerando che il valore che essi apportano all'organizzazione non è

¹⁴²Backaler, J., & Shankman, P. (2018). *Digital influence*. Macmillan; Haenlein, M., Anadol, E., Farnsworth, T., Hugo, H., Hunichen, J., & Welte, D. (2020). Navigating the New Era of Influencer Marketing: How to be Successful on Instagram, TikTok, & Co. *California management review*, 63(1), 5-25. <https://doi.org/10.1177%2F0008125620958166>.

dato semplicemente dall'economia di rete bensì, anche dalla capacità che essi hanno di comunicare con la propria *community* e quindi di codificare il messaggio in modo tale che risulti facile da decodificare per i propri *followers* e quindi efficace, inoltre, in caso di messaggi standard forniti dai marketer, la *community* potrebbe sentirsi sottoposta a pubblicità tradizionale; questo ridurrebbe enormemente l'efficacia di tale strategia¹⁴³. È per questo motivo che si parla di *trade-off* tra controllo e libertà creativa, perché la soluzione a questo problema consiste nel trovare il giusto equilibrio tra le due alternative. Una soluzione che permette di lasciare libertà creativa all'influencer ma, allo stesso tempo, di evitare i rischi derivanti da tale scelta, consiste nel controllare il contenuto dopo che è stato creato, ma prima che venga pubblicato, così da permettere all'influencer di codificare il messaggio, ma allo stesso tempo di consentire all'azienda di controllare i messaggi trasmessi, per evitare ripercussioni negative (Haenlein et al. 2020).

3.2.4 Chi dovrebbe occuparsi di influencer marketing?

Considerando i rischi che una strategia di *influencer marketing* riserva, di cui alcuni visti precedentemente, che possono portare a ingenti perdite per le organizzazioni, scegliere chi se ne deve occupare diventa fondamentale; la scelta, nello specifico, consiste, innanzitutto, nello stabilire se controllarla internamente oppure se esternalizzarla. Naturalmente, come ogni decisione che prevede la scelta tra, trattare internamente, o esternamente, un processo, sarà necessario compiere una valutazione dei costi che l'azienda dovrà sostenere nell'uno e nell'altro caso, così da stabilire quale delle due opzioni è più efficiente. Considerando che tale tipologia di comunicazione si rivolge prevalentemente a fasce d'età relativamente giovani, e tenendo conto della poca esperienza che i marketer più maturi possono avere in questo campo, nel momento in cui si sceglie di gestire tale processo internamente, di solito, lo si affida a *Junior Marketing Manager* in quanto considerati più adatti perché più esperti nell'utilizzo delle piattaforme social; un'altra alternativa a cui spesso si ricorre in questi casi, invece, è l'utilizzo di software¹⁴⁴ che consentano di monitorare l'andamento di tutte le campagne di *influencer marketing* contemporaneamente, fornendo feedback puntuali e misurandone i risultati (Backaler & Shankman, 2018). La seconda alternativa, che prevede invece l'esternalizzazione di tale processo, implica l'utilizzo di piattaforme online che si occupano di trovare l'influencer giusto per ogni campagna che l'azienda vorrà intraprendere, misurandone, al contempo, l'andamento e i risultati. Esempi di queste piattaforme sono: *Buzzoole; Mininfluencer; Flu; Up&Up* ecc. Naturalmente, anche in questa circostanza, l'azienda può scegliere una via di mezzo e gestire alcune campagne internamente ed altre esternamente, a seconda dell'esperienza che ha maturato in tale campo.

Per concludere, è possibile affermare che, ormai, sempre più aziende investono in canali di comunicazione digitali e, conseguentemente, in *influencer marketing*; alcune gestiscono la strategia internamente, altri invece si rivolgono a società esterne, ritenendola più efficace. Nel gestire internamente tale strategia, i marketer

¹⁴³ Haenlein, M., Anadol, E., Farnsworth, T., Hugo, H., Hunichen, J., & Welte, D. (2020). Navigating the New Era of Influencer Marketing: How to be Successful on Instagram, TikTok, & Co. *California management review*, 63(1), 5-25. <https://doi.org/10.1177%2F0008125620958166>.

¹⁴⁴ Esempi di tali software sono: *Dyzio, MINT, CreatorIQ, Upfluence, NeoReach* ed altri.

devono prestare particolare attenzione alla scelta del canale e dell'influencer, nonché essere disposti a cedere parte del proprio controllo sul messaggio che viene trasmesso, e quindi sulla *brand image*, per evitare perdite tangibili o intangibili derivanti da tale investimento. Ci sono numerosi esempi di come, poca attenzione a questi fattori, abbiano causato ingenti danni alle organizzazioni, finanziari ma non solo. Nella restante parte del capitolo verranno analizzati tre *case study*, il primo coinvolge l'azienda PepsiCo, gli altri due hanno come protagoniste due aziende automobilistiche, la prima è Volvo mentre la seconda è Subaru; la finalità è quella di concretizzare quanto discusso finora.

3.3 Case study

Al fine di analizzare come i concetti esposti precedentemente, vengono applicati dalle aziende, verranno illustrati i *case study* di PepsiCo e Volvo, con l'intento di dimostrare quali possono essere gli effetti, per l'azienda e per l'influencer, di una strategia di *influencer marketing* mal gestita, e quello di Subaru che invece rappresenta un esempio virtuoso di come, una strategia ben gestita, in questo campo, possa portare agli obiettivi desiderati.

3.3.1 PepsiCo & Kendall Jenner

PepsiCo è una delle aziende *leader* nel mondo, nel settore *food & beverage*, con un portafoglio prodotti ben diversificato¹⁴⁵. L'impresa è molto attiva sul versante sostenibilità, e in linea con questa *governance*, tra gli altri progetti, sostiene la diversità in ogni sua forma¹⁴⁶. Nel 2017, PepsiCo ha intrapreso una collaborazione con una nota celebrità, modella e influencer americana, Kendall Jenner, all'epoca ventunenne, con l'obiettivo di comunicare ai consumatori il suo sostegno alla diversità. Lo spot pubblicitario, della durata di quasi 3 minuti, fu mandato in onda il 4 aprile 2017 e raffigurava Kendall Jenner durante un servizio fotografico, con una parrucca bionda, che veniva distratta da una folla di persone sorridenti, di diverse etnie, che manifestavano pacificamente, per motivi non chiari, di fronte a poliziotti in tenuta antisommossa; la modella viene invitata ad unirsi alla protesta e, dopo essersi tolta la parrucca e cambiata d'abito, si disperde tra la folla e, arrivata davanti ai poliziotti, offre loro una lattina di pepsi¹⁴⁷. Le scene riportate all'interno dello spot sono state subito associate alle proteste del movimento *Black Lives Matter* (BLM), nato all'interno della comunità afroamericana statunitense, come reazione agli omicidi delle persone afroamericane da parte delle forze di polizia, si è poi trasformato in una lotta contro la discriminazione nei confronti di questi ultimi, per evolvere, infine, in una generale lotta mondiale contro il razzismo¹⁴⁸. Tra l'altro, lo spot è andato in onda il 4 aprile

¹⁴⁵ *PepsiCo Global*. PepsiCo official Website. Scaricato il 4 maggio 2022 da: <http://www.pepsico.co.it/chi-siamo/pepsico-global>

¹⁴⁶ *ESG Topics A-Z*. PepsiCo official Website. Scaricato il 4 maggio 2022 da: <https://www.pepsico.com/esg-topics-a-z>.

¹⁴⁷ *Case Study: Kendall Jenner & Pepsi*. Scaricato il 4 maggio 2022 da: <https://www.pagecentertraining.psu.edu/public-relations-ethics/introduction-to-diversity-and-public-relations/introduction-to-diversity-and-public-relations/for-discussion/>.

¹⁴⁸ *Black Lives Matter*. Treccani. Scaricato il 4 maggio 2022 da: https://www.treccani.it/vocabolario/black-lives-matter_%28Neologismi%29/

2017, il giorno del 49° anniversario dall'assassinio di Martin Luther King Jr, e ciò ha provocato l'immediata risposta della sua figlia più giovane, Bernice King, che ha twittato: "Se solo papà avesse saputo del potere della #Pepsi"¹⁴⁹. Beatrice King non è stata l'unica ad essersi espressa al riguardo, DeRey Mckesson, attivista per i diritti civili ha twittato: "Se avessi portato una pepsi immagino che non sarei mai stato arrestato. Chi lo sapeva?"¹⁵⁰. Questo spot ha danneggiato la *brand image* di PepsiCo, nonché la sua *reputation*, e ciò è risultato evidente da un'analisi del *sentiment* dell'azienda sui social media, per il 53,3% negativo il giorno in cui lo spot è stato mandato in onda, per aumentare a 58,6% il giorno seguente¹⁵¹; secondo le previsioni di MarketWatch, finanziariamente parlando, la perdita per PepsiCo si aggirava tra i 2 e i 5 milioni di dollari¹⁵².

Naturalmente, l'azienda ha subito ritirato lo spot e si è pubblicamente scusata, sia nei confronti dei consumatori che nei confronti di Kendall Jenner, affermando che il suo intento era quello di comunicare un messaggio di unità, pace e comprensione e che non intendeva, in alcun modo, far riferimento a problematiche sociali ed ammettendo di non essere riuscito a centrare il proprio obiettivo¹⁵³.

Volendo analizzare i motivi per cui l'azienda non è riuscita a raggiungere il *goal* che si era prefissata, tra le cause troviamo sicuramente: analisi poco accurata del pubblico obiettivo; scelta dell'influencer sbagliato; disequilibrio tra controllo e libertà creativa dell'influencer; scelta di un canale di comunicazione non adeguato. Partendo dall'analisi del pubblico obiettivo, l'azienda non ha considerato che le nuove generazioni sono sempre più sensibili alle cause sociali e politiche, soprattutto online; non specificando il motivo per cui la protesta era nata, rappresentandola come un *party* all'aperto, riportando i protestanti felici e sorridenti, ha evitato, in ogni modo, di affrontare qualsiasi tematica politica che potesse interessare al suo pubblico, errando, di fatto, il processo di codifica del messaggio pubblicitario¹⁵⁴. Per quanto riguarda invece la scelta dell'influencer, essi si sono rivolti ad una delle celebrità più in voga al momento, senza considerare la composizione della sua *fanbase*, la coerenza con il messaggio che si intendeva trasmettere, oppure la coerenza tra messaggio e *fan* di Kendall Jenner; hanno scelto la star dello spot facendo riferimento esclusivamente a *vanity metrics*¹⁵⁵. Passando poi al messaggio, esso è stato realizzato dal team marketing di PepsiCo, non si è trattato quindi di una collaborazione tra i marketer e l'influencer; il totale controllo del messaggio è rimasto

¹⁴⁹ *Case Study: Kendall Jenner & Pepsi*. Scaricato il 4 maggio 2022 da: <https://www.pagecentertraining.psu.edu/public-relations-ethics/introduction-to-diversity-and-public-relations/introduction-to-diversity-and-public-relations/for-discussion/>.

¹⁵⁰ Citato da: *Case Study: Kendall Jenner & Pepsi*. Scaricato il 4 maggio da: <https://www.pagecentertraining.psu.edu/public-relations-ethics/introduction-to-diversity-and-public-relations/introduction-to-diversity-and-public-relations/for-discussion/>

¹⁵¹ Joyce, G. (2017, April 7). Data on the extent of the backlash to the Kendall Jenner Pepsi ad. Brandwatch. Scaricato il 4 maggio 2022 da: <https://www.brandwatch.com/blog/react-kendall-jenner-pepsiad/#:~:text=Within%20the%20most%20common%20reactions,social%20movements%20for%20commercial%20gain> ; citato da: *Case Study: Kendall Jenner & Pepsi*. Scaricato il 4 maggio 2022 da: <https://www.pagecentertraining.psu.edu/public-relations-ethics/introduction-to-diversity-and-public-relations/introduction-to-diversity-and-public-relations/for-discussion/>

¹⁵² *Case Study: Kendall Jenner & Pepsi*. Scaricato il 4 maggio 2022 da: <https://www.pagecentertraining.psu.edu/public-relations-ethics/introduction-to-diversity-and-public-relations/introduction-to-diversity-and-public-relations/for-discussion/>

¹⁵³ *Pepsi Statement Re: Pepsi Moments Content*. PepsiCo official Website. Scaricato il 4 maggio 2022 da: <https://www.pepsico.com/news/press-release/pepsi-statement-re-pepsi-moments-content04052017>.

¹⁵⁴ Perrelli, G. (13 aprile 2017). Brand che inciampano nell'influencer sbagliato: il caso Pepsi. Buzzoole. Scaricato il 4 maggio 2022 da: <https://blog.buzzoole.com/it/business-2/brand-che-inciampano-nellinfluencer-sbagliato-il-caso-pepsi/>

¹⁵⁵ Ibid.

in mano all'azienda, e questo ha influito sul processo di codifica¹⁵⁶. In questo caso particolare, dato l'errore iniziale nell'individuazione del pubblico obiettivo, e la scelta di un profilo poco in linea con quello che era lo scopo dello spot, è probabile che, nel caso di una co-creazione, il risultato sarebbe stato ugualmente disastroso; se invece l'azienda avesse scelto di usare un influencer attivo nel sociale, le probabilità che esso si accorgesse precedentemente delle associazioni indesiderate che quello spot avrebbe creato, sono molto più elevate. Infine, scegliere di realizzare uno spot pubblicitario da trasmettere mediante i canali tradizionali, invece che utilizzare i canali social propri dell'*influencer marketing*, denota un altro errore commesso da PepsiCo che, con questa scelta, ha deciso di non sfruttare a pieno le risorse che l'influencer apporta all'azienda, nella fattispecie l'economia di rete. Considerando gli errori appena analizzati, commessi dall'azienda nella progettazione della strategia di *influencer marketing*, e considerando gli studi condotti da Belanche et al. (2021), Jin et al. (2019) e Pittman & Abell (2021), è possibile affermare che, con un'analisi più attenta del pubblico obiettivo, la scelta di micro-influencer impegnato nel sociale, piuttosto che di celebrità, data la loro capacità di raggiungere il pubblico ed influenzarlo in maniera più efficace, un processo di co-creazione anziché di controllo assoluto e l'utilizzo dei social media come canale di comunicazione, avrebbe sicuramente evitato a PepsiCo danni reputazionali nonché finanziari.

3.3.2 Volvo & Chrisell Lim

Volvo, la nota società operante nel settore automobilistico, nel 2015, ha deciso di intraprendere una campagna di *influencer marketing*, scegliendo vari collaboratori, tra cui Chrisell Lim, un'influencer che si occupa di moda, *beauty* e *mommy blog*. La collaborazione prevedeva la promozione di una campagna di sensibilizzazione contro lo spreco d'acqua, intrapresa dall'azienda in seguito alla progettazione di *Consciously Clean*, una soluzione per lavare le automobili a secco¹⁵⁷. Chrisell Lim pubblicò un post su *Instagram* (Figura 8) raffigurante lei e la sua famiglia, in una posa al quanto teatrale, davanti ad una Volvo. I commenti pubblicati sotto il contenuto furono caratterizzati da un *sentiment* negativo e costarono all'influencer gran parte dei suoi *followers*, motivo per cui si vide costretta ad eliminare il post, nonostante si sia giustificata spiegando che, pur non conducendo uno stile di vita interamente sostenibile, si impegnava, giorno dopo giorno in tale senso¹⁵⁸; naturalmente la reazione della *community* comportò il fallimento della collaborazione intrapresa dall'azienda.

¹⁵⁶ Perrelli, G. (13 aprile 2017). Brand che inciampano nell'influencer sbagliato: il caso Pepsi. Buzzole. Scaricato il 4 maggio 2022 da: <https://blog.buzzoole.com/it/business-2/brand-che-inciampano-nellinfluencer-sbagliato-il-caso-pepsi/>

¹⁵⁷ Backaler, J., & Shankman, P. (2018). *Digital influence*. Macmillan

¹⁵⁸ Ibid.



Figura 8: Post di Chrisell Lim per Volvo. Fonte: 9 Unsuccessful Influencer Case Studies No Brand Should Miss. Influencer.Co. Scaricato il 4 maggio 2022 da: <https://influencer.co/blog/9-unsuccessful-influencer-case-studies-no-brand-should-miss>

In questo caso, lo sbaglio commesso dall'organizzazione è stato duplice: la scelta dell'influencer e, probabilmente, troppo controllo sul messaggio che quest'ultima ha trasmesso. Per quanto riguarda il primo errore, esso fu dovuto alla mancanza di coerenza tra prodotto sponsorizzato (nella fattispecie si trattava di un'iniziativa), e influencer, e tra prodotto e *followers*¹⁵⁹. La *community* di Chrisell Lim, infatti, la seguiva per i suoi contenuti incentrati sulla moda, *beauty* e *mommy blog*, non perché ritenessero il suo modo di vivere un esempio di vita *green*, tra l'altro, secondo i suoi *followers*, essa non conduceva proprio uno stile di vita sostenibile, quindi, al di là dell'incongruenza rispetto ai solito contenuti pubblicati, la sua *community* ha individuato anche una certa dissonanza tra ciò che stava sponsorizzando e la sua persona¹⁶⁰; questo è stato il motivo principale per cui è stata criticata. Un altro errore però concerne il modo in cui il messaggio è stato trasmesso; il contenuto pubblicato dalla Chrisell Lim è stato paragonato ad una vera e propria pubblicità, data l'innaturalità della scena rappresentata nella foto ed il commento pubblicato sotto di essa¹⁶¹. Come analizzato precedentemente, di solito, questo effetto si ottiene quando l'azienda fornisce all'influencer linee guida troppo rigide sui contenuti da pubblicare, ma non ci sono prove che sia stata questa la causa, potrebbe trattarsi di una

¹⁵⁹ 9 Unsuccessful Influencer Case Studies No Brand Should Miss. Influencer.Co. Scaricato il 4 maggio 2022 da: <https://influencer.co/blog/9-unsuccessful-influencer-case-studies-no-brand-should-miss>.

¹⁶⁰ Wily, K. (2019). 3 Brand Influencer Marketing Fails. Statusphere. Scaricato il 6 maggio 2022 da: <https://brands.joinstatus.com/brand-influencer>.

¹⁶¹ Le, U. (settembre 2020). 4 Lessons Learnd from Influencer Marketing Failures. Affable.ai. Scaricato il 4 maggio 2022 da: <https://www.affable.ai/blog/4-lessons-learnt-from-influencer-marketing-failures>.

generale inesperienza dell'influencer in questo campo; sicuramente il risultato è stato disastroso. In questo caso, gli effetti negativi sono ricaduti più sull'influencer che sulla società; non sono stati rinvenuti dati inerenti agli effetti di tale collaborazione su *asset* intangibili quali *brand reputation* o *brand image*, tuttavia si ritengono nulli dato che l'accaduto non ha portato ad associazioni negative per il marchio. Al contrario, i danni maggiori sono stati subiti dall'influencer che ha perso credibilità e gran parte della propria *community*. Relativamente alle conseguenze finanziarie ricadute su Volvo, non sono stati rinvenuti dati; si ritiene che essi siano stati pari alla spesa necessaria per intraprendere la collaborazione.

3.3.3 Subaru's Influencer Marketing

Subaru, l'azienda automobilistica giapponese, è riuscita ad aumentare le proprie vendite del 10%, grazie anche all'implementazione della campagna di *influencer marketing* "Meet an Owner", che aveva quale obiettivo l'aumento della consapevolezza del marchio e il miglioramento del *sentiment* di quest'ultimo¹⁶². Dopo aver fissato l'obiettivo, l'azienda è passata alla scelta dell'influencer; Subaru ha deciso di collaborare con 20 di essi, specializzati in varie categorie, e scelti per l'originalità dei contenuti pubblicati. Per quanto riguarda la creazione del messaggio, è stata lasciata completa libertà a questi ultimi. Uno dei post che ha riscosso maggior successo è stato quello pubblicato da Zach King, noto per la sua incredibile capacità di editing che lo fa apparire nei suoi video come un mago in grado di eseguire illusioni straordinarie¹⁶³. Il contenuto che quest'ultimo ha condiviso è stato un video in cui cerca di impressionare una ragazza durante un appuntamento, con un'auto Subaru¹⁶⁴; il video ha generato 8 milioni di visualizzazioni¹⁶⁵. Analizzando i risultati dell'intera campagna, essa ha generato un coinvolgimento complessivo del 9%, generando migliaia di commenti e milioni di *like* per 58 post sponsorizzati; il tutto si è tradotto in un aumento della consapevolezza del marchio. In questo caso, il fattore determinante del successo dell'azienda è stato, sicuramente, la totale libertà creativa lasciata agli influencer, che hanno dato vita a contenuti unici e perfettamente coerenti con la loro persona e con la loro *community*, permettendo all'azienda di raggiungere l'obiettivo prefissato ed un'ulteriore *outcomes*, l'aumento delle vendite. Quest'ultimo risultato è un dato delicato in quanto, ovviamente, non è possibile ricondurlo interamente, e con precisione, alla campagna di *influencer marketing* intrapresa, ma è ragionevole pensare che l'aumento della consapevolezza del marchio si sia tradotto in un incremento delle automobili acquistate da parte dei consumatori. Questo *case study* rappresenta un esempio di come, scegliendo di collaborare con i giusti influencer, i marketer possono permettersi di affidare l'intera parte creativa della

¹⁶² Geysler, W. (settembre 2021). 8 Influencer Marketing Case Studies with Incredible Results. Influencer Marketing Hub. Scaricato il 4 maggio 2022 da: <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-case-studies/>.

¹⁶³ 5 Influencer Marketing Campaigns That Got It Just Right. Responsive Inbound Marketing. Scaricato il 6 maggio 2022 da: <https://www.responsiveinboundmarketing.com/blog/5-influencer-marketing-campaigns-that-got-it-just-right>

¹⁶⁴ King, Z. [[@zachking]. (17 marzo 2017). *When your wingmen are on point to help you impress the love of your life.* #DateNight #MeetAnOwner like me and [Video]. Instagram. <https://www.instagram.com/p/BRwZqXwByxd/?igshid=YmMyMTA2M2Y=>.

¹⁶⁵ 5 Influencer Marketing Campaigns That Got It Just Right. Responsive Inbound Marketing. Scaricato il 6 maggio 2022 da: <https://www.responsiveinboundmarketing.com/blog/5-influencer-marketing-campaigns-that-got-it-just-right>.

campagna a questi ultimi, senza incorrere nei rischi elencati precedentemente; un risultato simile, con la stessa strategia, è stato raggiunto da Daniele Wellington¹⁶⁶.

3.3.4 Case study a confronto

Volendo svolgere un confronto tra i tre casi appena analizzati, è possibile notare come tutti e tre avevano un obiettivo simile, aumentare l'*awareness*: nel primo caso l'azienda voleva informare i consumatori del proprio sostegno alla diversità, nel secondo caso l'intento era quello di aumentare la consapevolezza nei confronti della campagna contro lo spreco dell'acqua, promossa dall'azienda e, conseguentemente promuovere la tecnologia per lavare le automobili a secco, il terzo *case study* aveva come obiettivo l'aumento della consapevolezza del brand. Successivamente, le aziende sono passate alla scelta del collaboratore, nel primo caso una celebrità, nei restanti due diversi influencer. Considerando che le campagne di *influencer marketing* vengono intraprese con la finalità di raggiungere, tramite l'influencer, la sua *community*, nel momento in cui le aziende scelgono con chi collaborare, stanno implicitamente scegliendo a chi rivolgersi, e quindi qual è il loro mercato target. È evidente come sia PepsiCo che Volvo abbiano commesso errori in questa fase di pianificazione della strategia, in quanto, non hanno prestato attenzione alla congruenza tra prodotto/servizio/iniziativa sponsorizzato, influencer e *community*, e ciò ha portato anche a sbagli nella fase di pianificazione del messaggio, riconducibili all'errata identificazione del ricevente del messaggio: non è possibile comunicare efficacemente se non si conosce la persona con cui si intende comunicare. Contrariamente, i post sponsorizzati da Subaru hanno raggiunto l'obiettivo desiderato perché, evidentemente, le *community* dei vari influencer con cui ha scelto di collaborare, rappresentavano il suo mercato target. L'ultimo fattore determinante delle campagne Subaru è stata la creazione del messaggio, affidata interamente a coloro che sapevano come rivolgersi al proprio pubblico, perché avevano maturato esperienza nel farlo. Questa stessa libertà non è stata lasciata a Kendall Jenner e, dato il risultato ottenuto, probabilmente nemmeno a Chrisell Lim, portando agli *outputs* analizzati precedentemente. Volendosi soffermare sulle probabili metriche utilizzate dalle aziende durante queste campagne, nella fase preliminare di scelta dell'influencer, è plausibile ritenere che PepsiCo e Volvo abbiano fatto riferimento esclusivamente a *vanity metrics* quali numero di *followers*, numero di *like* e commenti; le due aziende potrebbero aver considerato anche l'*engagement*, in linea con l'obiettivo che intendevano raggiungere, e il *sentiment* dei commenti, ma ciò non toglie che esse non hanno, indubbiamente, analizzato la *community* delle due influencers, né tantomeno il contenuto dei post precedenti, incorrendo così nell'incoerenza di cui prima. Al contrario, analizzando il caso di Zach King, è probabile che l'azienda abbia misurato l'*engagement* di quest'ultimo e, lasciandogli completa libertà nella creazione del contenuto, sia riuscita a raggiungere il proprio obiettivo. In questo caso è evidente come, nel momento in cui l'oggetto sponsorizzato è un'automobile, diventa complicato individuare incongruenze tra prodotto e influencer o tra prodotto e *community*, da momento che si tratta di un bene di uso

¹⁶⁶ Aguilr, R. (N.D.). How Daniel Wellington made a 200\$ million Business thanks to influencer marketing on Instagram? Favikon. Scaricato il 4 maggio 2022 da: <https://www.favikon.com/blog/how-daniel-wellington-200million-influencer-marketing-instagram>

comune, tutti, almeno una volta nella vita hanno guidato un'automobile o lo faranno; al contrario, condurre uno stile di vita sostenibile oppure essere attivo su tematiche sociali e ambientali, non è così comune e, incorrere in incoerenze, che rendono i contenuti artificiosi, risulta molto più semplice. Nonostante quanto appena evidenziato, è chiaro come una metrica fondamentale per la scelta dell'influencer sia costituita dallo studio e dalla segmentazione della sua *community*, così da assicurarsi di rivolgersi ad un pubblico effettivamente interessato a ciò che si intende comunicare. Infine, per quanto riguarda le metriche di *outputs* e *outcomes*, trattandosi di campagne volte ad aumentare l'*awareness*, usare le interazioni, i *like*, le condivisioni e le visualizzazioni può dare un'idea della riuscita della campagna, anche se bisogna sempre considerare la facilità con cui questi dati vengono viziati. Un'altra metrica utile è il *sentiment* di tali messaggi e interazioni, dato non reperibile per Subaru, ma è ragionevole ritenerlo positivo, e rivelatosi negativo per PepsiCo e Volvo. Volendo infine collegare queste campagne a risultati finanziari, è stato precedentemente riportato come, secondo le stime, la perdita per PepsiCo sia stata compresa tra 2 e 5 milioni di dollari¹⁶⁷, mentre nel caso di Volvo non sono stati individuati dati e, infine, è stato stimato che Subaru abbia registrato un aumento del 10% delle vendite¹⁶⁸. Si ritiene che i risultati finanziari siano *outcomes* e non *output* in quanto non sono l'obiettivo principale della campagna e risulta comunque difficile collegarli direttamente ad essa dato che non sono stati utilizzati i meccanismi elencati precedentemente, che permettono di collegare una vendita direttamente all'influencer, ma è ragionevole pensare che, nel caso di Subaru, l'aumento della consapevolezza abbia permesso ai consumatori di avanzare nel *funnel di marketing*, arrivando fino alla fase di acquisto, come è ragionevole ritenere che lo scandalo reputazionale di PepsiCo si sia tradotto in una diminuzione del valore del marchio e quindi del valore complessivo dell'azienda. L'esempio di Volvo non ha portato a danni ingenti per l'azienda ma dimostra come, non solo le aziende debbano prestare molta attenzione nella fase di selezione dell'influencer, bensì anche quest'ultimo debba valutare attentamente con chi intende collaborare; nel momento in cui intraprende una collaborazione, infatti, esso associa il proprio marchio ad un altro marchio, e tale associazione deve risultare coerente per evitare danni ad entrambi. Per concludere, è possibile notare come, se attentamente pianificato, l'*influencer marketing* possa rivelarsi un successo, altrimenti può portare a danni inaspettati per le organizzazioni.

¹⁶⁷ *Case Study: Kendall Jenner & Pepsi*. Scaricato il 4 maggio 2022 da: <https://www.pagecentertraining.psu.edu/public-relations-ethics/introduction-to-diversity-and-public-relations/introduction-to-diversity-and-public-relations/for-discussion/>.

¹⁶⁸ Geyser, W. (settembre 2021). 8 Influencer Marketing Case Studies with Incredible Results. Influencer MarketingHub. Scaricato il 4 maggio 2022 da: <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-case-studies/>.

Conclusione

Questo studio ha cercato di dimostrare la redditività degli investimenti in *influencer marketing*. A tal proposito è stata eseguita una breve rassegna della letteratura relativa alle metriche di marketing, alla comunicazione di marketing e alle metriche applicate all'*influencer marketing*, quale strumento di comunicazione personale utilizzato dalle imprese. I risultati dello studio, avente come tema centrale le metriche di marketing, ha evidenziato il problema della quantificazione dei ritorni sugli investimenti in tale funzione, data l'intangibilità e l'inseparabilità di tali risultati, nonché la grande quantità di indicatori formulati. I primi due limiti stanno trovando soluzione nell'innovazione digitale, che permette di collegare *inputs* e *outputs* grazie all'analisi dei *Big Data*, per quanto concerne la moltitudine di metriche, tra cui i marketer devono scegliere, è stato dimostrato come non sia possibile ipotizzare un modello unico per ogni azienda, in quanto esse devono essere selezionate in base agli obiettivi specifici di ogni impresa; ciò evidenzia la necessità di implementare strategie per obiettivi. La rassegna della letteratura sulla comunicazione di marketing ha invece evidenziato i pro e i contro degli strumenti di comunicazione impersonali e di quelli personali. Lo studio ha dimostrato come la comunicazione personale abbia, oggi, più probabilità di raggiungere i suoi obiettivi, data la possibilità di rivolgersi ad un pubblico interessato al messaggio, riducendo così le probabilità di incorrere in attenzione, distorsione o ritenzione selettiva; lo sviluppo dei social media ha inoltre diminuito i costi che le imprese devono sostenere per implementare efficacemente tale strumento di comunicazione. Essendo l'*influencer marketing*, una strategia di *engagement marketing*, in quanto evoluzione del passaparola, ci si è soffermati sulle caratteristiche di questi ultimi, evidenziando le risorse che i consumatori e gli influencer apportano all'azienda nel momento in cui diventano attori, e non più spettatori, della funzione marketing. Dopo aver delineato gli aspetti fondamentali dei due temi centrali dello studio, l'attenzione è stata indirizzata all'unione di questi ultimi, e quindi alle metriche che vengono utilizzate dalle aziende per quantificare i ritorni derivanti dalle collaborazioni con gli influencer. Dallo studio è emerso come la fase di scelta degli indicatori da utilizzare sia fondamentale in quanto, se non attentamente eseguita, induce le aziende ad utilizzare *vanity metrics* piuttosto che *actionable metrics*, e quindi ad implementare la strategia seguendo indici non funzionali al raggiungimento degli obiettivi preposti. A tal proposito, è stato osservato come molte perdite, tangibili e intangibili, possono derivare dall'utilizzo di tali metriche per implementare tre parti della strategia: la scelta del canale tramite cui comunicare; l'individuazione dell'influencer con cui collabora; il processo di co-creazione del messaggio da trasmettere. Relativamente a quanto appena esposto, è stato evidenziato come, dal momento che lo scopo dell'*influencer marketing* è raggiungere la *community* dell'influencer, sia necessario analizzare quest'ultima per assicurarsi che costituisca parte del mercato target dell'azienda, così da evitare di rivolgersi ad un pubblico non interessato al messaggio che si intende trasmettere. La ricerca condotta evidenzia inoltre l'importanza della *brand affinity*, e della coerenza tra prodotto/servizio/iniziativa e *followers*, per

evitare risultati indesiderati, sia per l'influencer che per l'azienda. Infine, la disamina ha analizzato l'importanza del processo di co-creazione del messaggio da trasmettere, al fine di sfruttare tutte le risorse che l'influencer apporta all'azienda, nella fattispecie, la capacità di codifica del messaggio. Per applicare i risultati sopra riportati, emersi dalla rassegna della letteratura, sono state analizzate tre collaborazioni: PepsiCo e Kendall Jenner; Volvo e Chrisell Lim; la campagna "Meet an Owner" di Subaru. Il primo *case study* analizzato evidenzia come, la scelta dell'influencer e del canale di comunicazione sulla base di *vanity metrics*, nonché un assoluto controllo nella creazione del messaggio, comporti danni reputazionali e finanziari per le organizzazioni. L'esempio di Volvo e Chrisell Lim sottolinea invece come, collaborazioni che non rispettino la coerenza tra brand, influencer e prodotto, comportino danni anche per l'influencer, non sono per l'organizzazione. Infine, Subaru rappresenta un modello virtuoso di come, l'implementazione di una strategia basata su *actionable metrics*, permetta ai marketer di raggiungere gli obiettivi prefissati e di contribuire al valore creato dall'impresa.

Questa disamina ha evidenziato come, una strategia di *influencer marketing* ben implementata, possa costituire un investimento piuttosto che un costo per le organizzazioni ma, data la relativa novità del fenomeno, in continua evoluzione, mancano modelli che possano garantire ai marketer la riuscita della strategia; ciò comporta sperimentazioni che talvolta portano a fallimenti mentre altre volte generano *best practice* per il settore. Risulta comunque evidente la necessità di condurre ulteriori studi volti a comprendere a pieno tutte le sfaccettature del fenomeno e ad individuare linee guida standard che possano evitare ritorni negativi sull'investimento.

Bibliografia

- Backaler, J., & Shankman, P. (2018). *Digital influence*. Macmillan.
- Batra, R., & Keller, K. L. (2016). Integrating Marketing Communication: New Findings, New Lessons, and New Ideas. *Journal of Marketing*, 80(6), 122-145. <https://foi.org/10.1509/jm.15.0419>.
- Belanche, D., Casalo, L. V., Flavián, M., & Ibañez-Sánchez, S. (2021). Understanding influencer marketing: The role of congruence between influencers, products and consumers. *Journal of Business Research*, 132, 186-195. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.067>.
- Bendel, N.T., Farris, P. W., Pfeifer, Reibstein, D. J. (2021). *Marketing metrics: the manager's guide to measuring marketing performance* (4th ed.). Pearson.
- Berger, J. (2014). *Contagious: how to build word of mouth in digital age*. Simon & Schuster UK Ltd.
- Berger, J. (2014). Word of mouth ad interpersonal communication: A review and directions for future research. *Journal of Consumer Psychology*, 24(4), 586-607. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcps.2014.05.002>.
- Bharadwaj, Neeraj, Ballings, M., Naik, A. P., Moore, M., & Arat, M. (2022). A New Livestrem Retail Analytics Framework to Assess the Sales Impact of Emotional Displays. *Journal of marketing*, 86(1), 27-47.
- Borah, A., Banerjee, S., Lin, Y. T., Jain, A., & Eisingerich, A. B. (2020). Improvised marketing interventions in social media. *Journal of Marketing*, 84(2), 69-91. <https://doi.org/10.1177/0022242919899383>.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., Allen, F., & Sandri, S. (2020). *Principi di Finanza Aziendale* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Bughin, J., Doogan, J., & Vetvik, O. J. (2010). *A new way to measure word-of-mouth marketing*. McKinsey Quarterly.
- Burgess, C., & Burgess, M. (2020). *The New Marketing: How to Win in Digital Age*. SAGE.
- Carmiello, C. (1993). *L'azienda: alcune brevi riflessioni introduttive* (3th ed.). Giuffrè.
- Civitanović, P. L. (2018). Navigating New marketing Technologies, Channels and Metrics. *Managing Global Transitions*, 16(4), 379-400. <https://doi.org/10.26493/1854-6935.16.379-400>.
- Consumer Goods & Social Media: online strategies to push products have growing importance*. (Settembre 2020). MarketLine.
- Daft, L. R. (2021). *Organizzazione aziendale* (7th ed.). Maggioli Editore.
- Daviet, Remi, Gideon N., & Wind, J. (2022). Genetic Data: Potential Uses and Misuses in Marketing. *Journal of Marketing*, 86(1), 7-26.
- De Angelis, M., Bonezzi, A., Peluso, A. M., Rucker, D. D., & Costabile, M. (2012). On Braggarts and Gossips: A Self-Enhancement Account of World-of-Mouth Generation and Transmission. *Journal of marketing research*, 49(4), 551-563. <https://doi.org/10.1509%2Fjmr.11.0136>

- De Palsmacker, P., Geuens, M., & Van den Berge, J. (2013). *Marketing Communications: A European Perspective* (5th ed.). Pearson, Harlow.
- Feick, L. F., & Price, L. L. (1987). The market maven: a diffuser of marketplace information. *Journal of Marketing*, 51(1), 83-97. <https://doi.org/10.1177/002224298705100107>.
- Fill, K., Turnbull, S. (2019). *Marketing Communication: touchpoints, sharing and disruption* (8th ed.). Pearson.
- Finne, Å., & Grönroos, C. (2009). Rethinking marketing communication: from integrated marketing communication to relationship communication. *Journal of Marketing Communications*, 15, 179-195.
- Finne, Å., & Grönroos, C. (2017). Communication-in-use: customer-integrated marketing communication. *European Journal of Marketing*, 50(3), 445-463. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0553>.
- Fontana, F., & Caroli, M. (2017). *Economia e Gestione delle Imprese* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Frösén, J., Luoma, J., Jaakkola, M., Tikkanen, H., & Aspara, J. (2016). What counts versus what can be counted: The complex interplay of market orientation and marketing performance measurement. *Journal of marketing*, 80(3), 60-78. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0153>.
- Gladwell, M. (2000). *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. Boston: Little, Brown & Company.
- Gupta, S., Lhemman, D.R., & Stuart, J.A. (2004). Valuing customers. *Journal of Marketing Research*, 41, 7-18. <https://doi.org/10.1509%2Fjmk.41.1.7.25084>
- Haenlein, M., Anadol, E., Farnsworth, T., Hugo, H., Hunichen, J., & Welte, D. (2020). Navigating the New Era of Influencer Marketing: How to be Successful on Instagram, TikTok, & Co. *California management review*, 63(1), 5-25. <https://doi.org/10.1177%2F0008125620958166>
- Hanssens, D. M., & Pauwels, K.H. (2016). Demonstrating the Value of Marketing. *Journal of Marketing*, 80(6), 173 -190. <https://doi.org/10.1509/jm.150417>.
- Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J., & Carlson, B. D. (2016). Toward a Theory of Customer Engagement Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 312-335. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0509-2>.
- Hawkins, Best, R. J., & Lillis, C. M. (1987). The nature and measurement of marketing productivity in consumer durables industries: A firm level analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(4), 1-8. <https://doi.org/10.1007/BF02723284>;
- Heinonen, K., Strandvik, T., & Voima, P. (2013). Customer dominant value formation in service. *European Business Review*, 25(2), 104-123. <https://doi.org/10.1108/09555341311302639>.
- Hoffman, D. L., Moreau, C. P., Stremersch, S., & Wedel, M. (2022). The Rise of New Technologies in Marketing: A Framework and Outlook. *Journal of Marketing*, 86(1), 1-6. <https://doi.org/10.1177/00222429211061636>
- Hollebeek, L. D., Surivastrav, R. K., & Chen, T. (2016). SD logic-informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 161-185. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0494-5>

- Hornigren, C. T., Sundem, G. L., Burgstahler, D., Schatzberg, J., Agliati, M., & Ditillo, A. (2020). *Programmazione e Controllo* (17th ed.). Pearson.
- Hughes, C., Swaminathan, V., & Brooks, G. (2019). Driving brand engagement through online social influencers: An empirical investigation of sponsored blogging campaigns. *Journal of Marketing*, 83(5), 78-96. <https://doi.org/10.1177%2F0022242919854374>.
- Jaakkola, E., & Alexander, M. (2014). The role of customer engagement behavior in value co-creation a service system perspective. *Journal of Service Research*, 17(3), 247-261. <https://doi.org/10.1177%2F1094670514529187>.
- Jin, S.V., Muqaddam, A. and Ryu, E. (2019), "Instafamous and social media influencer marketing", *Marketing Intelligence & Planning*, 37 (5), 567-579. <https://doi.org/10.1108/MIP-09-2018-0375>.
- Katsikeas, C. S., Morgan, N.A., Leonidou, L.C., & Hult, G. T. M. (2016). Assessing Performance Outcomes in Marketing. *Journal of Marketing*, 80, 1-20. <http://dx.doi.org/10.1509/jm.150287>.
- Key, T. M., Czapski, A. J. (2017). Upstream social marketing strategy: An integrated marketing communication approach. *Business Horizons* 60, 325-333. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.006>
- Kolter, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2017). *Marketing Management* (15th ed.).
- Kozinets, R. V., De Valck, K., Wojnicki, A. C., & Wilner, S. J. (2010). Networked narratives: understanding word-of-mouth marketing in online communities. *Journal of Marketing*, 74(2), 71-89. <https://doi.org/10.1509%2Fjm.74.2.71>
- Krush, M.t., Agnihotri, R. & Trainor, K.J. (2016). A Contingency Model of Marketing Dashboards and Their Influence on Marketing Strategy Implementation Speed and Market Information Management Capability. *European Journal of Marketing*, 50(12), 2077-2102. <https://doi.org/10.1108/EJM-06-2015-0317>
- Kumar, V. (2013). *Profitable customer engagement: concept, metrics and strategies*. India: SAGE Publications.
- Lee, J. K., & Junqué De Fortuny, E. (2021). Influencer-Generated Reference Groups. *Journal of Consumer Research*. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucab056>
- Liu, B. (2020). *Sentiment Analysis: Mining Opinions, Sentiments, and Emotions* Cambridge University Press.
- Malthouse, E. C., Haenline, M., Skiera, B., Wege, E., & Zhang, M. (2013). Managing customer relationship in the social media era: introducing the social CRM house. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 270-280. <https://doi.org/10.1016%2Fj.intmar.2013.09.008>.
- Marchi, L., & Maraghini, P.M. (2018). *Analisi e pianificazione economico-finanziaria*. Knowitá.
- Mintz, O., Gilbride, T. J., Lenk, P., & Currim, I. S. (2020). The right metrics for marketing-mix decisions. *International Journal of Research in Marketing*, 38(1), 32-49. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.08.003>.
- Misner, I. R. (1999). *The world's best known marketing secret: Building your business with word-of-mouth marketing* (2nd ed.). Austin, TX: Bard Press.
- Moussa, S. (2019), An emoji-based metric for monitoring consumers' emotions toward brands on social media". *Marketing Intelligence & Planning* 37(2), 211-225. <https://doi.org/10.1108/MIP-07-2018-0257>.

- Naaman, M., Boase, J., & Lai, C. H. (2010, February). Is it really about me? Message content in social awareness streams. In *Proceedings of the 2010 ACM conference on Computer supported cooperative work*, 189-192. <https://doi.org/10.1145/1718918.1718953>.
- Nambisan, S. (2002). Designing virtual customer environments for new product development: toward a theory. *Academy of Management Review*, 27(3), 392-413. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.7389914>.
- Novak, P.K., Smailović, J., Sluban, B. and Mozetič, I. (2015). *Sentiment of emojis*. *PloS One*, 10(12), 1-22. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0144296>.
- Payne E. M., Peltier, J. W., & Barger, V. A. (2017). Omni-channel marketing, integrated marketing communication and customer engagement. *Journal of research in Interactive Marketing* 11(2), 185-197. <http://doi.org/10.1108/JRIM-08-2016-0091>.
- Perelli, G., Migliore, M. (2021). *Homo influencer: lasciare il segno nell'era digitale*. Gribaudo.
- Pilling, B. K., Rigdno, E. E., & Brightman, H. J. (2012). Building a metrics-enable marketing curriculum: The cornerstone course. *Journal of Marketing Education*, 34(2), 179-193. <http://doi.org/10.1177/0273475312450390>.
- Pittman, M., & Abell, A. (2021). More Trust in Fewer Followers: Diverging Effects of Popularity Metrics and Green Orientation Social Media Influencers. *Journal of Interactive Marketing*, 56, 70-82. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2021.05.002>.
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290-315. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0397-2>.
- Rapp, A., Beitlsbacher, L. S., Grewal, D., & Hughes, D. E. (2013). Understanding social media effects across seller, retailer and consumer interaction. *Journal of the Academy of Marketing Science* 41(4), 547-566. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0326-9>.
- Rindell, A. and Iglesias, O. (2014). Context and time in brand image constructions. *Journal of Organizational Change Management*, 27(5), 756-768. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2014-0172>
- Rocco, R.A., & Bush, A.J. (2016). Exploring buyer-seller dyadic perceptions of technology and relationship: implication for sales 2.0. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10 (1), 17-32. <https://doi.org/10.1108/JRIM-04-2015-0027>.
- Schramm, W. (1955). *The Process and Effects of Mass Communications*. University of Illinois Press. Urbana.
- Seo, Y., Kim, J., Choi, Y.K. and Li, X. (2019), "In "likes" we trust: likes, disclosures and firm-serving motives on social media", *European Journal of Marketing* 53(10), 2173-2192. <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2017-0883>.
- Shah, D., Rust, R.T., Parasurman, A., Staelin, R., & Day, G.S. (2006). *The path to customer centricity*. *Journal of service marketing*, 9, 113-124. <https://doi.org/10.1177/1094670506294666>.
- Smith, P., & Zook, Z. (2019). *Marketing Communication* (7th ed.). KoganPage.
- Spiller, L., & Tuten, T. (2015). Integrating Metrics Across the Marketing Curriculum: The Digital and Social Media Opportunity. *Journal of Marketing Education*, 37(2), 114-126. <https://doi.org/10.1177/0273475315587103>.
- Verhoef, P. C. (2012). *Handbook of marketing strategy*. Edward Elgar Publishing.

Verhoef, P.C., Kannan, P.K., & Imman. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing* 91(2) 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>.

Sitografia

5 Influencer Marketing Campaigns That Got It Just Right. Responsive Inbound Marketing. Scaricato il 6 maggio 2022 da: <https://www.responsiveinboundmarketing.com/blog/5-influencer-marketing-campaigns-that-got-it-just-right>.

9 Unsuccessful Influencer Case Studies No Brand Should Miss. Influencer.Co. Scaricato il 4 maggio 2022 da: <https://influencer.co/blog/9-unsuccessful-influencer-case-studies-no-brand-should-miss>.

Aguilr, R. (N.D.). How Daniel Wellington made a 200\$ million Business thanks to influencer marketing on Instagram? Favikon. Scaricato il 4 maggio 2022 da: <https://www.favikon.com/blog/how-daniel-wellington-200million-influencer-marketing-instagram>.

Bagnall, R. (N.D.) *Integrated Evaluation Framework*. AMEC. Scaricato il 27 aprile 2022 da: amecorg.com/amecframework/.

Black Lives Matter. Treccani. Scaricato il 4 maggio 2022 da: https://www.treccani.it/vocabolario/black-lives-matter_%28Neologismi%29/.

Case Study: Kendall Jenner & Pepsi. Scaricato il 4 maggio 2022 da: <https://www.pagecentertraining.psu.edu/public-relations-ethics/introduction-to-diversity-and-public-relations/introduction-to-diversity-and-public-relations/for-discussion/>.

Chillau, M. (2021). Live streaming shopping, i numeri del fenomeno che punta a trasformare il retail in Italia. Agenda Digitale. Scaricato il 17 aprile 2022, da: <https://www.agendadigitale.eu/mercati-digitali/livestreaming-shopping-i-numeri-del-fenomeno-che-punta-a-trasformare-il-retail-in-italia/>.

Cosenza, V. (2020). Come le aziende scelgono gli influencer? Bazzoole. Scaricato il 1 maggio 2022 da: <https://blog.buzzoole.com/it/influencer-marketing-brand/criteri-scelta-influencer/>.

Era of alignment: Future-focused strategies for brand building and customer acquisition (2022). Nielsen. Scaricato il 1° maggio da: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2022/nielsen-annual-marketing-report-era-of-alignment/>.

ESG Topics A-Z. PepsiCo official Website. Scaricato il 4 maggio 2022 da: <https://www.pepsico.com/esg-topics-a-z>

Friedman, H. (11 febbraio 2021). 12 Best Marketing Dashboard Examples and Templates. *Improvando*. Scaricato il 20 marzo 2022 da: <https://improvado.io/blog/12-best-marketing-dashboard-examples-and-templates>

Geyser, W. (marzo 2022). The state of Influencer Marketing 2022: Benchmark Report. Influencer Marketing Hub. Scaricato il 27 Aprile 2022 da: <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-benchmark-report/>

I media dopo la pandemia: 17° rapporto Censis. (ottobre 2021). Censis. Scaricato il 27 aprile 2022 da: <https://www.censis.it/comunicazione/i-media-dopo-la-pandemia-1>

Il live Streaming Commerce. (4 gennaio 2022). Digit Export. Scaricato il 17 aprile 2022, da: <https://digitexport.it/promuovere-e-vendere/il-live-streaming-commerce.kl#>

Influencer Marketing. (N.D.). *InsideMarketing.* Scaricato il 1 maggio 2022 da: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/influencer-marketing/>

Joyce, G. (2017, April 7). Data on the extent of the backlash to the Kendall Jenner Pepsi ad. Brandwatch. Scaricato il 4 maggio da: <https://www.brandwatch.com/blog/react-kendall-jenner-pepsiad/#:~:text=Within%20the%20most%20common%20reactions,social%20movements%20for%20comercial%20gain> ;

King, Z. [[@zachking]. (17 marzo 2017). *When your wingmen are on point to help you impress the love of your life.* #DateNight #MeetAnOwner like me and [Video]. Instagram. <https://www.instagram.com/p/BRwZqXwByxd/?igshid=YmMyMTA2M2Y=>

KPI Aziendali – Definizione, Significato ed Esempi. (22 settembre 2021). Strategie Digitali. Scaricato il 20 marzo 2022, da: <https://strategiedigitali.net/kpi-aziendali-definizione-significato-ed-esempi/>

Le, U. (settembre 2020). 4 Lessons Learnd from Influencer Marketing Failures. Affable.ai. Scaricato il 4 maggio 2022 da: <https://www.affable.ai/blog/4-lessons-learnt-from-influencer-marketing-failures>

Mega, macro, micro e nano influencer: chi sono e quali scegliere. Digital for Business. Scaricato il 18 aprile 2022 da: <https://www.digitalforbusiness.com/mega-macro-micro-nano-influencer/>.

Pepsi Statement Re: Pepsi Moments Content. PepsiCo official Website. Scaricato il 4 maggio 2022 da: <https://www.pepsico.com/news/press-release/pepsi-statement-re--pepsi-moments-content04052017>

PepsiCo Global. PepsiCo official Website. Scaricato il 4 maggio 2022 da: <http://www.pepsico.co.it/chi-siamo/pepsico-global>

Perrelli, G. (13 aprile 2017). Brand che inciampano nell'influencer sbagliato: il caso Pepsi. Buzzoole. Scaricato il 4 maggio 2022 da: <https://blog.buzzoole.com/it/business-2/brand-che-inciampano-nellinfluencer-sbagliato-il-caso-pepsi/>

Rando, J. (2021). Progettare una Dashboard Efficace: 5 Domande Guida. Marketing Arena. Scaricato il 20 marzo 2022, da <https://www.marketingarena.it/2021/09/20/progettare-una-dashboard-efficace-5-domande-guida/>

Sas Software. (2014). What is Digital Marketing and Why It Matters – The Sas Point of View. http://www.youtube.com/watch?v=_PWqIMQuz-g

The Quick Guide to Influencer Marketing Measurement. Traacker. Scaricato il 27 aprile 2022 da: <https://www.traackr.com/resources/influencer-marketing-measurement>.

Vanity metrics cosa sono e quando utilizzarle (N.D.). Insidemarketing. Scaricato il 30 aprile 2022 da: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/vanity-metrics/>

Vanity metrics: cosa sono e come riconoscerle (N.D.). Tableau. Scaricato il 30 aprile 2022 da: <https://www.tableau.com/it-it/learn/articles/vanity-metrics>

Wily, K. (2019). *3 Brand Influencer Marketing Fails.* Statusphere. Scaricato il 6 maggio 2022 da: <https://brands.joinstatus.com/brand-influencer>

