

POLITECNICO DI MILANO

Facoltà di Ingegneria dei Sistemi

Corso di Laurea Specialistica in Ingegneria Gestionale



I Social Media nelle Imprese: un modello di misurazione delle prestazioni

Relatore: Prof.ssa Michela Arnaboldi

Correlatore: Ing. Deborah Agostino

Tesi di Laurea di:

Gian Maria Fazi

Matr. 765171

Anno Accademico 2011/2012

Indice

INDICE DELLE FIGURE	6
INDICE DELLE TABELLE	9
Abstract	12
Capitolo 1	
INTRODUZIONE.....	14
Capitolo 2	
I SOCIAL MEDIA.....	21
2.1 Definizione	22
2.2 Web 2.0.....	25
2.3 Classificazioni dei Social Media.....	29
2.4 Punti di forza e debolezza dei Social Media	37
2.5 Diffusione dei Social Media nelle Imprese Italiane	39
2.6 Social Media e Imprese: Benefici e Criticità	43
2.7 Utilizzi dei Social Media nelle Imprese.	48
Capitolo 3	
MISURAZIONE DEI SOCIAL MEDIA.....	52
3.1 KPI e Sistema di Controllo di Gestione	53
3.2 Modelli di misurazione	54
3.3 Obiettivi e Dimensioni di prestazione.....	60
3.4 Key Performance Indicators.....	66
Capitolo 4	
METODO.....	75
4.1 Introduzione.....	76

4.2	Analisi della letteratura.....	77
4.3	Analisi siti web	81
4.4	Conferenze.....	82
4.5	Casi di studio.....	84
4.6	Analisi dei risultati.....	86
Capitolo 5		
RISULTATI: SINTESI E SISTEMATIZZAZIONE DELLA LETTERATURA.....		88
5.1	Introduzione.....	89
5.2	GESTIONE DEL BRAND	92
5.3	GESTIONE DEL CLIENTE	104
5.4	Similitudini e differenze tra le attività identificate.....	115
Capitolo 6		
RISULTATI: VENDOR (Social Media Analytics)		118
6.1	Descrizione delle piattaforme.....	119
6.2	Radian 6	124
6.3	Collective Intellect	130
6.4	Lithium	131
6.5	Sysomos	133
6.6	Attensity.....	134
6.7	Blogmeter	136
Capitolo 7		
CASI DI STUDIO		140
7.1	LG Electronics Italia.....	141
7.1.1	LG e i Social Media	142
7.1.2	Analisi delle performance e KPI	144

7.2	Samsung Electronics Italia	147	
7.2.1	Samsung e i Social Media	148	
7.2.2	Analisi delle performance e KPI	150	
7.3	Barilla S.p.a.....	152	
7.3.1	Barilla e i Social Media	153	
7.3.2	Analisi delle performance e KPI	156	
Capitolo 8			
CONCLUSIONI			160
8.1	Problema e obiettivo del lavoro	160	
8.2	Metodo	163	
8.3	Risultati	163	
8.4	Considerazioni finali.....	170	
Bibliografia.....		174	

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1 - The Honeycomb of Social Media (Kietzmann et al., 2011)	24
Figura 2 - Ciclo di creazione della conoscenza (modello SECI) nel Web 2.0 (Shang et al., 2011).....	27
Figura 3 - Classificazione dei servizi del Web 2.0 (Shang et al., 2011)	28
Figura 4 - Social Media Starfish (Scoble, 2007)	32
Figura 5 - The Conversation Prism (Solis, Thomas, 2008)	33
Figura 6 - The Social Media landscape (Cavazza, 2011)	35
Figura 7 - Social media mapped as a wiring diagram (Harris, 2009)	36
Figura 8 - Social media più utilizzati dalle imprese italiane (IULM, 2011).....	40
Figura 9 - Top Brands (Blogmeter, 2011)	41
Figura 10 - Blogmeter Top Brands (Maggio 2012)	42
Figura 11 - The Honeycomb of Social Media (Kietzmann et al., 2011)	43
Figura 12 - Social Media Measurement Process (Murdough, 2009).....	56
Figura 13 - Social Media Measurement Framework (Altimeter Group, 2011)	57
Figura 14 - Approcci alla misurazione (Weinberg et al., 2011)	62
Figura 15 - The Social Media Measurement Compass (Altimeter Group, 2011)	63
Figura 16 - Timeline lavoro di tesi	76
Figura 17 - Modello di Controllo Input/attività/output (Azzone, 2008)	89
Figura 18 - Gestione del brand	91
Figura 19 - Gestione del Cliente	91
Figura 20 - Gestione del Brand	92
Figura 21 - Gestione del Cliente	104
Figura 22 - Radian6 Engagement Console	128
Figura 23 - Lithium Analysis Platform.....	132
Figura 24 - Sysomos MAP	133

Figura 25 - Attensity Analyze	135
Figura 26 - Blogmeter workflow, 2012	137
Figura 27 - LG e i Social Media, Timeline	143
Figura 28 - Samsung e i Social Media	149
Figura 29 - Barilla e i Social Media, Timeline	155
Figura 30 – Gestione del Brand.	164
Figura 31 - Gestione del Cliente.	165

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1 - Definizioni di Social Media.....	23
Tabella 2 - Classificazione dei Social Media (Kaplan, Haenlein, 2010).....	30
Tabella 3 - Punti di forza e debolezza dei Social Media	39
Tabella 4 – Benefici e criticità dei Social Media nelle imprese	47
Tabella 5 - Utilizzi dei Social Media nelle imprese	49
Tabella 6 – Fattori Critici di Successo (Altimeter Group 2011)	65
Tabella 7 - KPI per S.M. Application organizzate per S.M. Objectives (Hoffman and Fodor, 2010)	67
Tabella 8 – Metriche (Altimeter Group, 2011)	68
Tabella 9 - Esempi di metriche (Altimeter Group 2011)	69
Tabella 10 - Key Performance Indicator (Kallas. 2011)	70
Tabella 11 - Social Media Balanced Scorecard (Fiege 2011)	71
Tabella 12 - Social Analytics Framework (Awareness Inc. 2012)	72
Tabella 13- Riviste General Management	77
Tabella 14 - Riviste Information Management.....	78
Tabella 15 - Riviste Marketing	78
Tabella 16 - Fornitori di Riviste Accademiche, risultati.....	80
Tabella 17 – Principali Siti Web analizzati	82
Tabella 18 - Conferenze, Obiettivi e Punti chiave.	84
Tabella 19 - Cruscotto di Indicatori per la Gestione del Brand	94
Tabella 20 - Cruscotto di Indicatori per la Gestione del Cliente.....	106
Tabella 21 - Top 20 Social Media Analytics	122
Tabella 22 – Blogmeter.....	123

Tabella 23 - LG e i Social Media, tabella riassuntiva.....	145
Tabella 24 - Samsung e i Social Media, tabella riassuntiva	151
Tabella 25 - Barilla e i Social Media, tabella riassuntiva.....	157
Tabella 26- Cruscotto per la Gestione del Brand.	165
Tabella 27 - Cruscotto per la Gestione del Cliente.....	166
Tabella 28 - Social Media Analytics, caratteristiche	168

Abstract

I Social Media negli ultimi anni hanno avuto una diffusione capillare in primis presso gli utenti del Web e successivamente presso il mondo delle imprese, dove stanno diventando parte integrante della strategia aziendale. La novità e la complessità di questi strumenti hanno messo le imprese di fronte a due problematiche: valutare il contributo che essi possano dare alla creazione di valore e sistematizzare le informazioni che possono essere ivi recuperate.

La metodologia seguita si è basata sull'analisi della letteratura proveniente da fonti accademiche e provenienti dal Web. All'analisi dei risultati provenienti dalle prime due fasi, è seguita l'ultima parte del lavoro, dedicata al confronto del modello teorico costruito con le pratiche di imprese italiane, per evidenziarne punti di contatto e scostamento.

Il primo risultato è stato la costruzione di un modello di misurazione delle prestazioni dei Social Media nelle imprese. Esso si basa su due attività, Gestione del Brand e Gestione del Cliente, che le imprese implementano utilizzando le piattaforme sociali, sulle quali è stato costruito un modello di misurazione che fornisce indicatori di efficacia, efficienza e stato delle risorse.

Inoltre, l'analisi dei principali strumenti di Social Media Analytics ha reso possibile descrivere le offerte dei principali attori del mercato, evidenziando i prodotti e i loro fattori critici di successo.

Il presente lavoro vuole essere un supporto per le imprese che si affacciano per la prima volta al mondo dei Social Media, identificandone punti di forza, debolezza e possibili impieghi, e per chiunque sia interessato a misurare le performance delle organizzazioni su queste piattaforme, ovviando alla parzialità e alla frammentarietà dei contributi presenti in letteratura.

Parole chiave: Social Media, Performance, Prestazioni dei Social Media, Modello di misurazione, KPI.

Capitolo 1

INTRODUZIONE

Problema e obiettivo del lavoro

I Social Media, applicazioni Internet basate sullo scambio di contenuti generati dagli utenti, si sono diffusi in maniera esponenziale negli ultimi anni. Ciò è testimoniato dal numero crescente di piattaforme disponibili sul Web, dal numero di utenti che visitano giornalmente questi siti e dal tempo crescente che gli utilizzatori di Internet spendono sui Social Media (Solis, 2009; 2011). Per comprendere questo fenomeno è sufficiente presentare alcune statistiche aggiornate al febbraio 2012 (Van Opstal, 2012): Facebook vanta 850 milioni di utenti, il 31 % dei quali vi accede più di una volta al giorno, e 170 milioni di visite nel solo mese di febbraio 2012; Google+, il più recente dei Social Network lanciato nel giugno 2011, vanta 90 milioni di utenti e 19 milioni di visite nel mese di febbraio 2012. Youtube, il principale sito di condivisione di video della rete, ha ricevuto 150 milioni di visitatori unici nel solo mese di febbraio 2012 e gli utenti

spendono circa 2.9 miliardi di ore al mese in questa piattaforma. Twitter ha raggiunto i 500 milioni di utenti registrati, di cui il 34% invia almeno un tweet al giorno e infine Flickr, piattaforma di condivisione di scatti fotografici, vanta 51 milioni di utenti registrati e 18 milioni di visite sempre nel mese di febbraio 2012. La diffusione massiva dei Social Media presso gli utilizzatori del Web ha spinto le imprese a studiare le potenzialità di questi strumenti e ad iniziare ad utilizzarli, rispondendo alle pressanti richieste dei clienti, rendendoli parte integrante della strategia aziendale (Hanna, 2011). Inoltre, si sta assistendo alla proliferazione sul Web di strumenti sempre più strutturati che possano aiutare le imprese nel compito di raccogliere, gestire ed elaborare la grande quantità di dati provenienti dai Social Media (Mourdough, 2009). Questi strumenti, chiamati Social Media Analytics, offrono servizi e potenzialità diversi l'uno dall'altro, garantendo alle imprese una notevole semplificazione nella gestione delle piattaforme sociali.

Tuttavia la novità delle piattaforme in questione, la loro complessità e soprattutto la molteplicità di impieghi che possono essere fatti dei Social Media nelle imprese rendono difficile trovare un approccio univoco all'utilizzo e alla gestione di queste piattaforme, condivisibile e condiviso non solo tra coloro che studiano questi strumenti a livello teorico, ma anche tra gli addetti ai lavori. Due sono le problematiche che le imprese si trovano ad affrontare quando decidono di utilizzare i Social Media: la difficoltà di valutare il reale contributo di queste piattaforme alla creazione di valore, e la difficoltà a sistematizzare la mole di informazioni che ivi possono essere recuperate. Contributi che affrontano questi due argomenti possono essere trovati analizzando fonti accademiche in primis, ma soprattutto fonti provenienti dal Web stesso, sempre più strumento riconosciuto di diffusione della conoscenza (e.g. Weinberg, 2011; Kazim Kirtis et al., 2011; Mangold et al., 2012; Altimeter Group, 2011).

Riguardo la valutazione del contributo dei Social Media alla creazione del valore, le organizzazioni attraverso l'impiego di queste piattaforme perseguono degli obiettivi diversi (Weinberg et al., 2011). Spesso la vera questione, però, è misurare la performance in modo da quantificare il livello di raggiungimento degli obiettivi stessi,

con un approccio non per forza eguale rispetto agli strumenti tradizionali, da studiarsi ed implementarsi nel tempo. L'argomento è affrontato in letteratura con informazioni frammentarie e parziali (e.g. Hoffmann, Fodor, 2010; Fiege, 2011; Awareness Inc., 2012), che non sono in grado di offrire una visione completa e univoca. Dalla frammentarietà e parzialità dei contributi della letteratura nasce il primo problema affrontato in questo lavoro di tesi: la necessità di costruire un modello unico e completo di misurazione delle prestazioni dei Social Media nelle imprese per valutare il contributo che gli stessi danno alla creazione del valore. Il modello è stato ottenuto grazie ad un lavoro di analisi, sintesi e sistematizzazione dei diversi contributi della letteratura, affinché potesse fornire un approccio di misurazione condivisibile e applicabile a realtà differenti.

Il secondo problema è quello di sintetizzare le informazioni che l'impresa può ottenere dai Social Media: l'ammontare delle informazioni ottenibili richiede spesso alle imprese l'utilizzo di strumenti esterni di Social Media Analytics per la sistematizzazione e la elaborazione delle stesse. Dato l'elevato numero di strumenti di questo tipo presenti sul Web, e data la loro eterogeneità in termini di servizi offerti, si è reso necessario un lavoro di analisi delle proposte dei principali vendor con l'obiettivo di avere un quadro riassuntivo completo e il dettaglio sulle singole offerte dei produttori più diffusi a livello mondiale.

In conclusione, l'obiettivo del presente lavoro è quello di analizzare, sintetizzare e sistematizzare la letteratura esistente sul tema della misurazione dei Social Media. In particolare, le questioni affrontate sono due:

- Costruire un modello teorico di misurazione dei Social Media in modo da quantificare l'apporto di queste risorse alla creazione di valore nelle imprese.
- Analizzare i principali strumenti di supporto alle imprese nella raccolta ed elaborazione delle informazioni provenienti dai Social Media.

Metodo

Per conseguire gli obiettivi descritti nelle righe precedenti, il lavoro di ricerca è partito dall'analisi della letteratura accademica in merito ai Social Media e al rapporto tra essi e le Imprese, focalizzandosi nella misurazione delle performance.

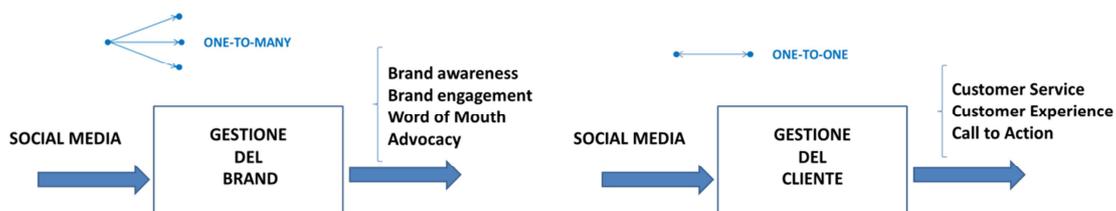
Successivamente l'analisi si è spostata sul Web, andando a cercare i principali contributi con l'aiuto dei motori di ricerca accademici. Dopo un primo screening, gli articoli considerati più significativi sono stati analizzati a fondo e quelli ritenuti interessanti ai fini del presente lavoro, citati e descritti.

I risultati derivanti dalla fase di analisi della letteratura sono stati poi sistematizzati in un modello teorico di misurazione delle performance delle imprese che utilizzano i Social Media, all'interno del quale si è cercato di riassumere le principali informazioni provenienti dalle diverse fonti.

Per verificare la corrispondenza tra il modello e lo stato dell'arte, sono stati poi studiati dei casi attraverso interviste condotte con Responsabili di imprese italiane selezionate tra quelle maggiormente attive sui Social Media: LG Electronics Italia, Samsung Electronics Italia e Barilla. L'obiettivo è stato quello di evidenziare punti di contatto e scostamenti tra la teoria e l'applicazione in casi reali.

Risultati

Grazie alla analisi dei contributi provenienti da fonti diverse riguardanti l'argomento della misurazione delle performance delle imprese sui Social Media è stato possibile costruire un modello teorico, sviluppato sulla base del modello di controllo input/attività/output (Azzone, 2008). La letteratura ha permesso di derivare due possibili utilizzi dei Social Media nelle imprese: Gestione del Brand e Gestione del Cliente.



Il primo risultato dell'attività di ricerca è stato la costruzione di un cruscotto di indicatori in funzione delle due attività: si sono proposti degli indicatori di prestazione, distinti in efficacia, efficienza e stato delle risorse.

Il secondo risultato deriva dall'analisi degli strumenti di Social Media Analytics, che ha permesso di fotografare il quadro attuale dei fornitori di servizi. Tra i più importanti a livello internazionale troviamo Radian6, Collective Intellect, Lithium, Sysomos e Attensity, forti di esperienze maturate già da alcuni anni e di una base clienti che li rende appetibili a chiunque voglia intraprendere l'utilizzo di questi vendor nella analisi delle performance. Sul territorio italiano il principale attore è Blogmeter, relativamente giovane ma in forte fase espansiva.

Grazie allo studio dei casi, fatto tramite le interviste ai Responsabili delle imprese coinvolte, è stato possibile comprendere come le pratiche attuali riguardo i Social Media siano concordi con il modello teorico proposto, soprattutto per la parte di Gestione del Brand, più legata all'aspetto del Marketing e maggiormente implementata ad oggi nelle imprese analizzate.

Contributo della ricerca

Il presente lavoro di ricerca trova la sua prima utilità nell'ambito della misurazione delle prestazioni dei Social Media nelle imprese: il cruscotto di indicatori definito nella tesi può costituire un punto di riferimento per chiunque sia interessato a misurare le performance di una impresa sulle piattaforme sociali. La completezza del cruscotto è garantita dalle diverse dimensioni di prestazione analizzate (Efficacia, Efficienza e Stato delle risorse), con i relativi KPI in grado di misurare quantitativamente il raggiungimento dei diversi obiettivi di business conseguibili attraverso i Social Media. Infine, per le imprese che decidessero di affidarsi agli strumenti di Social Media Analytics per la gestione delle informazioni provenienti dai Social Media, questo lavoro può garantire una prima analisi sui prodotti e sui punti di forza offerti dai principali attori del mercato.

Struttura della tesi

I primi due capitoli del lavoro di tesi sono dedicati alla presentazione dei contributi teorici provenienti dalla letteratura: nel Capitolo 2 vengono descritti nella loro generalità i Social Media, con particolare attenzione al rapporto che essi possono avere con le imprese, evidenziandone vantaggi, svantaggi e possibili impieghi nelle organizzazioni. Nel Capitolo 3 viene affrontato il tema della misurazione delle performance sui Social Media da parte delle imprese e vengono proposti gli indicatori più significativi e le relative metriche da impiegarsi in questa attività. Nel Capitolo 4 viene presentato il metodo di lavoro utilizzato, descrivendo ognuna delle fasi del progetto e le relative attività. Nei Capitoli 5 e 6 vengono presentati i risultati: nel primo, dedicato alla sintesi e sistematizzazione della letteratura, viene descritto il modello teorico di comportamento e di misurazione dei Social Media per le imprese costruito sulla base dei contributi teorici analizzati. Nel secondo vengono delineati i principali strumenti di Social Media Analytics che possono essere di aiuto alle imprese per la raccolta, l'analisi e l'elaborazione delle informazioni provenienti dalle piattaforme sociali. Nel Capitolo 7, infine, vengono analizzati punti di contatto e scostamento tra il modello teorico e il comportamento di alcune imprese italiane, studiato grazie alla realizzazione di interviste con i Responsabili di alcune tra le imprese più attive nel mondo dei Social Media.

Capitolo 2

I SOCIAL MEDIA

L'obiettivo del primo capitolo è quello di approfondire il concetto di Social Media attraverso una attenta analisi della letteratura. Da principio verranno proposte le definizioni di Social Media più autorevoli e gli elementi distintivi (par. 2.1), di seguito si spiegherà il fenomeno del Web 2.0 (par. 2.2), si presenteranno diverse classificazioni di Social Media (par. 2.3) e si mostreranno i loro punti di forza e debolezza (par. 2.4). Verranno successivamente analizzati benefici e criticità per le imprese che adottano le piattaforme sociali (par. 2.5) e la diffusione dei Social Media presso le imprese italiane (par. 2.6), ed infine si mostreranno i loro possibili utilizzi nelle imprese (par. 2.7).

2.1 Definizione

Secondo la definizione di Kaplan e Haenlein (2010), con Social Media si intende un gruppo di applicazioni Internet-based costruite sulle fondamenta ideologiche e tecnologiche del Web 2.0, che permettono la creazione e lo scambio di contenuti generati dagli utenti (*User Generated Content* – UGC).

Il concetto di User Generated Content è generalmente applicato per descrivere diverse forme di contenuti multimediali a disposizione del pubblico, creati dagli utenti finali. Per essere definito come tale, deve soddisfare tre requisiti (OECD¹, 2007): deve essere o in un sito web pubblicamente accessibile o in un social network (accessibile a gruppi selezionati di persone), deve mostrare un certo livello di sforzo creativo e infine deve essere stato generato al di fuori di ambienti e routine professionali. Se il Web 2.0 può essere visto come solida base ideologica e tecnologica dei Social Media, l'UGC può essere visto come l'insieme dei modi con cui gli utenti fanno uso degli stessi.

Sebbene questa sia di gran lunga la definizione più diffusa nel mondo accademico, come dimostrano il numero elevato di citazioni dell'articolo in questione (591, secondo Google Scholar), ne sono state proposte delle altre, che vengono riassunte nella Tabella 1.

¹ Organization for Economic Cooperation and Development

Definizione	Autori, Anno
<i>"Il termine Social Media descrive una varietà di nuove fonti di informazioni online create, fatte circolare e utilizzate dai consumatori allo scopo di educarsi a vicenda in merito a prodotti, brand, servizi, personaggi e problemi"</i>	Blackshaw, Nazzaro, 2004
<i>"I Social Media tendono ad essere partecipativi, democratici, incoraggiando contributi e feedback da chiunque ne sia interessato, rimuovendo la linea che separa i creatori dei contenuti e i fruitori degli stessi"</i>	Dearstyne, 2007
<i>"I Social Media comprendono i canali e il contenuto diffuso attraverso interazioni tra gli individui e le organizzazioni. Tuttavia è in maniera preponderante il prodotto dei consumatori"</i>	Kietzman, Hermkens, McCarthy, Silvestre, 2011

Tabella 1 - Definizioni di Social Media

È interessante evidenziare come in ognuna delle definizioni di Social Media venga enfatizzato il ruolo degli utenti, i quali divengono protagonisti nelle comunicazioni creando contenuti e consentendo la diffusione all'interno di queste piattaforme, diversamente dai media tradizionali, dove fungono unicamente da fruitori senza possibilità di interazione.

Per comprendere più puntualmente gli elementi distintivi dei Social Media si può esaminare il cosiddetto "Honeycomb of Social Media" (Kietzmann et al., 2011): la struttura è formata da sette blocchi funzionali ognuno dei quali separa ed esamina una precisa sfaccettatura dell'esperienza dell'utente e le implicazioni sulle imprese. I blocchi non devono per forza essere presenti in ogni Social Media, né sono mutuamente esclusivi, ma servono per comprendere i diversi livelli di fruizione che possono configurarsi.

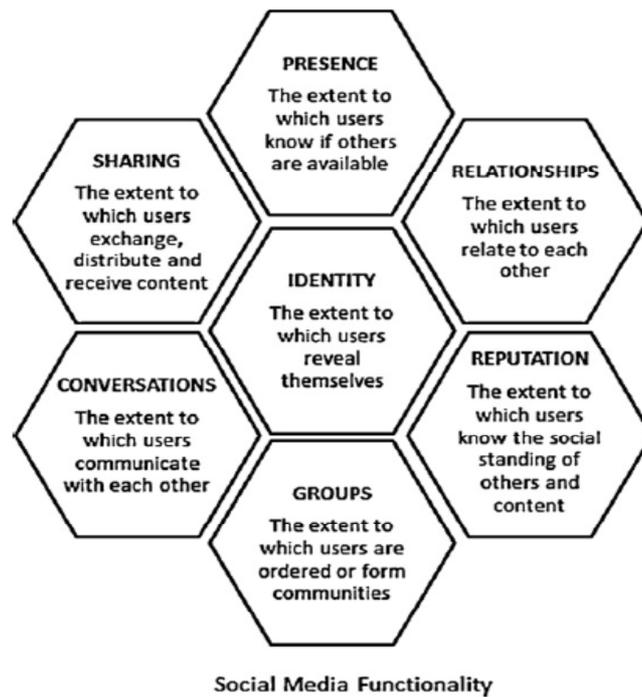


Figura 1 - The Honeycomb of Social Media (Kietzmann et al., 2011)

IDENTITY: rappresenta il grado di rivelazione della propria identità nell’ambiente sociale; possono essere richieste informazioni personali (nome, età, sesso, professione, etc.) ma anche informazioni soggettive, quali pensieri od opinioni.

CONVERSATION: rappresenta il grado di comunicazione tra utenti nell’ambiente sociale.

SHARING: rappresenta il grado con cui gli utenti scambiano, distribuiscono e ricevono contenuti, in un mondo “sociale” in cui la condivisione tra gli utenti è di fondamentale importanza.

PRESENCE: rappresenta il grado di accessibilità degli utenti da parte degli altri; può includere la localizzazione degli utenti oppure la sola conoscenza del fatto che l’utente sia collegato all’ambiente sociale e “disponibile”.

RELATIONSHIPS: rappresenta il grado di relazione con cui possono legarsi gli utenti, inteso come forme di associazione che portino loro a conversare, condividere informazioni e contenuti fino ad incontrarsi.

REPUTATION: rappresenta il grado con cui gli utenti possono identificare gli altri mediante classifiche, che possono risolvere il problema della fiducia insito nelle relazioni online.

GROUPS: rappresenta il grado con cui gli utenti possono formare comunità.

Grazie a questa struttura, secondo gli autori, è possibile descrivere i diversi Social Media, per fare in modo che le imprese possano adattarsi alle caratteristiche del singolo ambiente ed ottenere performance adeguate su ognuno di essi.

L'ultimo degli elementi distintivi propri dei Social Media è l'appartenenza al mondo del Web 2.0 (Kaplan and Henlein, 2010), che costituisce la piattaforma tecnologica che ha permesso l'evoluzione dei Social Media stessi.

2.2 Web 2.0

Il termine Web 2.0 fu coniato per la prima volta da O'Really (2004) ed è oggi comunemente utilizzato per intendere una piattaforma di rete in cui gli utenti contribuiscono attivamente allo sviluppo di strumenti, contenuto e comunità sulla rete Internet. Ciò che distingue il Web 2.0 dalle tradizionali pagine Web, passive e statiche, è il dinamismo e l'interattività nella creazione della conoscenza proprie dei nuovi servizi, con una nuova attenzione rivolta verso gli utenti che da meri fruitori diventano co-produttori e agiscono in prima persona nella diffusione dei contenuti. O'Really definì il Web 2.0 non già racchiudendolo entro dei precisi confini, bensì utilizzando un "nucleo gravitazionale", cioè una serie di principi, attorno ai quali dovessero ruotare le applicazioni riconducibili al Web 2.0:

- *Web as a platform*: il Web dovrebbe essere considerato come una piattaforma e non come l'oggetto principale, così come il telefono è un canale, mentre l'essenza è la conversazione.
- *Sviluppo di servizi* invece che applicazioni, per poi unirli a quelli già presenti aggiungendo valore;

- *Partecipazione attiva degli utenti*, i quali da fruitori diventano co-produttori dei contenuti dei servizi;
- *Miglioramento dei servizi con l'utilizzo degli stessi*; gli utenti influenzano la rete non solo con i contenuti, ma anche per mezzo della loro partecipazione ai servizi con sistemi di ranking e di reputazione.
- *Intelligenza collettiva*: la forza dei servizi del Web 2.0 sta nella capacità di sfruttare le risorse messe a disposizione dalla intera collettività, senza escludere alcuna minoranza, rendendo ognuno degli utenti capace di far sentire la propria voce e di influenzare le scelte altrui, senza escludere la cosiddetta *long tail*, molto spesso dimenticata in favore della massa.
- *Al centro c'è il contenuto*: definito alternativamente come "*Data is Next Intel inside*", sta ad indicare come ogni servizio deve basarsi su contenuto proprio ed essere in grado di gestire contenuti provenienti dall'esterno, dando all'utente un nuovo vigore;
- *Fine del ciclo di rilascio del software*, anche definito come "*the perpetual beta*", rompe il tradizionale ciclo di implementazione del software a favore di sviluppi leggeri, costanti e quasi continui dei servizi, invece che di applicazioni indipendenti;
- Sviluppo del software tramite *moduli di piccole dimensioni, orientati all'arricchimento dell'esperienza dell'utente*.

Esistono diverse classificazioni dei servizi del Web 2.0 in letteratura in funzione di variabili differenti: una di queste (Shang et al., 2011), interessante ed attuale, si basa su 3 dimensioni principali:

- Ciclo di Creazione di Conoscenza (KC) attivato: consiste nei quattro modelli di creazione della conoscenza del modello SECI² (*socializzazione, esternalizzazione, combinazione e internalizzazione*) in cui il processo a spirale di interazione continua tra tacito ed esplicito porta alla generazione di conoscenza.

² Modello di Creazione della Conoscenza (Nonaka, Takeuchi, 1995).

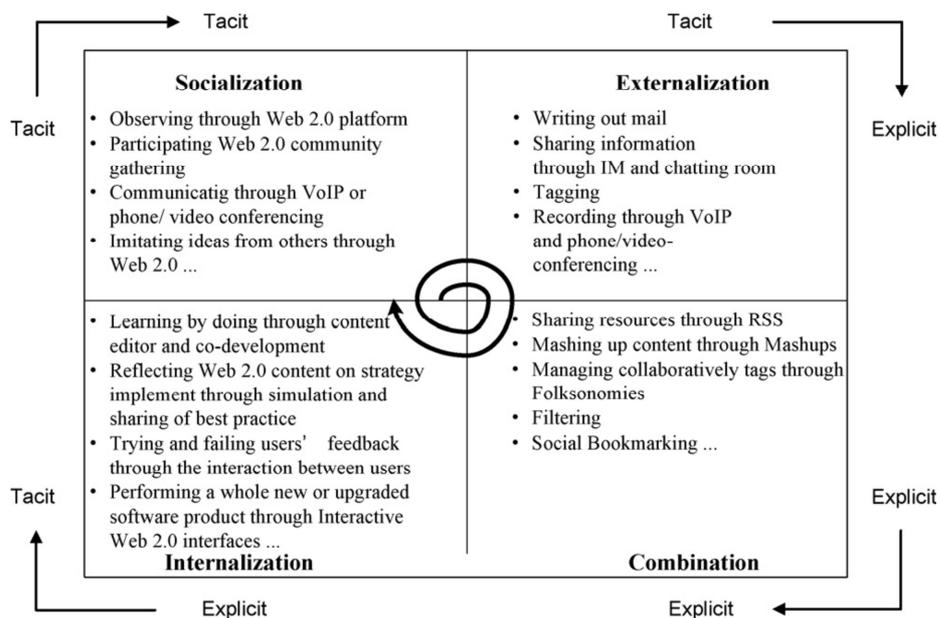


Figura 2 - Ciclo di creazione della conoscenza (modello SECI) nel Web 2.0 (Shang et al., 2011)

- Meccanismo di Controllo: modalità con la quale si gestisce il meccanismo di creazione della conoscenza e si assicura l'efficacia delle attività di acquisizione, trasformazione, condivisione e applicazione dei contenuti (*log, struttura, standardizzazione, sistematizzazione, autorizzazione, revisione*).
- Valore per il cliente: evidenzia i benefici di cui il processo cognitivo del cliente può godere.

Sulla base di queste tre differenziazioni vengono proposti quattro modelli di servizio di seguito spiegati:

- *Exchanger*: piattaforma che favorisce la socializzazione e l'esternalizzazione della conoscenza con un basso livello di controllo, contenuti non sistematizzati né organizzati, senza alcuna garanzia sulla loro validità, quindi in generali di bassa qualità (instant-messaging, peer-to-peer..)
- *Aggregator*: piattaforma con basso meccanismo di controllo che, partendo da socializzazione e esternalizzazione, favorisce l'aggregazione di contenuti

provenienti da diverse fonti in una unica interfaccia (video, immagini, testi, news..), i quali crescono esponenzialmente con il numero di utenti e con l'affezione di questi ultimi verso la piattaforma stessa.

- *Collaborator*: piattaforma che percorre tutto il ciclo di creazione della conoscenza, con specifiche funzioni di organizzazione di informazioni complesse in categorie ben definite e la possibilità da parte dell'utente di modificare, aggiornare e aggiungere contenuti, i quali si mantengono di elevata qualità grazie al complesso meccanismo di controllo basato su standardizzazione, sistematizzazione, autorizzazione e revisione.
- *Liberator*: piattaforma basa la sua creazione di conoscenza su bassi meccanismi di controllo e sulla apertura dei propri codici sorgenti, permettendo revisioni continue e miglioramenti sensibili della qualità dei dati (OpenOffice, Linux, Android).

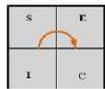
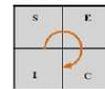
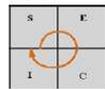
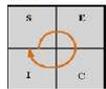
Model category	Experience-socialization platform		Intelligence-proliferation platform	
	Exchanger	Aggregator	Collaborator	Liberator
Web 2.0 applications (number of sites listed on AjaxProjects.com)	Calls & VOIP, chat, e-mails, networks (268 sites)	Blogs, bookmarking, music, photo, video, RSS, networks (613 sites)	Wikis, travel, bookmarking, business, office, programming, games (118 sites)	Business, office, programming, Web 2.0 tools, games (43 sites)
Dimension type Community knowledge-creating cycle enabled by Web 2.0 platform	Type II 	Type IV 	Type V 	Type VI 
Control mechanism	<ul style="list-style-type: none"> • Log 	<ul style="list-style-type: none"> • Log • Framing • Standardization 	<ul style="list-style-type: none"> • Log • Standardization • Systematization • Authorization • Review 	<ul style="list-style-type: none"> • Log • Standardization
Customer value	<ul style="list-style-type: none"> • Exchange of instant message or data • Extended social network 	<ul style="list-style-type: none"> • Share and retain information • Information sufficiency • Extended social network 	<ul style="list-style-type: none"> • Share, retain, assimilate, and regenerate knowledge under specific standards • Knowledge quality • Information sufficiency • Upgraded user knowledge and skill 	<ul style="list-style-type: none"> • Share, retain, assimilate and regenerate knowledge under free format • Knowledge reliability • Application flexibility • Upgraded user knowledge and skill
Exemplary cases	MSN, Skype	Twitter, Plurk, YouTube, Facebook	Wikipedia, Answers.com, Salesforce.com	OpenOffice, Linux

Figura 3 - Classificazione dei servizi del Web 2.0 (Shang et al., 2011)

Riassumendo, il Web 2.0 è una piattaforma per mezzo della quale contenuti e applicazioni non sono più creati e pubblicati da individui unici, ma sono continuamente modificati da tutti gli utenti in maniera partecipativa e collaborativa.

I termini Social Media e Web 2.0 sono spesso usati erroneamente come sinonimi perché strettamente correlati (Berthon et al. 2012). Tuttavia ci sono delle differenze che li rendono concettualmente discreti: il Web 2.0 può essere visto come *“l’infrastruttura tecnica che attiva il fenomeno sociale dei media collettivi e facilita i contenuti creati dai consumatori”*, mentre i Social Media possono essere pensati come *“focalizzati sui contenuti”* e comprendono sia i canali sia i contenuti promulgati nelle interazioni tra gli utenti. Riassumendo: il Web 2.0 *“permette la creazione e la distribuzione del contenuto, che sono i Social Media”*.

2.3 Classificazioni dei Social Media

Con l’obiettivo di categorizzare i Social Media sono state analizzate due tipologie di fonti: le riviste accademiche e il mondo dei Social Media stessi. Se nel primo caso le classificazioni sono in numero molto ridotto, nel secondo caso i contenuti in merito si moltiplicano, ma si cercherà di inserire solo quelli ritenuti maggiormente autorevoli.

Tra le fonti accademiche è necessario citare la classificazione proposta da Kaplan ed Haenlein (2010), basata su due dimensioni principali:

- Lato Media: Social presence/media richness: la presenza sociale è definita come contatto acustico, visuale e fisico che può essere stabilito durante la comunicazione tra i due soggetti coinvolti; con media richness si intende l’ammontare di informazioni che possono essere scambiate in un dato intervallo di tempo.
- Lato Sociale: Self-presentation/Self-disclosure: il concetto di self-presentation afferma che in tutte le interazioni sociali le persone hanno il

desiderio di controllare le opinioni che altre persone hanno di loro; con self-disclosure si intende la conscia o inconscia rivelazione di informazioni personali.

		Social presence/ Media richness		
		Low	Medium	High
Self-presentation/ Self-disclosure	High	Blogs	Social networking sites (e.g., Facebook)	Virtual social worlds (e.g., Second Life)
	Low	Collaborative projects (e.g., Wikipedia)	Content communities (e.g., YouTube)	Virtual game worlds (e.g., World of Warcraft)

Tabella 2 - Classificazione dei Social Media (Kaplan, Haenlein, 2010)

Si ottengono in questo modo sei diverse categorie di Social Media, con caratteristiche e peculiarità ben precise che andranno ad essere elencate di seguito.

BLOG: I Blog costituiscono la forma più datata di Social Media e sono l'equivalente di pagine web personali, gestiti solitamente da individui unici i quali aggiungono contenuti che vengono visualizzati in ordine cronologico inverso. L'interazione propria dei Social Media si presenta in questo caso sotto forma di inserimento di commenti da parte degli utenti-lettori.

COLLABORATIVE PROJECTS: I progetti collaborativi permettono la connessione e la creazione di contenuti da parte di più utenti, e in questo senso sono la manifestazione più democratica dell'UGC. Possono essere suddivisi in wikis, cioè siti web che permettono agli utenti di inserire, modificare e rimuovere contenuti testuali (es. Wikipedia), e applicazioni di social bookmarking, che permettono la raccolta e la valutazione di collegamenti web (link) o contenuti multimediali (es. Delicious).

SOCIAL NETWORKING SITES: I siti di Social Networking sono piattaforme che permettono la connessione tra gli utenti attraverso la creazione di profili personali in cui possono essere incluse differenti informazioni e contenuti multimediali (dati biografici, interessi, foto, video etc.). Amici e colleghi vengono invitati ad accedere al proprio profilo, inoltre è possibile l'interazione tra utenti mediante messaggi istantanei

ed email. Il fenomeno del social networking sta assumendo dimensioni enormi e sempre crescenti, con Facebook in testa, che nel mese novembre 2011 ha raggiunto i 793.000 visitatori unici.

CONTENT COMMUNITIES: Lo scopo principale di queste comunità è la condivisione tra gli utenti di contenuti multimediali di ogni genere: testuali (es. libri), immagini (Flickr), video (Youtube), presentazioni Power Point (Slideshare). Gli utenti accedono alle comunità tramite registrazione, ma non è richiesta la creazione di un profilo personale o, in caso contrario, le informazioni ivi contenute sono minimali.

VIRTUAL GAME WORLDS E VIRTUAL SOCIAL WORLDS: I Virtual Worlds sono piattaforme che replicano un ambiente tridimensionale in cui gli utenti possono entrare sotto forma di avatar personalizzati e interagire tra di loro come se fossero nella vita reale. Hanno avuto sviluppo essenzialmente in due forme: i VGW (es. World of Warcraft), in cui gli utenti sono tenuti a comportarsi secondo strette regole predefinite in una sorta di enorme gioco multiplayer online, e i VSW (es. Second Life), in cui gli utenti (con i propri avatars) sono maggiormente liberi di agire nell'ambiente virtuale.

Numerose classificazioni provengono invece direttamente dal mondo del Web 2.0 e dei Social Media, di seguito si citeranno alcune delle più diffuse.

Tra le prime proposte si vuole citare la "Social Media Starfish" (Scoble, 2007), che è una prima suddivisione dei Social Media per tipologia, che risulta essere la base per molti dei lavori successivi.

Seguendo uno schema visuale a forma di stella, l'autore fotografa lo stato dei Social Media individuando 12 classi differenti (Foto, Video, Blog, Eventi, White Label Social Networks, Strumenti Collaborativi, Wikis, Audio, Email, Sms, Microblog, Personal Social Network) e fornisce alcuni tra i principali attori per ciascuna di esse all'epoca della rilevazione.

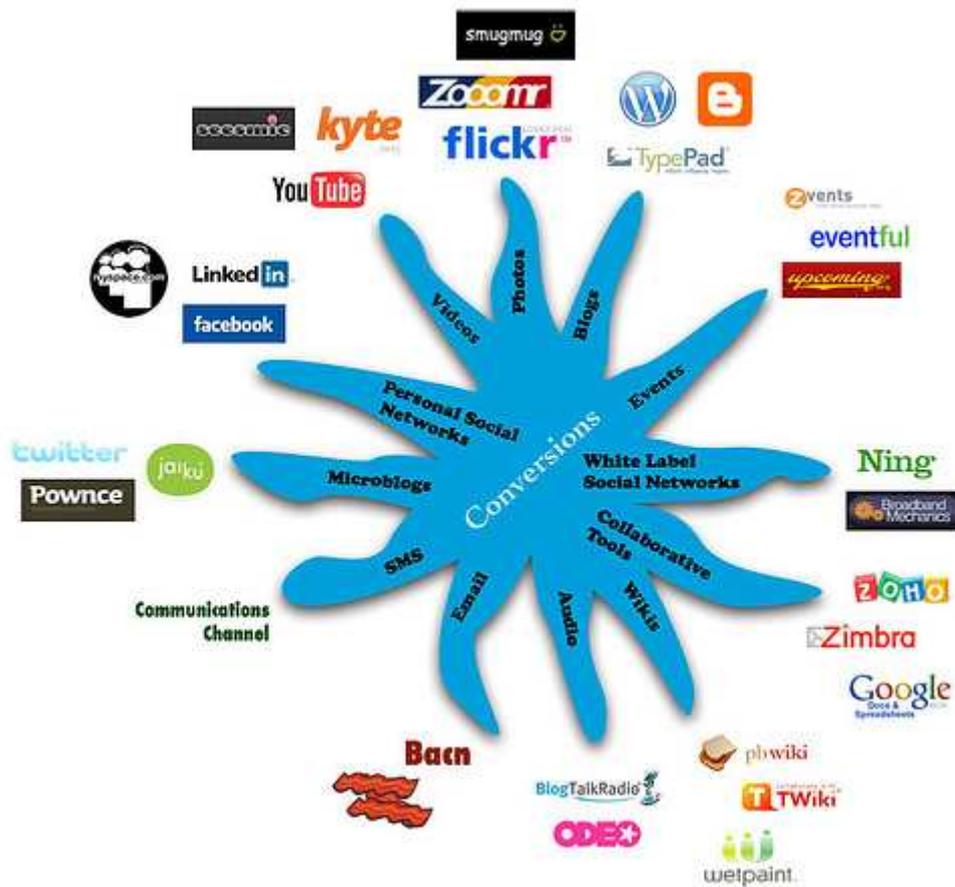


Figura 4 - Social Media Starfish (Scoble, 2007)

Tra le più accreditate a livello internazionale è quella proposta da Brian Solis e Jesse Thomas (2008) chiamata "The Conversation Prism". Con l'obiettivo di mappare il mondo delle interazioni sociali e della costruzione di interazioni attraverso i social media, i due autori propongono una classificazione visuale, di immediata comprensibilità: *"Il Conversation Prism rappresenta l'occasione per rilevare in modo proattivo il paesaggio per individuare le comunicazioni rilevanti, la priorità delle strategie di partecipazione, e creare una gerarchia di engagement[.]"*. Le categorie così introdotte risultano moltiplicarsi rispetto a quelle precedentemente considerate, con contorni a volte piuttosto sfumati, ma di sicuro presenti nel Social Web.

Parallelamente al lavoro di Solis e Thomas, Fred Cavazza propone il “Social Media Landscape” , con il quale in tre versioni successive (2008, 2009 e 2011) presenta una classificazione senza dubbio più compatta e maggiormente fruibile, racchiudendo i Social Media in 7 grandi famiglie definite dai servizi che offrono agli utenti e conseguentemente dall’utilizzo che questi ultimi ne fanno:

- **Publish**, con blog platforms (WordPress, Typepad, Blogger, Overblog), microblog (Twitter), social stream services (FriendFeed, Tumblr, Posterous) e wikis (Wikipedia, Wikia, WetPaint) ;
- **Share**, con siti di condivisione di video (YouTube, Dailymotion, Vimeo), foto (Flickr, Picasa, Instagram), links (Delicious, Digg), musica (Last, iLike, Spotify, Deezer) o documenti (SlideShare, Scribb);
- **Discuss**, con bacheche(PhpBB, bbPress, Phorum, 4Chan, Gravity), sistemi di gestione dei commenti (IntenseDebate, Cocomment, Disqus, JS-Kit) e strumenti di Social Research (Quora, Aardvark, Mahalo) ;
- **Commerce**, con sistemi di revisione del cliente (BazaarVoice) strumenti di collaborative feedbacks (UserVoice, GetSatisfaction), comunità di ispirazione e consigli (Polyvore, StyleHyve, Weardrobe, Hunch), localized coupons (Groupon, LivingSocial), comunità di acquisto (Blippy, Swipely), strumenti di co-shopping e Facebook-shopping (ShopTab, Boosket) ;
- **Location**, con piattaforme di localizzazione sociale (Foursquare, MyTown, Facebook Places, Google Places), mobile social networks (Mig33, MocoSpace) and condivisione di eventi (Upcoming, Plancast, Zvents, Eventful, Socializr) ;
- **Network**, con personal social networks (MyYearBook, MyLife, CopainsDavant, Badoo), professional social network (LinkedIn, Viadeo, Plaxo), “traditional” social network (Facebook, MySpace, Orkut, Tagged) e strumenti di creazione di social network (Ning, KickApps) ;
- **Games**, con siti di giocatori di casual gaming (Kongregate, Pogo, PopCap PlayFirst), di social gaming (Zynga, Playfish, Playdom, SGN), mobile gaming (ngmoco, OpenFeint) e virtual worlds (Habbo, Club Penguin, Poptropica).

Social Media Landscape 2011

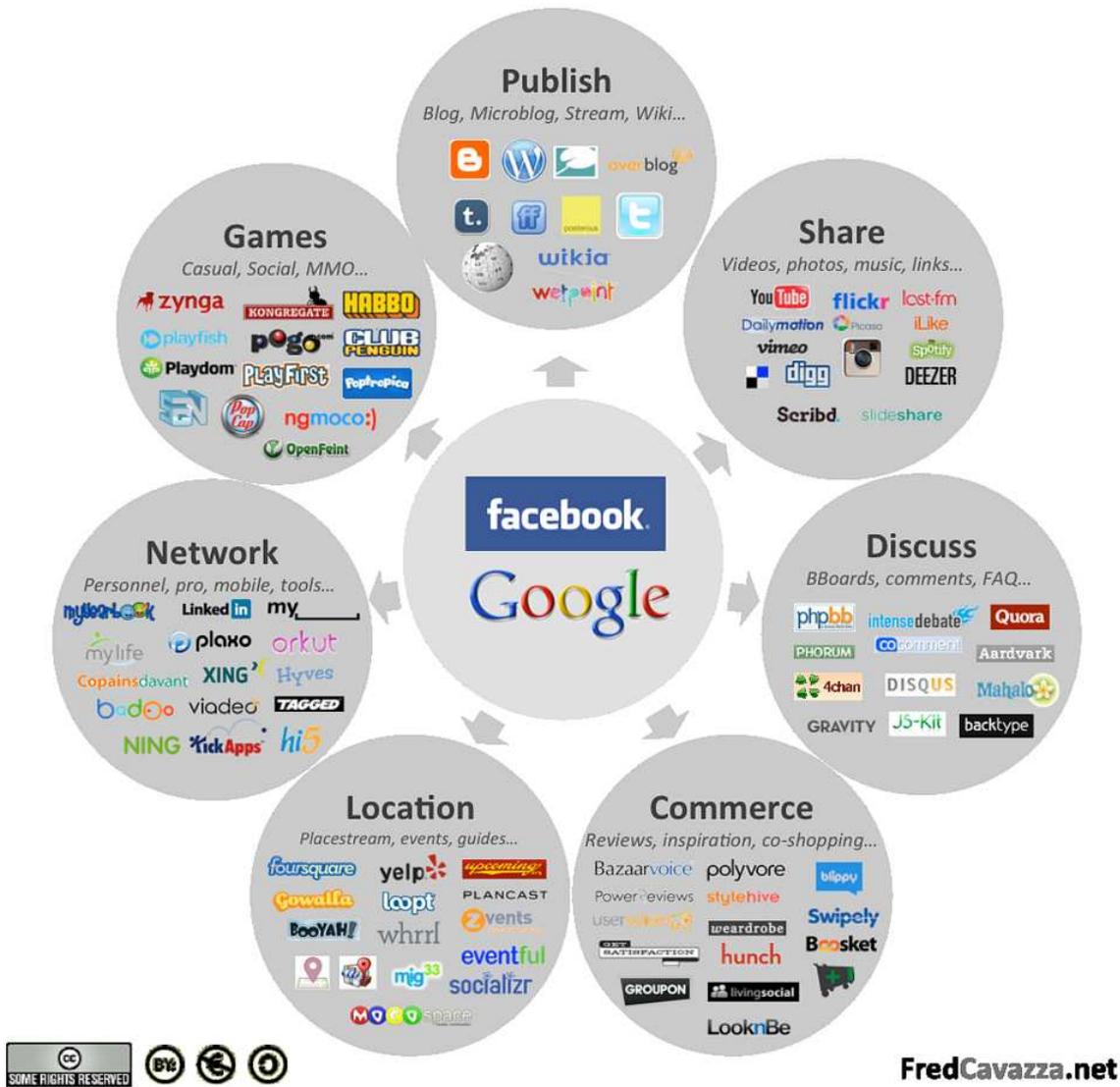


Figura 6 - The Social Media Landscape (Cavazza, 2011)

Roger Harris (2009) ha infine proposto una mappa in cui vengono incrociate le diverse categorie di Social Media relazionandole all'utilizzo che gli utenti ne possono fare, attraverso dei legami facilmente individuabili visivamente. Le categorie utilizzate di Social Media sono: Blogs (inclusi microblogs), Social networks, Forums, Shopping (e-commerce), Wikis, Multimedia e Social bookmarking. Le diverse tipologie di interazione degli utenti all'interno delle piattaforme sono state così individuate: Creare, Commentare, Valutare, Profilare, Vedere.

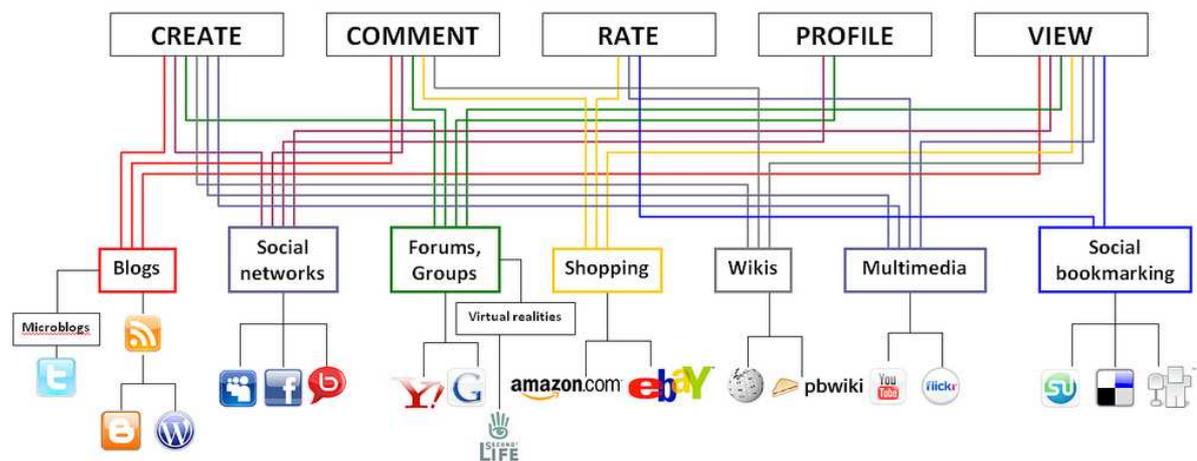


Figura 7 - Social media mapped as a wiring diagram (Harris, 2009)

Quest'ultima classificazione fornisce una visione di insieme in quanto unisce le categorie di Social Media alle diverse azioni degli utenti al loro interno, riuscendo a riassumere i due punti di vista restituendo una immagine immediata ed estremamente comprensibile del mondo dei Social Media.

2.4 Punti di forza e debolezza dei Social Media

L'analisi della letteratura ha permesso di individuare i principali punti di forza e di debolezza dei Social Media.

Ciò che spinge gli individui all'avvicinamento verso i Social Media è principalmente il soddisfacimento di bisogni sociali, in quanto questi forniscono agli utenti convenienza ed efficienza senza pari nella creazione, nel mantenimento e nel rafforzamento delle relazioni sociali (Wang et al, 2012, I). La rimozione dei confini geografici e le opportunità di interazione attraverso le reti di amici e informazioni sono le caratteristiche dei Social Media che in primis attraggono gli utenti (Ellison et al., 2007), così come la possibilità di distribuire informazioni personali, che sviluppa e favorisce il rafforzamento delle relazioni interpersonali (Whitty, 2008). Inoltre, se comparate a quelle "offline", le interazioni mediate dai Social Media offrono agli utenti un ambiente maggiormente controllabile dove potersi presentare e relazionarsi strategicamente con i propri pari in maniera più aperta e libera da vincoli (Dunne et al, 2011).

Riassumendo, i bisogni che motivano l'utilizzo dei Social Media possono essere classificati in 4 categorie (Wang, 2012, II):

- Bisogni emozionali, correlati al *"rafforzamento delle esperienze estetiche, piacevoli ed emozionali"*;
- Bisogni cognitivi, correlati al *"rafforzamento di informazioni, conoscenza e comprensione"*;
- Bisogni sociali, correlati al *"rafforzamento dei contatti con la famiglia, gli amici e il mondo"*;
- Bisogni abituali, cioè rituali che aiutano l'individuo a crearsi la propria routine giornaliera.

Ognuna di queste categorie individua dei benefici che i Social Media forniscono agli utilizzatori, spingendo questi ultimi ad avvicinarsi prima, e ad incrementare poi il proprio tempo trascorso sulle piattaforme sociali, gratificati dal soddisfacimento dei propri bisogni.

I punti di debolezza dei Social Media sono identificati chiaramente nell'articolo "Social Media, opportunity or risk?" (Everett, 2010):

- Anonimia: gran parte non forniscono un metodo affidabile di autenticazione degli utenti, cosa che rende possibile impersonarsi in altri utenti con minimi sforzi a causa delle difficoltà nella verifica delle identità.
- Fuga di informazioni: ciò che viene detto sui Social Media ha un impatto notevole perché è come se venisse *"incastonato nella roccia"*, ed è frequente che possa venir mal interpretato, causando fraintendimenti.
- Implicazioni di rischio: il successo dei Social Media deriva dalla facilità di condividere e scambiare informazioni, questo però porta a potenziali rischi che ancora gli individui e le organizzazioni *"non comprendono a pieno e non sono in grado di gestire"*, con particolare riferimento ai problemi di sicurezza delle informazioni.
- Diffusione della criminalità: il numero elevato di device da cui è possibile accedere ai Social Media rende vulnerabile l'intero sistema a chi, in modo fraudolento e/o criminale, voglia entrare all'interno e colpire non solo l'interessato, ma anche tutti gli appartenenti alla sua rete sociale online.

Analogamente, Blue Coat Systems, Inc. (2011) individua i maggiori rischi che gli utenti devono affrontare quando utilizzano i Social Media:

- Malware, cioè infezioni di software virali malevoli i cui creatori hanno scelto le piattaforme sociali come principale mezzo di diffusione, con l'obiettivo di catturare informazioni riservate (accessi, password, etc.) dagli utenti in modo fraudolento.
- Perdita di dati: la spinta alla condivisione delle informazioni può in taluni casi risultare eccessiva, specialmente quando vengono divulgate informazioni private, personali o confidenziali, dati che non avrebbero dovuto essere resi pubblici.

- Perdita di produttività: il coinvolgimento degli utenti nei confronti dei Social Media spinge gli stessi a trascorrere sempre maggiore tempo in queste piattaforme, con conseguenze negative anche, ma non solo, sul posto di lavoro.

La letteratura ha fornito evidenze sui punti di forza e debolezza dei Social Media per gli utilizzatori, che possono essere così riassunti:

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> - gratificazione sociale - gratificazione emozionale - gratificazione cognitiva - consolidamento della routine 	<ul style="list-style-type: none"> - anonimia - privacy - fuga di informazioni - software malevoli - perdita di produttività

Tabella 3 - Punti di forza e debolezza dei Social Media

2.5 Diffusione dei Social Media nelle Imprese Italiane

Il rapporto SocialMediAbility 2012 dell'Osservatorio Social Media Marketing promosso da IULM ha analizzato 720 imprese di settori differenti (alimentari, arredamento, bancario, hospitality, moda&design, pubblica amministrazione) di dimensione differente. I risultati ottenuti fotografano una realtà in cui le imprese che utilizzano almeno un Social Media sono circa il 50 % del campione, con un deciso incremento del 17,5% rispetto alla stessa analisi fatta l'anno precedente. La stessa ricerca è stata proposta suddividendo le imprese per settore di appartenenza: moda&design, bancario e, sorprendentemente, pubblica amministrazione sono i settori risultati maggiormente presenti, con un generale incremento rispetto al periodo precedente registratosi principalmente grazie ad una presenza indiscutibilmente più consistente delle imprese di piccole (+33,2%) e medie dimensioni (+14,9%). Facebook (71%) è il

primo in assoluto in graduatoria, seguito poi da Youtube, LinkedIn e Twitter, quali Social Media scelti dalle imprese italiane.

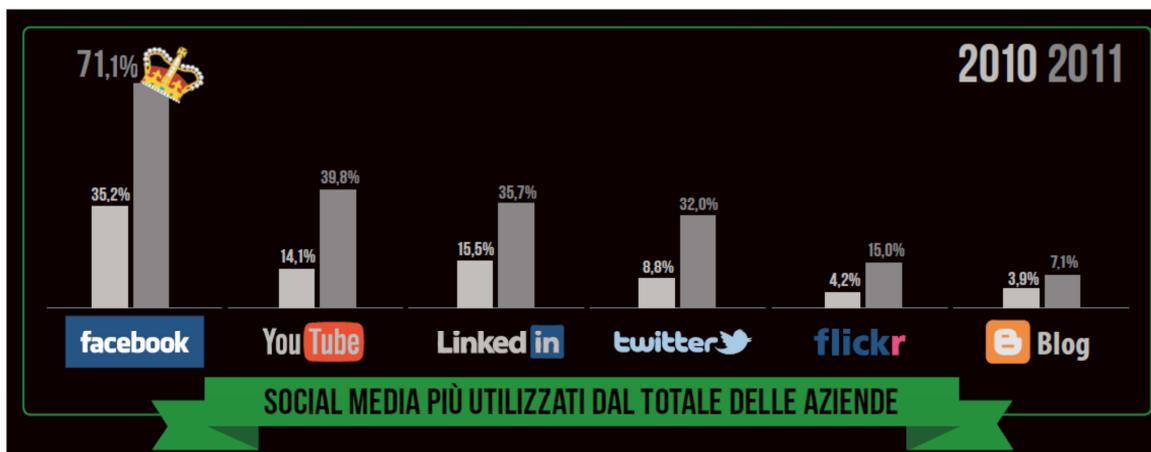


Figura 8 - Social media più utilizzati dalle imprese italiane (IULM, 2011)

Facebook è senza dubbio il Social Media più utilizzato in Italia non solo dai cittadini (19 milioni di utenti), ma anche dalle imprese: a questo proposito Blogmeter (Ottobre 2011) ha svolto una interessante con l'obiettivo di analizzare in modo comparativo i principali Brand in Italia³ e la loro presenza Social. Il coinvolgimento dei fans, e quindi le relative classifiche, è stato misurato non solo conteggiando il numero di fans per pagina, ma utilizzando anche degli altri indici (Action index, Engagement Index, Sentiment Index) ottenendo i risultati presentati nella tabella seguente:

³ Sono stati analizzati gli 88 Brand finalisti al Brand Award 2011 GDO Week & Mark-up

TOP 10 - brand



	N° FANS (totale fans)	N° COMMENTI (fans comments/brand posts)	N° LIKE (fans likes/brand posts)	N° FANS POST (fan posts/brand posts)
1.	NIVEA ITALIA	SAMSUNG ITALIA	NIVEA ITALIA	CANON ITALIA
2.	SAMSUNG ITALIA	MULLER ITALIA	MULLER ITALIA	MULLER ITALIA
3.	L'ORÉAL ITALIA	LG ITALIA	BARILLA	NIVEA ITALIA
4.	MULINO BIANCO	MULINO BIANCO	NIKON PROF.	MULINO BIANCO
5.	MULLER ITALIA	NIVEA ITALIA	L'ORÉAL ITALIA	BARILLA
6.	DEBORAH MI	CANON ITALIA	MULINO BIANCO	LG ITALIA
7.	BARILLA	NIKON PROF.	SAMSUNG ITALIA	DEBORAH MI
8.	GARNIER ITALIA	BARILLA	CANON ITALIA	GARNIER ITALIA
9.	LG ITALIA	BOLTON	GARNIER ITALIA	HP ITALIA
10.	CANON ITALIA	L'ORÉAL ITALIA	BOLTON	L'ORÉAL ITALIA

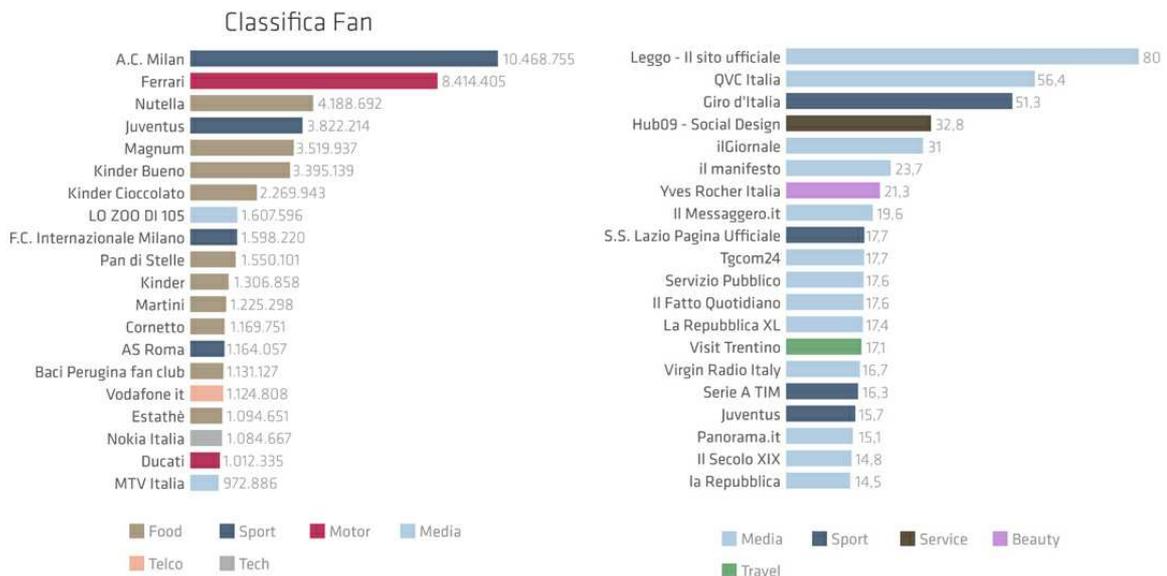
Figura 9 - Top Brands (Blogmeter, 2011)

è interessante notare come più del 50 % dei brand analizzati non abbia una fan page ufficiale in lingua italiana e come dei primi 30 brand in classifica, solo il 45% ne ha una. Questa è una analisi che fotografa la situazione delle imprese italiane che utilizzano Facebook aggiornata all'ottobre 2011, situazione che è in rapida evoluzione così come lo è il mondo dei Social Media.

Una classifica analoga è stata proposta dallo stesso Blogmeter (Maggio 2012), con la differenza che, mentre nella analisi precedente gli unici Brand considerati erano i finalisti al premio "Brand Award 2011 GDO", in questa analisi sono stati presi in considerazioni tutti i Brands proprietari di una pagina Facebook ufficiale che abbiano scritto in lingua italiana almeno il 50% dei post nel periodo considerato⁴.

⁴ Periodo di analisi: 1-31 Maggio 2012

Facebook Top Brands - Italy Maggio 2012



L'analisi è stata realizzata con «Facebook Social Analytics» di Blogmeter.

Blogmeter

Periodo di analisi:
dal 01-05-2012 al 31-05-2012

Le classifiche sono redatte prendendo in esame le pagine Facebook ufficiali di aziende che utilizzano (almeno nel 50% dei post) la lingua italiana per comunicare con gli utenti.

*Il valore del Page Engagement rappresenta la somma delle attività dei fan (Fan Comments + Fan Posts + Likes + Shares) per ogni 1000 fan.

Figura 10 - Blogmeter Top Brands (Maggio 2012)

Infine lo studio “Quanto è social la tua azienda?”, sviluppato da AIDiM e ANVED (2012) con la collaborazione di Cribis D&B e eCircle, conferma la leadership dei Social Network (in particolare Facebook) nelle imprese italiane e dà indicazioni sulle principali motivazioni che spingono verso la presenza sui Social Media: informare il network sulle novità e sui fatti rilevanti e creare una community sul prodotto brand sono (per il 60% del campione) gli obiettivi più rilevanti. Le imprese che ancora non utilizzano i Social Media (il 25 % del campione) lo fanno perché non hanno ancora una strategia dedicata.

2.6 Social Media e Imprese: Benefici e Criticità

L'utilizzo dei Social Media nelle imprese costituisce un mezzo straordinario per raggiungere la clientela e per comunicare direttamente con i clienti/utenti. L'utilizzo massivo che gli individui fanno dei Social Media in termini di tempo trascorso sulle piattaforme (in particolar modo quelle di Social Networking) è dettato dalla gratificazione derivante dall'informare, comunicare e socializzare con i propri familiari, amici e conoscenti, rendendo estremamente divertente questo modo di interagire tramite il web (Krasnova et al., 2009). È proprio in questo contesto di utilizzo, spontaneo e non forzato, che gli utenti/clienti sono maggiormente raggiungibili da parte delle imprese in termini di marketing e comunicazione.

Nel già citato "The Honeycomb of Social Media" (Kietzmann et al., 2011), gli autori analizzano quali possono essere le implicazioni all'utilizzo nelle imprese dei Social Media.

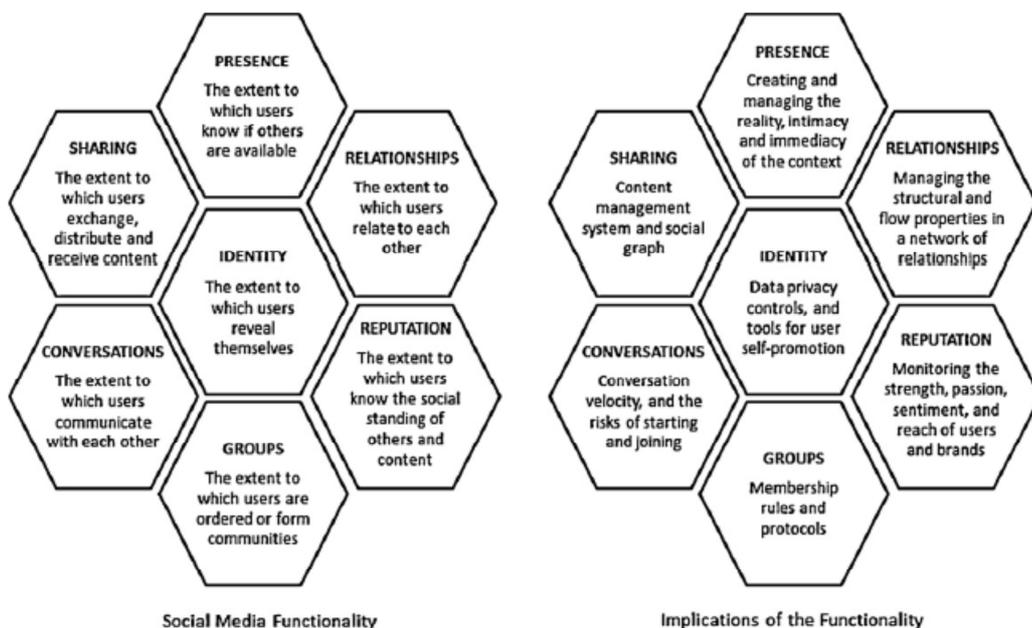


Figura 11 - The Honeycomb of Social Media (Kietzmann et al., 2011)

Riprendendo i blocchi funzionali già descritti (par. 2.1), si cerca di capire come ad ognuno di essi corrispondano effetti sulla strategia che le imprese devono adottare:

IDENTITY: le imprese dovrebbero bilanciare la presenza su Social Media che favoriscono la condivisione dell'identità e quelli che altresì proteggono la privacy, per che venga meno la responsabilità e la credibilità degli utenti, che prendano il sopravvento comportamenti poco raccomandabili dettati dalla anonimìa.

CONVERSATIONS: l'ammontare e la velocità delle comunicazioni nei diversi Social Media portano l'impresa a dover adottare comportamenti differenti a seconda dell'ambiente, per soddisfare le aspettative dei clienti/utenti.

SHARING: le imprese devono capire cosa i loro clienti/utenti hanno in comune e trasformarlo in oggetto di condivisione, creando una vera e propria comunità, facendo però attenzione alla opportunità di divulgazione di certe categorie di contenuti.

PRESENCE: se la disponibilità e la localizzazione sono fattori importanti tra gli utenti, le imprese devono tenerne conto e scegliere la presenza nei Social Media che forniscono questi servizi.

RELATIONSHIPS: Social Media e imprese che cercano di creare engagement con gli utenti devono comprendere come costruire e mantenere queste relazioni, a seconda della tipologia di utenti e delle necessità di questi ultimi.

REPUTATION: se la reputazione risulta fondamentale nell'ambiente sociale, l'impresa deve capire quale sia la giusta metrica per misurare questa informazione e divulgarla tra gli utenti.

GROUPS: la possibilità di fare gruppo è spesso molto apprezzata dagli utenti, l'impresa quindi dovrebbe cercare di favorire la crescita di tali comunità con conseguenze senz'altro positive.

La costruzione di una strategia coerente di presenza sui Social Media dovrebbe partire da un bilanciamento dei diversi blocchi funzionali, seguendo le esigenze della propria comunità.

A livello generale i principali benefici dell'utilizzo dei Social Media da parte delle imprese possono essere così riassunti:

- Efficienza: se utilizzati per obiettivi di marketing, possono fornire strategie efficienti e con effetto virale di gran lunga superiore ai media tradizionali; analogamente per ricerche di marketing è possibile ottenere grandi quantità di dati a costi decisamente inferiori ai metodi tradizionali (Kazim Kirtis et al., 2011);
- Community building: i Social Media sono in grado unire persone geograficamente e socialmente lontane sotto l'ombrello di interessi comuni, in questo caso imprese e relativi prodotti, creando comunità in cui esprimere i propri punti di vista e confrontarsi con gli altri membri (Weber, 2007).
- Brand-awareness: la diffusione del Brand è facilitata dall'elevato numero di utenti dei Social Media, creando così un amplissimo bacino di utenza a costi relativamente bassi, in cui la comunicazione è favorita dagli stessi utenti che diventano promotori indiretti dei prodotti e dell'impresa (Report: the New Conversation: taking Social Media from talk to action, 2010).
- Word of Mouth: gli utenti dei Social Media diventano protagonisti dell'affermazione dell'impresa, creando un effetto passaparola amplificato dalle potenzialità del Web 2.0 (Li et al., 2011).
- Interazione e coinvolgimento dei clienti: sono i clienti stessi a diventare parte integrante dell'impresa in molte delle fasi del ciclo di realizzazione dei prodotti: diventano co-creatori in fase progettuale, possono essere sviluppatori e tester nelle fasi intermedie, forniscono feedback continui in fase di post-acquisto (Foux, 2006; Mangold et al., 2012).

- Loyalty: viene favorita la creazione di lealtà e di relazioni di lungo periodo, con conseguenti benefici economici per l'impresa (Harvard Business Review, 2010).

Secondo il rapporto di GrantThornton LLP "Social media and its associated risks" (2010), le principali criticità che le imprese devono affrontare sono le seguenti:

- Diffusione di informazioni proprietarie: il rischio che vengano diffuse informazioni protette da copyright tramite i Social Media è sentito come il principale problema legato alla presenza sugli stessi;
- Commenti negativi in merito all'impresa: possono provenire da clienti insoddisfatti ma anche dagli stessi dipendenti, venendo diffusi a macchia d'olio nel mondo dei Social Media ancor più velocemente che nei media tradizionali;
- Esposizione di Informazioni personali;
- Frodi;
- Informazioni obsolete.

Riprendendo la classificazione di Kaplan e Haenlein (2010) precedentemente descritta, si sono analizzati gli effettivi utilizzi/benefici e criticità legati alle singole categorie di Social Media:

Social Media	Benefici/Utilizzi	Problemi
blog	<ul style="list-style-type: none"> - Aggiornamento dipendenti, clienti e shareolders tutti su argomenti riguardanti l'impresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Può diventare un amplificatore delle proteste di clienti insoddisfatti o delusi dall'impresa; - Opinioni negative possono venire dagli stessi dipendenti;
wikis	<ul style="list-style-type: none"> - Trasmissione della conoscenza 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestione delle crisi da parte delle imprese (le informazioni, anche se non vere, sono sempre ritenute attendibili dagli utenti)
social networking sites	<ul style="list-style-type: none"> - Diffusione di informazioni - Creazione di brand communities - Brand-awareness - Ricerche di mercato - Ottimi mezzi di marketing (dato il numero elevatissimo di utenti raggiunti) - Recruiting - Customer Service 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestione dei commenti negativi - Necessità di presenza diretta senza intermediazione
content communities	<ul style="list-style-type: none"> - Ottimi mezzi di marketing (dato il numero elevatissimo di utenti raggiunti) - Coinvolgimento di clienti e stakeholders. 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilità di pubblicazione di materiale riservato e/o protetto da copyright

Tabella 4 – Benefici e criticità dei Social Media nelle imprese

In conclusione i Social Media offrono alle imprese un bacino di utenza straordinariamente ampio, fatto che si riflette in molteplici benefici per le organizzazioni, sempre più numerose, che decidono di intraprendere l'utilizzo di queste piattaforme. D'altro canto però, la velocità di diffusione delle informazioni e soprattutto la mancanza di un controllo diretto di esse da parte delle imprese, porta alla presenza di rischi che devono essere costantemente monitorati, perché attenuabili ma non eliminabili.

2.7 Utilizzi dei Social Media nelle Imprese.

La letteratura è ricca di indicazioni per le imprese su quali utilizzi possono essere fatti dei Social Media all'interno del proprio business. La tabella 5 offre un riassunto dei principali contributi analizzati in letteratura in merito.

UTILIZZI	FONTE	AUTORI
Social media platforms [...] have begun to revolutionize the state of marketing, advertising and promotions. [...] Companies of all sizes from different industries now view social media marketing as a mandatory element of their marketing strategy . However, it is no longer enough to merely incorporate social media as standalone elements of a marketing plan. Companies need to consider both social and traditional media as part of an ecosystem whereby all elements work together toward a common objective.	We're all connected: The power of the social media ecosystem, <i>Business Horizons</i> 54, 265—27.	Hanna et al., 2011.
two very important effects include the traditional factors of 1) increased awareness and 2) subsequent persuasion , both of which map to the uses of social media.[...]The additional function of " collaboration " is a third distinguishing characteristic of a large percentage of consumer-to-consumer and consumer/firm interactions that do not fulfill the purposes of persuasion or simply increasing awareness	A Social Media Analytics Framework, <i>Thirty Second International Conference on Information Systems, Shanghai 2011</i> .	Larrison, Watson, 2011.
Social media introduce substantial and pervasive changes to communication between organizations, communities, and individuals . This presents an enormous challenge for firms, as many established management methods are ill-suited to deal with customers who no longer want to be talked at; instead, customers want firms to listen, appropriately engage, and respond .	Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media, <i>Business Horizons</i> 54, 241—251.	Kietzmann et al., 2011.

UTILIZZI	FONTE	AUTORI
We argue that marketing managers should include social media in the promotion mix when developing and executing their Integrated Marketing Communication strategies .	Social media: The new hybrid element of the promotion mix, <i>Business Horizons</i> 52, 357–365.	Mangold, Faulds, 2009.
Our third recommendation is to understand social media. This entails two elements: the social and the media. The social involves the dynamics of networks , the power of the collective , and the wisdom and folly of the crowd . The media involves questions of how new media fit or integrate with traditional media and how marketers should manage and direct marketing dollars in the new ecosystem.	Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy, <i>Business Horizons</i> 55, 261–271.	Berthon et al., 2012.
At one extreme is a method that is traditional in marketing nature, treating social media channels much as long-established media channels . [...] Another approach is experimental in that it involves testing and learning to discover important factors/critical-ends associated with social media (e.g., conversation, engagement, evangelism). [...] A third approach also entails experimentation, leading to discovery of factors inherent in, or distinct about, social media (e.g., communicating with a more ‘human’ voice than a ‘corporate’ voice).	Social spending: Managing the social media mix, <i>Business Horizons</i> 54, 275-282.	Weinberg et al, 2011.
Sales, cost efficiencies, product development and market research are obvious objectives, but in our development of appropriate social media metrics we want to emphasize objectives that take advantage of the distinctive characteristics of social media [...]: awareness, engagement and word-of-mouth objectives.	Can you measure the ROI of your social media marketing?, <i>MIT Sloan Management Review</i> 52 n.1, 40-50.	Hoffmann, Fodor, 2010.
Social Media Customer Service (or Social Media Customer Care) is not customer service that supports how to use Social Media or answers what is Social Media. Social Media Customer Service is about customers being served and supported on social media platforms . To help clear up some of the confusion many will just shorten it to Social Customer Service (or Social Customer Care) when they are addressing this specific area of Social Media.	What is Social Media Customer Service?, www.metrics.net .	Rembach, 2012.

Tabella 5 - Utilizzi dei Social Media nelle imprese

Ciò che si evince dai contributi della letteratura è che possono esserci differenti utilizzi dei Social Media per le imprese che si pongono come strumento essenziale delle strategie dell’impresa, accomunati dalla crescente importanza del cliente che assume un nuovo ruolo di protagonista attivo nelle interazioni con l’impresa.

La necessità di essere presenti sui Social Media deriva dalla crescente sete di informazioni e comunicazione da parte dei clienti (Kietzmann et al., 2011), che

percepiscono le piattaforme sociali come uno degli elementi necessari della strategia delle imprese, le quali devono agire in maniera integrata, non isolata, con gli strumenti tradizionali (Berthon et al., 2012) (Larsson, Watson, 2011). La comunicazione sui Social Media deve però essere del tutto bidirezionale, con le imprese che propongono i propri contenuti, ma che altrettanto assiduamente rispondono alle richieste dei clienti (Weinberg, 2011), in una sorta di interazione e botta-e-risposta proprie delle relazioni tra pari sulle piattaforme sociali.

L'utilizzo dei Social Media come vero e proprio mezzo di marketing permette alle imprese di raggiungere degli obiettivi in maniera rapida e tangibile: la diffusione della conoscenza del brand (Brand Awareness), il coinvolgimento della clientela (Brand Engagement) e il passaparola (Word of Mouth) diventano tracciabili e misurabili con i Social Media (Hoffmann, Fodor, 2010), che garantiscono un audience di dimensioni prima impensabili. Anche in questo caso la partecipazione attiva dei clienti diventa fondamentale nella diffusione della conoscenza dei brand e dei prodotti delle imprese: il nuovo ruolo di advocacy (Advocacy) ed evangelizzazione da parte di alcuni utenti permette alle imprese di godere di benefici derivanti dalle interazioni tra questi e i propri pari senza ulteriori investimenti, classicamente necessari in caso di azioni dirette delle imprese (Altimeter Group, 2010).

Infine, si è assistito ad una crescente importanza dei Social Media come strumento di Customer Service, sostituendo in parte gli strumenti tradizionali quali il call-center (TNS, 2011): ciò prevede che le imprese presidino i Social Media costantemente e che le interazioni con i clienti siano il più possibile in tempo reale, in modo da evitare la diffusione di messaggi negativi e supportare la clientela in maniera rapida ed efficace (Rembach, 2012).

In conclusione, i Social Media stanno diventando uno degli elementi fondamentali delle Strategie di Marketing e Comunicazione delle imprese (Mangold, Faulds, 2011), non come elementi a sé stanti, ma come parte di un unico ecosistema formato da strumenti tradizionali e piattaforme sociali, che agiscono in concomitanza per raggiungere obiettivi comuni (Hanna et al., 2011).

Capitolo 3

MISURAZIONE DEI SOCIAL MEDIA

La crescente importanza che i Social Media assumono all'interno della strategia aziendale anche per le imprese italiane determina la necessità di implementare degli strumenti in grado di misurare i risultati ottenuti attraverso metriche precise, condivise e stabili nel tempo, riuscendo a valutare le performance aziendali in modo quantitativo e qualitativo. L'oggetto di analisi di questo capitolo sarà la misurazione dei Social Media, con la struttura seguente: verrà dapprima analizzata l'importanza degli Indicatori per la misurazione nel contesto del Sistema di Controllo di Gestione (par. 3.1), successivamente si presenteranno i principali modelli proposti in letteratura sul tema della misurazione dei Social Media (par. 3.2). Infine verranno proposti dimensioni di prestazione (par. 3.3) e Key Performance Indicators (par. 3.4) necessari nella misurazione delle performance delle imprese sulle piattaforme sociali.

3.1 KPI e Sistema di Controllo di Gestione

Il sistema di controllo di gestione può essere definito come *“una sorta di navigatore satellitare che viene applicato ai processi decisionali che avvengono all’interno dell’impresa”* (Azzone, 2006) per verificare la coerenza tra risorse ed obiettivi, porre a confronto diverse modalità di raggiungimento degli obiettivi e verificare se le azioni intraprese siano funzionali al conseguimento degli stessi.

Analizzando le fasi logiche del processo decisionale, è possibile comprendere in maniera più puntuale il ruolo del sistema di controllo di gestione:

- Programmazione dei risultati: è la fase in cui si definiscono obiettivi, fattori di rischio e risorse necessarie. In questa fase il sistema di controllo di gestione aiuta, modellizzando il comportamento dell’impresa, a valutare la compatibilità tra obiettivi, fattori di rischio e risorse necessarie.
- Misurazione dei risultati: questa fase si rende necessaria perché è impossibile modellizzare in maniera esatta il funzionamento dell’impresa, infatti fattori esogeni, non controllabili, e fattori endogeni, possono rendere i risultati differenti rispetto alle aspettative. Il sistema di controllo di gestione è responsabile dello sviluppo di un sistema di misura dei risultati che evidenzia l’effettivo andamento del processo e monitora l’evoluzione dei fattori di rischio.
- Analisi degli scostamenti: nel caso in cui i risultati divergano dalle aspettative è necessario comprendere le motivazioni di questi scostamenti. In questa fase il sistema di controllo di gestione si occupa, grazie all’applicazione del modello di comportamento dell’impresa, di comprendere le cause degli scostamenti, in particolare valutando la natura dei fattori da cui derivano, se esogeni od endogeni.
- Introduzione di azioni correttive: è l’ultima fase del ciclo di controllo, e si occupa di intraprendere, sulla base dei risultati dell’analisi degli scostamenti, azioni correttive negli obiettivi o nei piani di azione.

Normalmente non è responsabilità diretta del sistema di controllo di gestione.

Il sistema di controllo di gestione si articola in 3 “sistemi operativi”:

- Sistema di budgeting, che definisce le modalità attraverso cui si assegnano obiettivi e risorse ai responsabili delle divisioni dell’impresa;
- Sistema di performance measurement, che raccoglie le informazioni per misurare le prestazioni e ne calcola il valore nel tempo;
- Sistema di reporting: che fornisce ai decisori le informazioni utili nel intraprendere le azioni correttive, analizzando gli scostamenti e le loro cause.

La misurazione delle prestazioni, come si evince dal modello, è una delle porzioni fondamentali del sistema di controllo di gestione ed è responsabilità diretta del controller. A questo proposito è necessario individuare una serie di indicatori in base ai quali sia possibile misurare le performance dell’impresa (o di una sua porzione), le fonti da cui prendere le informazioni e le modalità di calcolo degli indicatori stessi.

L’utilizzo di un cruscotto di key performance indicator rende possibile misurare le performance dell’impresa nelle sue differenti attività, valutando sia grandezze economico-finanziarie, sia grandezze non finanziarie legate ai fattori critici di successo, che devono essere integrate e bilanciate in base agli obiettivi della misurazione.

3.2 Modelli di misurazione

Misurare i Social Media serve a capire il successo o il fallimento di una campagna o un progetto specifico nel coinvolgere gli utenti per poter migliorare nelle situazioni future; ad un livello più alto però dovrebbe servire a supportare le imprese nell’implementare un business “socially intelligent”, cioè che utilizzi l’ambiente sociale del Web 2.0 in maniera utile, proficua e coerente con gli obiettivi di business di più alto livello.

A questo proposito Albrecht (2006) afferma che i risultati dell'analisi dei Social Media dipendono dalla fase del processo di misurazione in cui si trova l'impresa:

- *Social Media Monitoring* fornisce informazioni in merito a cosa si dice, da dove provengono i commenti e gli autori, con informazioni sulle opinioni espresse in queste conversazioni;
- *Social Media Analysis* analizza le opinioni provenienti dalle discussioni, le unisce ai dati aziendali esistenti e fornisce evidenze approfondite da condividersi con gli stakeholders appropriati per aumentare la business intelligence;
- *Social Intelligence* è il passo successivo alla raccolta delle informazioni: fornisce la capacità di agire sulla base delle evidenze ottenute.

Lo stesso autore evidenzia come per arrivare alla terza e ultima fase siano necessari tre elementi: una leadership forte e coinvolta, un sistema di formazione valido e un appropriato ambiente di supporto che assicuri che “[..] le lezioni e i principi non siano solo diffusi, ma diffusi abbondantemente e dappertutto”.

Secondo Hoffman e Fodor (2010), per una misurazione efficace bisogna modificare l'approccio tradizionale alla misurazione, che parte dagli investimenti dell'impresa e ne calcola i ritorni in termini di risposta dei clienti, con un'ottica completamente nuova che deve mettere al centro dell'attenzione la motivazione che spinge i clienti all'utilizzo dei Social Media, misurando il loro *investimento* nella partecipazione col brand. Questo significa che nei Social Media i ritorni non devono per forza essere misurati in termini monetari, ma piuttosto in termini di comportamenti dei clienti (“*customer investments*”) legati alle singole piattaforme, clienti che controllano sempre più direttamente la propria esperienza online e che sono spinti a connettersi con altri utenti durante la fruizione, e creazione, dei contenuti. In questo modo si può ovviare alla visione miope del breve periodo, che non considera le motivazioni e i comportamenti indotti nei clienti/utenti e si ferma ad analizzare dati quantitativi, quando la componente qualitativa assume una rilevanza non trascurabile.

Dal mondo accademico proviene il modello proposto nell'articolo “Social Media Measurement: it's not impossible” (Murdough, 2009), in cui l'autore propone una serie

di cinque passi che, ciclicamente, dovrebbero essere applicati nel processo di misurazione dei Social Media.

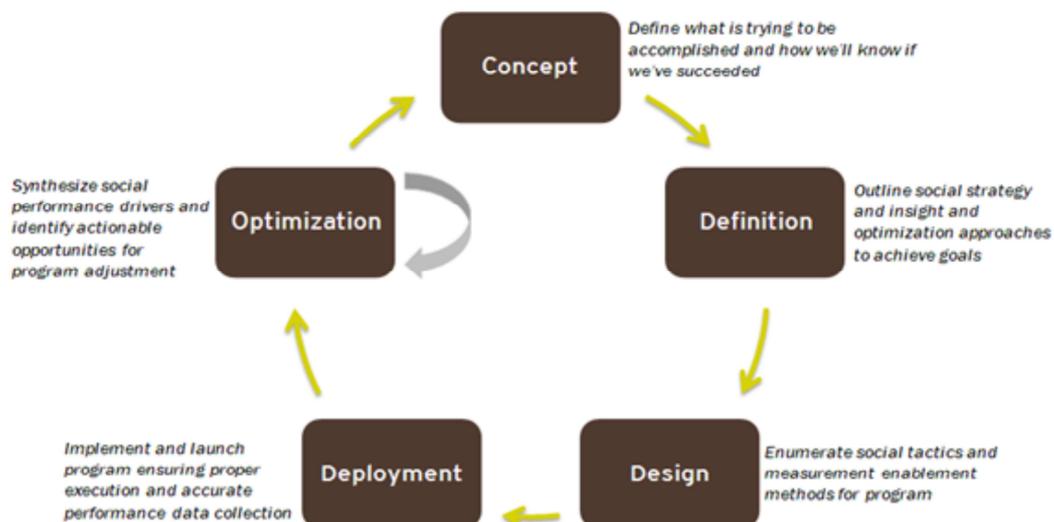


Figura 12 - Social Media Measurement Process (Murdough, 2009)

La fase di Concept si concentra sulla definizione degli obiettivi da raggiungere nella costruzione delle relazioni con i clienti attuali e potenziali: in questo caso i Social Media sono solo un mezzo per raggiungere quegli obiettivi. Mappare gli obiettivi di business, identificare KPI specifici e stabilire dei benchmark sono le attività che compongono questa prima fase del processo.

La seconda fase, denominata Definition, consiste nel creare uno schema di come le piattaforme sociali potrebbero essere sfruttate per raggiungere e interagire con il target del brand per sostenere gli obiettivi: formulare specifiche domande critiche per la comprensione delle performance del programma, illustrare l'approccio di analisi più adatto per intraprendere azioni di ottimizzazione e determinare la frequenza di misurazione delle performance e degli sviluppi del programma.

La fase di Design si occupa di definire le tattiche e le sedi appropriate della presenza sui Social Media: stabilire fonti dei dati e metodologie, stabilire i dettagli tecnici del

tracciamento dei dati e gli interventi manuali necessari per una raccolta dei dati completa, infine installare, configurare e personalizzare strumenti di reporting.

La quarta fase è definita Deployment e assicura che ciò che proviene dai Social Media corrisponda a quanto previsto. Le attività di misurazione da compiere riguardano: condurre controlli di qualità sui metodi di raccolta dei dati, verificare che i report siano accurati e in linea con le previsioni, costruire infrastrutture di dati in grado di riunire le informazioni provenienti da più fonti in un unico cruscotto di controllo dei Social Media.

L'ultima fase è definita Optimization e consiste nella valutazione del lavoro svolto precedentemente: misurare la performance dei programmi sociali rispetto ai KPI determinati nella fase di Concept, individuare i driver di performance aggiornati come nella fase di Definition e identificare opportunità di miglioramento e sviluppo (fasi di Design e Deployment).

Un fondamentale contributo proviene dal report "A framework for Social Analytics" di Altimeter Group (2011): prima di proporre una serie di KPI, viene presentato un framework di riferimento per costruire una strategia di misurazione "business-focused".



Figura 13 - Social Media Measurement Framework (Altimeter Group, 2011)

È necessario partire dall'allineamento della strategia con gli obiettivi di business, step che spesso è decisamente trascurato ma risulta fondamentale perché significa comprendere ciò che si vuole realizzare e in che modo lo si farà. Questo significa dover partire dagli obiettivi di business, che dovranno essere esplicitati così come la strategia, prima di poter passare alla definizione della "*social strategy*".

Il secondo passo è l'individuazione delle metriche, seguendo lo stesso approccio: si parte dalla misurazione del successo da una prospettiva di business, per poi passare a quella puramente social.

Il terzo passo consiste nel comprendere quanto l'impresa sia pronta per la misurazione dei Social Media, in termini di risorse impiegate, di conoscenze, di strumenti e di collaborazione interna.

L'ultimo passo consiste, dopo aver capito cosa si vuole ottenere, come misurare i risultati e le risorse disponibili, nella scelta degli strumenti di misura, spesso forniti da vendor esterni che propongono una vastissima gamma di prodotti a supporto delle imprese (cap.6).

Una interessante prospettiva alla misurazione dei Social Media viene da Jeffes (2010) il quale afferma la necessità di distinguere tra *Misurazione Esterna* e *Misurazione Interna*, i cui metodi di misura differiscono lievemente pur avendo lo stesso obiettivo comune, cioè aumentare l'engagement per massimizzare i ritorni.

- La *Misurazione esterna* ha a che fare con tutto ciò di rilevante che accade al di fuori dell'impresa: comportamento dei clienti ed engagement sui Social Media, comunicazioni riguardo a prodotti, brand e competitori. In questo modo l'impresa comprende le proprie performance nell'interno business e capisce come le singole azioni vengono percepite all'esterno: ascolto dei singoli clienti e comprensione dei bisogni per modellarvi la strategia di azione.
- Con *Misurazione Interna* si intende la comprensione di come la comunicazione tra i dipendenti possa aiutare a stabilire un flusso di lavoro il più condiviso possibile: assume una importanza cruciale quando le imprese adottano propri social software che devono essere monitorati per comprenderne l'efficienza e l'efficienza.

Da una parte la *Misurazione Esterna* aiuta l'impresa ad ottenere le conoscenze necessarie per adottare la perfetta strategia indicata dai consumatori e, idealmente, ad interagire nella corretta modalità e in tempo reale con chiunque parli dell'impresa. Dall'altra la *Misurazione Interna* ha come obiettivi la riduzione dei costi, la condivisione della conoscenza, il rafforzamento del coinvolgimento dei dipendenti e l'aumento della produttività.

Prima di procedere con l'analisi delle Dimensioni di Prestazione (par. 3.3) e dei Key Performance Indicator (cap. 3.4) più diffusi nell'analisi dei Social Media, è interessante riportare il risultato di una ricerca pubblicata nel 2011 (Di Staso et al., 2011) in cui sono stati intervistati 25 Responsabili della Comunicazione/Pubbliche Relazioni di imprese statunitensi: sebbene il tema della misurazione delle performance stia prepotentemente entrando nelle questioni delle imprese contemporaneamente alla diffusione dei Social Media, lo stato attuale delle conoscenze genera negli intervistati più dubbi e che risposte definitive. Le criticità vengono esposte soprattutto in merito a:

- necessità di misurare i comportamenti degli utenti e non solo il raggiungimento degli stessi;
- collegare le metriche di misurazione agli obiettivi strategici dell'impresa;
- misurare nel miglior modo possibile l'efficacia dei social media nel promuovere l'impegno dei dipendenti e gli acquisti o le azioni dei consumatori;
- correlare i risultati con la reputazione e il comportamento dell'impresa, misurare la credibilità;
- calcolare il Return on Investment.

Questo a dimostrare come ci sia ancora una certa mancanza di conoscenze presso le imprese di come analizzare quantitativamente e qualitativamente i risultati derivanti dalla presenza sui Social Media, azione necessaria per comprendere le proprie prestazioni e confrontarle con gli obiettivi prefissati.

3.3 Obiettivi e Dimensioni di prestazione

La tematica dell'analisi delle prestazioni sui Social Media è molto dibattuta: sta avendo un discreto interesse a livello accademico, ma decisamente di più ne sta avendo sui Social Media stessi (in particolare in merito ai Key Performance Indicators), con centinaia di siti web, blog, wikis che espongono diversi metodi in maniera più o meno completa, più o meno autorevole.

Sul fronte accademico, una importante analisi sulla misurazione dei Social Media viene dal MIT Sloan Management Review, con l'articolo "Can you measure the ROI of your social media marketing?" (Hoffmann, Fodor, 2010). I KPI proposti sono stati classificati sulla base di due dimensioni: Social Media Application, cioè la tipologia di piattaforma social che si vuole analizzare, e Social Media Performance Objective, cioè l'obiettivo della presenza sui Social Media. Se la prima delle due dimensioni ha già avuto ampio spazio nella pagine precedenti (cap. 2.3), è interessante approfondire la scelta effettuata in merito agli obiettivi individuati: secondo gli autori Brand Awareness, Brand Engagement e Word of Mouth sono le dimensioni che riescono ad ottenere i maggiori vantaggi dalle caratteristiche distintive dei Social Media, tralasciando gli altri benefici già citati (cap.2.6).

- Brand Awareness è la capacità dei consumatori di riconoscere un marchio e di associarlo correttamente a un prodotto, a una linea di prodotti o a un'impresa⁵. Se tradizionalmente veniva misurata unicamente attraverso ricerche di mercato e surveys, con i Social Media può essere identificata in numerosi modi: conteggiando il numero di persone che utilizza applicazioni rilasciate dall'impresa (marchio) o che parlano dell'impresa, il numero di visualizzazioni dei video (virali o meno) prodotti dall'impresa etc.
- Brand Engagement è il processo di creazione di affezione (emozionale e razionale) tra una persona e il brand⁶. Spesso per rafforzare il rapporto col cliente, le imprese propongono campagne ad hoc che con i Social Media

⁵ Fonte: www.marketinginformatico.it

⁶ Fonte: www.socialmedia.biz

possono esprimersi nei modi più diversi con risultati sorprendenti e facilmente tracciabili: si tratta di campagne che coinvolgono i clienti con i loro contenuti (UGC, par. 2.1), i quali saranno più propensi a generare commitment, a rafforzare la lealtà verso l'impresa e a sforzarsi per supportare maggiormente il brand nel futuro.

- Word of Mouth (letteralmente: passaparola) è la trasmissione di informazioni, in particolare raccomandazioni, in maniera informale e diretta tra pari⁷. I clienti soddisfatti e coinvolti sono inclini a comunicare agli altri la loro esperienza positiva con il brand attraverso una moltitudine di canali che il Social Web mette a disposizione, così come clienti insoddisfatti mostrano le loro esperienze negative con danni irreparabili per le imprese coinvolte.

Sempre sul fronte accademico, l'articolo già citato "Social Media Measurement: it's not impossible" (Murdough, 2009) propone tre possibili dimensioni di prestazione, da misurarsi per quantificare l'impatto sui consumatori della presenza sui Social Media:

- *Reach*: monitorare quantità delle menzioni e qualità degli autori. Differenze possono provenire dall'influenza che diversi autori possono avere sulle reti sociali in termini di scala e di ammontare di attività (visite, commenti..) e dalle diverse piattaforme su cui i messaggi si propagano (Social Networks, Forum, Blog, etc.).
- *Discussions*: comprendere gli argomenti di conversazione e il sentiment. Per prima cosa è necessario ascoltare quali sono gli argomenti che caratterizzano le discussioni, poi si deve considerare il tono e il sentiment (positivo, negativo o neutrale) prima di passare ad una partecipazione attiva del brand.
- *Outcomes*: monitorare indicatori di comportamento e di intenti. L'obiettivo ultimo dei Social Media è quello di rafforzare il business delle imprese, quindi accrescere i ricavi: esaminare i comportamenti (vendite, dichiarazioni di intento, ma non solo) è l'unico modo per comprendere quanto valore economico risulta dagli sforzi sui Social Media.

⁷ Fonte: www.businessdictionary.com

Secondo l'autore, sintetizzare queste tre categorie di performance aiuta a chiarificare cosa stia succedendo nelle piattaforme sociali riguardo al brand e, di seguito, fornire raccomandazioni su come rafforzare l'audience in questi spazi.

Infine, nell'articolo "Social spending: Managing the social media mix" (Weinberg et al., 2011) gli autori identificano, ancor prima che differenze negli utilizzi, delle diversità nell'approccio ai Social Media, a cui corrispondono diversi obiettivi: ad un estremo c'è un metodo considerato tradizionale perché tratta i Social Media in modo eguale ai canali "classici" (televisione, radio, stampa), con metriche che si focalizzano sull'ottenimento di risposte prevedibili riguardo a temi critici del marketing (quali awareness, richiami e acquisti) e sulla valutazione del Return on Investment.



Figura 14 - Approcci alla misurazione (Weinberg et al., 2011)

Il secondo approccio è sperimentale perché include attività di test e apprendimento per scoprire i fattori fondamentali associati ai Social Media (conversazioni, engagement, evangelismo..); è tradizionale però nel fatto che le azioni e le decisioni in merito alle piattaforme sociali vengono prese in relazione al ROI, sebbene possa essere definito nel caso specifico "Social ROI".

L'ultimo approccio è del tutto sperimentale: ha l'obiettivo di scoprire, come nel caso precedente, i fattori critici inerenti ai Social Media, tuttavia invece di relazionare questi fattori a fini di marketing, le imprese cercano di favorire la costruzione di strutture o processi fondati sulle pratiche del Social Media, i cui effetti possano essere trasformativi e impattare significativamente sulla cultura d'impresa.

Il secondo fondamentale contributo proviene dai Social Media stessi: nel report “A framework for Social Analytics” di Altimeter Group (2011) vengono identificati sei fattori critici di successo strettamente connessi agli obiettivi di business che l’impresa potrebbe conseguire con la presenza sui Social Media.



Source: Altimeter Group

Figura 15 - The Social Media Measurement Compass (Altimeter Group, 2011)

1. *Brand Health*. Con Brand Health si intende una misura di cosa le persone provano, come parlano e come agiscono nei riguardi del brand. Costituisce il più comune degli utilizzi delle informazioni “sociali” ed è di primario interesse per i responsabili perché i risultati trovati possono arricchire gli sforzi delle ricerche di mercato, aiutare a prevenire o a mitigare le crisi, e a scoprire minacce od opportunità.

2. *Marketing Optimization.* Le informazioni provenienti dai Social Media hanno un enorme valore perché aiutano a comprendere come le azioni delle imprese performano nel mondo reale, così da indirizzare le decisioni future: misurandole si ottengono da un lato dati tangibili sulle campagne di marketing, dall'altro si è in grado di progettare la comunicazione ad-hoc per gruppi specifici di clienti.
3. *Revenue Generation.* Sebbene i Social Media non siano considerati come lo strumento principe per generare nuovi ricavi, possono avere un impatto considerevole nella generazione di vantaggi competitivi e nella conversione degli utenti. La chiave è capire il ruolo che essi giocano nel processo di acquisto e modellarli per supportare le modalità di interazione brand(impresa)-cliente.
4. *Operational Efficiency.* L'utilizzo dei Social Media può portare nel tempo un risparmio, piccolo o grande, di costi per l'impresa: un esempio è la cosiddetta "brand advocacy", con i clienti che interagiscono aiutandosi o scambiandosi i prodotti dell'impresa, accrescendo indirettamente (e senza spese!) la diffusione del brand. Egualmente avviene nelle conversazioni pubbliche tra utenti. Altro esempio di recupero di efficienza potrebbe essere la parziale sostituzione delle interazioni impresa-cliente tramite call center con interazioni tramite il canale social o tra gli utenti stessi.
5. *Customer Experience.* I Social Media possono avere un immediato impatto positivo sull'esperienza dei clienti, con ulteriori benefici per l'organizzazione quali Brand Health, risparmi di costo e aumento dei ricavi.
6. *Innovation.* Il monitoraggio dei Social Media può portare all'impresa nuove idee provenienti direttamente dai clienti, generando opportunità e riduzioni dei rischi.

Fattori Critici di Successo	Dettaglio	Descrizione
Band Health	Conversazioni e indicatori di sentiment	Cosa pensano le persone del brand? Quali parole vi associano? Quali sono gli argomenti più frequenti?
	Luogo, tempo e impatto delle conversazioni	Quali canali? Come varia il sentiment per canale? Quanto è estesa l'area di discussione sul brand? Qual è la frequenza dei commenti?
	Implicazioni competitive	Cosa pensano le persone dei competitori? Qual è la posizione competitiva nel settore? Come viene collocato il brand in confronto ai competitori? Quali sono i pericoli provenienti dai competitori?
	Identificazione di problemi	Ci sono dei problemi identificati dai clienti? Come varia il sentiment?
	Influenza	Esistono utenti che influenzano gli altri? Sono sostenitori o detrattori del brand?
Marketing Optimization	Performance generale delle campagne	Qual è la performance della campagna Social in confronto a quelle tradizionali? Quali sono le performance dei vari segmenti? L'ambiente social cannibalizza gli altri canali?
	Performance dei contenuti	Quante persone hanno visto, condiviso i contenuti dell'impresa? A quante persone sono piaciuti? Quali sono i risultati per segmento di contenuti?
	Performance del canale	Qual è l'efficacia per singola tipologia di Social Media?
	Impatto del Timing	Qual è il miglior momento per condividere contenuti? Qual è il miglior momento per coinvolgere gli utenti?
	Identificazione di influenzatori	Dove si trovano supporter e detrattori dell'impresa?
Revenue Generation	Ricavi	Qual è l'efficacia dei canali social in termini di conversione degli utenti? Qual è l'efficacia dei canali social in termini di generazione di ricavi? Come l'esperienza social influenza i comportamenti di acquisto?
	Ricerche	Qual è l'impatto dei Social Media sulle ricerche di mercato?
	Relazioni	In che modo i Social Media aiutano nell'aumento della lealtà dei clienti? Come si evolve la relazione impresa-cliente nel tempo?
Operational Efficiency	Riduzione delle chiamate	Qual è la potenziale riduzione di costi dalla diminuzione delle chiamate? In che misura vengono ridotte le chiamate grazie ai Social Media?
	Identificazione di "Advocates"/"Super Fans"	Chi sta guidando il risparmio di costo? Quali argomenti preferiscono? Quali Advocates sono più rispettati negli ambienti social?
	Opportunità di contenimento dei costi	Quali sono i problemi risolti nel modo migliore sui Social Media? Quali sono i gap di conoscenza?
Customer Esperienze	Attitudini	Cosa dicono i clienti dell'impresa al di fuori del contatto diretto? Quali differenze ci sono rispetto ai canali tradizionali?
	Intensità	Quale è il tono degli argomenti? Quale è il tono delle singole frasi?
	Contesto	Quali sono i driver di sentiment ed emozioni?
	Problemi e crisi	Ci sono problemi in merito a prodotti e servizi? C'è la possibilità dell'emergere di crisi?
	Liveli di servizio	Quali sono le performance del social CRM? Quanto velocemente l'impresa risponde alle problematiche online?
Innovation	Opportunità e minacce	Quali sono le opportunità in merito a prodotti e servizi? Quali i problemi? Ci sono opportunità e minacce competitive? Ci sono crisi emergenti?
	Risonanza delle idee	Quali idee hanno la maggiore risonanza? Ci sono richieste in merito da parte dei clienti? Quale prospettiva c'è per le idee provenienti dai Social Media?
	Impatto delle idee	Quali sono i trend delle idee? Quale il loro impatto? Quali i cambiamenti nel tempo?

Tabella 6 – Fattori Critici di Successo (Altimeter Group 2011)

La presenza di contributi diversi, anche molto distanti tra loro, rende necessario un lavoro di sintesi e rielaborazione delle informazioni, in modo da offrire in unico modello i diversi punti di osservazione analizzati dai diversi autori. L'individuazione di un gruppo condiviso di obiettivi che le imprese possono conseguire attraverso la presenza sui Social Media è il punto di partenza per la successiva analisi dei Key Performance Indicators da utilizzarsi nella misurazione delle prestazioni.

3.4 Key Performance Indicators

Dopo aver analizzato le dimensioni di prestazione più rilevanti per la misurazione del Social Media, si passa all'approfondimento dei Key Performance Indicators. Riprendendo la stessa impostazione del capitolo precedente, verranno prima presentati i contributi provenienti da fonti accademiche e successivamente quelli che provengono dagli stessi Social Media, in particolare forum e blog, del settore.

Il primo contributo analizzato è di nuovo proveniente dal MIT Sloan Management Review, con l'articolo "Can you measure the ROI of your social media marketing?" (Hoffmann, Fodor, 2010). I KPI proposti nell'articolo sono stati classificati sulla base di due dimensioni, di cui si è già ampiamente discusso: Social Media Application (par. 2.3), cioè la tipologia di piattaforma social che si vuole analizzare, e Social Media Performance Objective (par. 3.3), cioè l'obiettivo della presenza sui Social Media.

SOCIAL MEDIA APPLICATION	BRAND AWARENESS	BRAND ENGAGEMENT	WORD OF MOUTH
Blogs	<ul style="list-style-type: none"> number of unique visits number of return visits number of times bookmarked search ranking 	<ul style="list-style-type: none"> number of members number of RSS feed subscribers number of comments amount of user-generated content average length of time on site number of responses to polls, contests, surveys 	<ul style="list-style-type: none"> number of references to blog in other media (online/offline) number of reblogs number of times badge displayed on other sites number of "likes"
Microblogging (e.g., Twitter)	<ul style="list-style-type: none"> number of tweets about the brand valence of tweets +/- number of followers 	<ul style="list-style-type: none"> number of followers number of @replies 	<ul style="list-style-type: none"> number of retweets
Cocreation (e.g., NIKED)	<ul style="list-style-type: none"> number of visits 	<ul style="list-style-type: none"> number of creation attempts 	<ul style="list-style-type: none"> number of references to project in other media (online/offline)
Social Bookmarking (e.g., StumbleUpon)	<ul style="list-style-type: none"> number of tags 	<ul style="list-style-type: none"> number of followers 	<ul style="list-style-type: none"> number of additional taggers
Forums and Discussion Boards (e.g., Google Groups)	<ul style="list-style-type: none"> number of page views number of visits valence of posted content +/- 	<ul style="list-style-type: none"> number of relevant topics/threads number of individual replies number of sign-ups 	<ul style="list-style-type: none"> incoming links citations in other sites tagging in social bookmarking offline references to the forum or its members in private communities: number of pieces of content (photos, discussions, videos); chatter pointing to the community outside of its gates number of "likes"
Product Reviews (e.g., Amazon)	<ul style="list-style-type: none"> number of reviews posted valence of reviews number and valence of other users' responses to reviews (+/-) number of wish list adds number of times product included in users' lists (i.e., Listmania! on Amazon.com) 	<ul style="list-style-type: none"> length of reviews relevance of reviews valence of other users' ratings of reviews (i.e., how many found particular review helpful) number of wish list adds overall number of reviewer rating scores entered average reviewer rating score 	<ul style="list-style-type: none"> number of reviews posted valence of reviews number and valence of other users' responses to reviews (+/-) number of references to reviews in other sites number of visits to review site page number of times product included in users' lists (i.e., Listmania! on Amazon.com)
Social Networks (e.g., Bebo, Facebook, LinkedIn)	<ul style="list-style-type: none"> number of members/fans number of installs of applications number of impressions number of bookmarks number of reviews/ratings and valence +/- 	<ul style="list-style-type: none"> number of comments number of active users number of "likes" on friends' feeds number of user-generated items (photos, threads, replies) usage metrics of applications/widgets impressions-to-interactions ratio rate of activity (how often members personalize profiles, bios, links, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> frequency of appearances in timeline of friends number of posts on wall number of reposts/shares number of responses to friend referral invites
Video and Photosharing (e.g., Flickr, YouTube)	<ul style="list-style-type: none"> number of views of video/photo valence of video/photo ratings +/- 	<ul style="list-style-type: none"> number of replies number of page views number of comments number of subscribers 	<ul style="list-style-type: none"> number of embeddings number of incoming links number of references in mock-ups or derived work number of times republished in other social media and offline number of "likes"

Tabella 7 - KPI per S.M. Application organizzate per S.M. Objectives (Hoffman and Fodor, 2010)

Si ottiene in questo modo un cruscotto di indicatori suddiviso per applicazione e fortemente orientato agli obiettivi, secondo gli autori, veramente distintivi dei social media: la facilità di misurazione degli indicatori e la specificità degli stessi per ognuna delle classi di Social media sono i punti di forza di questo cruscotto.

Il secondo contributo proviene dall'Altimeter Group con il già citato report "A framework for Social Analytics"(2011). Riprendendo lo schema della Tabella 6, in cui

erano state esplicate le dimensioni di prestazione proposte, lo si è completato con l'inserimento degli indicatori per ognuna delle categorie e sottocategorie, per avere una visione complessiva delle informazioni suggerite dal report.

Fattori Critici di Successo	Dettaglio	Metriche
Band Health	Conversazioni e indicatori di sentiment	Sentiment nel tempo Fonti di sentiment positivi, negativi e neutrali Argomenti, brand, regioni ad alte prestazioni Numero di fan/followers Numero di menzioni Principali parole chiave Principali condivisioni, "likes."
	Luogo, tempo e impatto delle conversazioni	Dove le persone parlano di brand e prodotti Sentiment diviso per canale sociale Analisi degli argomenti delle conversazioni sulla base del tempo
	Implicazioni competitive	Sentiment dei competitor Raffronto impresa/competitor Social Share of Voice nel tempo e in confronto ai competitor Quota delle conversazioni totali per settore, per prodotto, per argomento
	Identificazione di problemi	Accelerating keywords Sentiment
	Influenza	Numero di influenzatori per argomento Sentiment per influenzatore
Marketing Optimization	Performance generale delle campagne	Ricavi, conversioni, conduzioni per unità di spesa (comparato con i media tradizionali)
	Performance dei contenuti	Lealtà delle visite per contenuto Sentiment, Retweets, likes, fans, followers per contenuto Ricavi, Conversioni e conduzioni per contenuto
	Performance del canale	Lealtà delle visite, click-through per canale Sentiment per canale Retweets, likes, fans, followers per canale Ricavi, Conversioni e conduzioni per canale
	Impatto del Timing	Analisi degli argomenti delle conversazioni sulla base del tempo
	Identificazione di influenzatori	Utenti più attivi/seguiti per campagna e canale Sentiment per influenzatore
Revenue Generation	Ricavi	Leads per canale Conversioni per canale Vendite per canale Lealtà delle visite Intento (dichiarato) di acquisto Ricavi per prodotto per canale nel tempo Ricavi derivanti dai Social Media rispetto alle vendite dirette
	Ricerche	Motori di ricerca migliorati che indirizzano maggior traffico
	Relazioni	Customer Lifetime Value Rilevanza delle transazioni (monetaria) Frequenza delle transazioni
Operational Efficiency	Riduzione delle chiamate	Percentuale delle richieste risolte tramite i Social Media (che non sono terminate con chiamate e/o chat singole)
	Identificazione di "Advocates"/"Super Fans"	Supporters/advocates più attivi Sentiment/argomenti caldi per advocate Likes, shares, retweets per advocate
	Opportunità di contenimento dei costi	Domande più frequenti sui Social Media rispetto ai call center
Customer Experience	Attitudini	Parole chiave comuni Argomenti comuni nei Social Media rispetto ai call center/CRM
	Intensità	Tono delle parole chiave e delle frasi
	Contesto	Parole più comuni associate a termini come "voglio" oppure "odio" in merito al brand
	Problemi e crisi	Volume/crescita di rapporti in merito a prodotti, servizio, brand, responsabili, settore.
	Liveli di servizio	Numero di problemi di servizio indirizzati ai Social Media Percentuale risolta dentro/fuori i Social Media Numero di voti e di revisioni positive
Innovation	Opportunità e minacce	Termini come "idea", "spero", "vorrei che.." in relazione al brand/impresa Crescita o volume insolito di nuovi termini
	Risonanza delle idee	Numero di idee Condivisione delle idee Accelerazione e diffusione delle idee nel tempo e nello spazio
	Impatto delle idee	Popolarità e condivisione delle idee Trend nel tempo

Tabella 8 – Metriche (Altimeter Group, 2011)

Il report aggiunge che “non vi è un set definito di metriche per i Social Media [..], la vera sfida sta nello sviluppare un cruscotto che descriva e misuri al meglio il valore per il business.”

Use Case	Example	Sample Formula
Brand Health	Social Share of Voice	$\frac{\text{Brand Mentions}}{\text{Total Competitive Mentions on Social Channels} \text{ [Brand + Competitor A + Competitor B + Competitor C ...]}}$
Marketing Optimization	Relative Campaign Engagement	$\frac{\text{Retweets + likes + fans per dollar spent of Campaign A}}{\text{Retweets + likes + fans per dollar spent of Campaign B}}$
Revenue Generation	Visit Loyalty by Social Channel	$\frac{\text{Total Website Visitors from [Social Network] Who Have Returned Within Past 30 Days}}{\text{Total Website Visitors from [Social Network]}}$
Operational Efficiency	Community Impact	$\frac{\text{Average purchase value on [Social Network or community]}}{\text{Average Purchase Value [all channels]}}$
Customer Experience	Social Service Level	$\frac{\text{Number of Service Issues on [Social Network] Acknowledged within 4 Hours}}{\text{Total Number of Service Issues Noted on [Social Network]}}$
Innovation	Idea Acceleration	$\frac{\text{Number of [IDEA] Topic Mentions in [END DATE]}}{\text{Number of [IDEA] Topic Mentions in [START DATE]}}$

Tabella 9 - Esempi di metriche (Altimeter Group 2011)

Dal mondo dei Social Media un interessante contributo, se pur meno puntuale dei precedenti, proviene da Kallas (2011) il quale identifica una serie di 48 KPI suddivisi, come sempre, per obiettivo. In questo caso gli indicatori sono forse meno complessi dei precedenti, più facili da calcolarsi e necessitano di un continuo confronto con i competitori.

OBIETTIVO	METRICHE
<p>Distribuzione: "What social media channels are you using, how can people reach you, are you visible?"</p>	<p>Followers Fans Numero di menzioni Reach Social bookmarks Inbound links Utenti dei blog</p>
<p>Interazione "How likely are followers going to engage, spread your message and interact with each other?"</p>	<p>Retweets Forward to a friend Social media sharing Comments Like or rate something Reviews Contributors and active contributors Pageviews Unique visitors Traffic from social networking sites Time spent on site Response time Reach Social bookmarks (SumbleUpon, Delicious) Inbound links Blog subscribers</p>
<p>Influenza "How do attitudes change due to the social media activities?"</p>	<p>Share of conversation vs competitors Net Promoter Satisfaction Sentiment positive, neutral or negative Number of brand evangelists</p>
<p>Azione e ROI "How many sales and other real world result do you get from social media?"</p>	<p>Conversions (email subscriptions, downloads, install widget or tool, etc) Sales revenue Registered users Issues resolved and resolution rate Number of leads (per day, week, month) Cost of lead Lead conversion rate Cost of sale Revenue (per follower, lead, customer) Lifetime value of customers Support cost (per customer in social channels)) Transaction value per customer</p>
<p>Interni "The raw output of your social media team"</p>	<p>Blog posts E-books Presentations Videos Facebook updates Tweets Forum posts Social media marketing budget Social media staff payroll Social media development costs</p>

Tabella 10 - Key Performance Indicator (Kallas. 2011)

Dai Social Media proviene anche il contributo di Fiege (2011): l'autore propone una struttura che definisce "Social Media Balanced Scorecard (SMBS)" in cui identifica tre obiettivi strategici (rafforzamento del brand e presenza, soddisfazione del cliente, innovazione) che declina in obiettivi più puntuali a cui vengono aggiunti degli indicatori, completi di metrica. Gli indicatori riassunti da Fiege nella SMBS provengono da un altro lavoro di Altimeter Group (2011), il report "Social Marketing Analytics: A New Framework For Measuring Results in Social Media".

Strategic Goals	Business Objective	KPIs	Calculations of the KPIs
Branding and presence	Foster Dialogue	Share of Voice Relative percentage of brand mentions in social channels	Brand Mentions / Total Mentions
		Audience Engagement Proportion of visitors who participate in a specific marketing initiative	(Comments + Shares + Trackbacks) / Total Views
		Conversation Reach Rate of unique visitors who participate in a specific conversation	Total People Participating / Total Audience Exposure
	Promote advocacy Promotion of brand ambassadors	Active Advocates Number of individuals generating positive sentiment	Number of Active Advocates (within given timeframe) / Total Advocates
		Advocate Influence Relative percentage of influence for an individual advocate	Unique Advocate's Influence / Total Advocate Influence
		Advocacy Impact Direct or indirect contribution of advocacy on conversions	Number of Advocacy driven conversions / Total Volume of Advocacy Traffic
Customer satisfaction guarantee	Facilitate Support	Issue Resolution Rate Percentage of customer services inquiries solved via social media	Total Number Issues resolved satisfyingly / Total Number Service Issues
		Issue Resolution Time Time to resolve customer service request	Total Inquiry Response Time / Total Number Service Inquiries
		Satisfaction Score Indexed score indicating the relative satisfaction	Customer Feedback (input A, B, C etc) / All Customer Feedback
Innovative leadership	Spur Innovation	Topic trends Key topics about brand/product/services	Number of Specific Topic Mentions / All Topic Mentions
		Sentiment Ratio Ratio of positive, neutral, negative brand mentions	Positive : Neutral : Negative Brand Mentions / All Brand Mentions
		Idea Impact Positive impact of new ideas on customer engagement	Number of Positive Buzz / Total Idea Buzz

Tabella 11 - Social Media Balanced Scorecard (Fiege 2011)

Da ultimo si inseriscono gli indicatori proposti nel report “Actionable Social Analytics: From Social Media Metrics to Business Insights” di Awareness Inc. (2012), impresa leader americana operante nel settore dei Social Marketing Management Software. Il cruscotto è organizzato per funzioni di business (Marketing, Vendite, Customer Service) alle quali vengono associati gli obiettivi e i corrispondenti KPI, completi di formule per il calcolo.

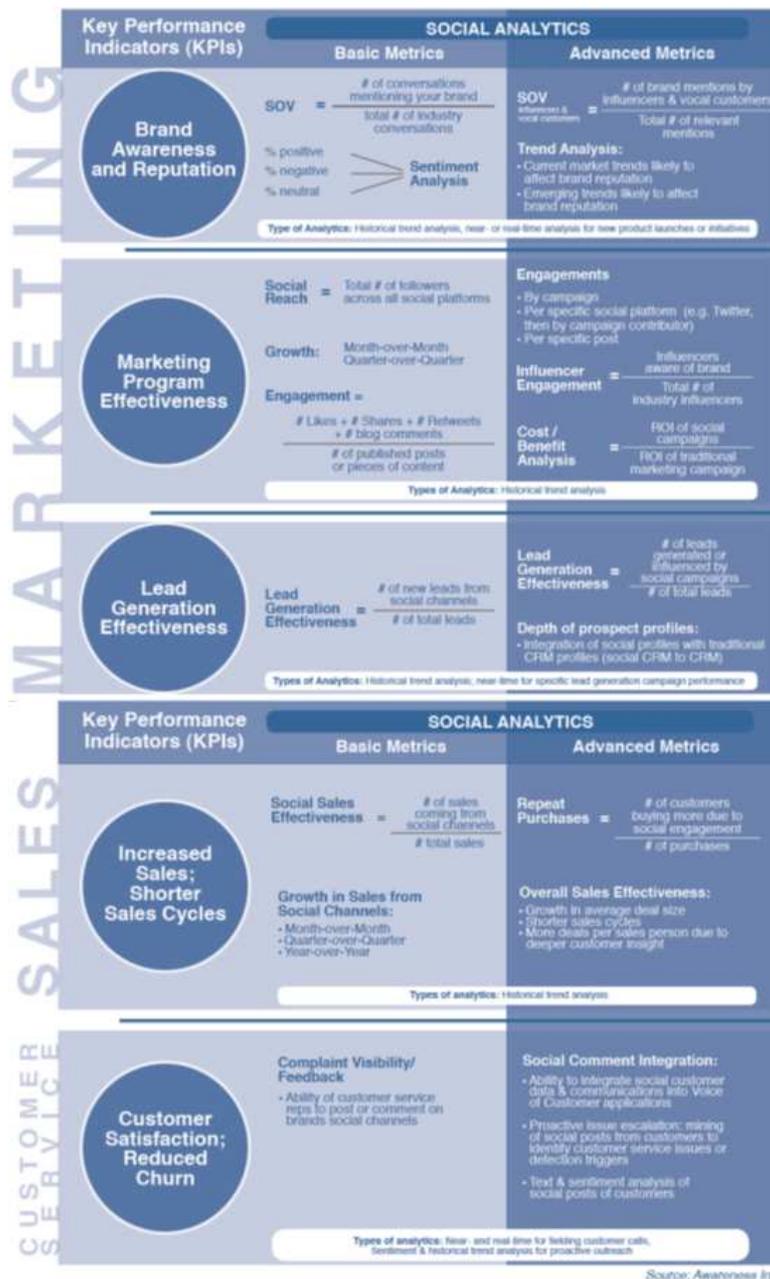


Tabella 12 - Social Analytics Framework (Awareness Inc. 2012)

Osservando i diversi contributi sopra presentati, si comprende immediatamente come la mole di informazioni sia decisamente elevata e come ognuno di essi ponga all'attenzione solo in parte il problema della misurazione, senza affrontarlo in modo completo ed esaustivo. Gli indicatori così individuati affrontano volta per volta una parte delle dimensioni della prestazione delle imprese sui Social Media.

Per questo motivo, si è deciso di procedere ad un lavoro di sistematizzazione della letteratura in merito ai Key Performance Indicators, con l'obiettivo di individuare un modello teorico che, ad ognuno dei possibili utilizzi dei Social Media nelle imprese, associasse uno o più indicatori di prestazione in modo da offrire un approccio unico in grado di racchiudere dentro di sé l'intero tema della misurazione delle performance.

Inoltre si è osservato come, nella generalità dei casi, vi sia una evidente difficoltà nella raccolta e nella gestione delle enormi quantità di dati provenienti dai Social Media, rendendo molto difficile anche le operazioni di misurazione delle prestazioni, che non possono prescindere dalla efficacia delle attività a monte. Si è deciso quindi di andare ad analizzare quegli strumenti, chiamati Social Media Analytics, che possono essere di aiuto per le imprese in questa complessa attività di collezione delle informazioni, analisi e rielaborazione delle stesse, con lo scopo di aggiungere al modello teorico di misurazione delle prestazioni delle possibili semplificazioni nel calcolo dei singoli indicatori e nella rielaborazione dei dati.

Capitolo 4

METODO

Questo capitolo è dedicato alla descrizione del metodo di lavoro utilizzato per la stesura del presente lavoro di tesi. Nel paragrafo introduttivo vengono evidenziate le diverse fasi con particolare riferimento all'arco temporale della loro realizzazione (par. 4.1), poi ognuna di esse viene descritta in modo dettagliato: analisi della letteratura (par. 4.2), analisi siti web (par. 4.3), conferenze (par. 4.4), casi di studio (par. 4.5) e infine approccio di analisi dei risultati (par. 4.6).

4.1 Introduzione

La realizzazione del presente lavoro di tesi può essere temporalmente diviso in tre fasi, partite nell'ottobre del 2011 e terminate nel mese di giugno 2012.

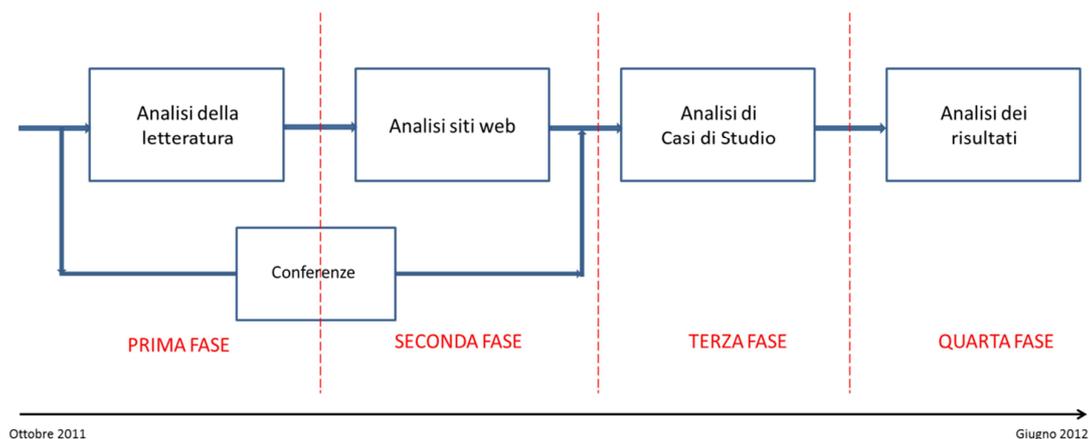


Figura 16 - Timeline lavoro di tesi

La prima fase è costituita dall'analisi della letteratura accademica sul tema dei Social Media e della misurazione delle performance nelle imprese, mentre nella seconda fase si sono analizzati i contributi provenienti dai Siti Web in merito agli stessi argomenti. Contemporaneamente a queste due fasi si è partecipato a delle conferenze che hanno illustrato lo stato dell'arte dell'utilizzo dei Social Media nelle imprese. La terza fase che ha caratterizzato questo lavoro di tesi è stata l'analisi di casi di studio attraverso interviste con Responsabili delle imprese che hanno deciso di collaborare al progetto di ricerca. L'ultima fase, più lunga e dispendiosa, è stata dedicata alla elaborazione e alla analisi dei risultati ottenuti dagli studi precedenti.

Ognuna delle fasi verrà descritta in dettaglio nei paragrafi seguenti.

4.2 Analisi della letteratura

L'analisi della letteratura, volta a comprendere le conoscenze attuali in merito ai Social Media e alla Misurazione delle prestazioni delle imprese su queste piattaforme, è stata inizialmente fatta prendendo in considerazione le riviste considerate più prestigiose secondo il report "Academic Journal Quality Guide" (ABS, 2010). Il campo di ricerca è stato ristretto alle riviste appartenenti alle categorie "General Management", "Information Management" e "Marketing" che avessero ottenuto almeno Grade 3, in una classifica che va da Grade 1 a Grade 4 in ordine crescente di ranking. Le parole chiave più utilizzate sono state "Social Media", accompagnate da "Analysis", "Measurement" e "Performance", ricerche limitate inizialmente ai campi principali (Titolo, Keywords, Abstract) e poi estese all'intero testo degli articoli.

GENERAL MANAGEMENT			
Rivista	Note	Parola chiave	Risultati
GRADE FOUR			
Academy of Management Review	Solo dal 2010	"Social Media"+"Measurement", "Analysis", "Performance"	-
Academy of Management Journal	Solo dal 2010	"Social Media"+"Measurement", "Analysis", "Performance"	-
Administrative Science Quarterly		"Social Media"+"Measurement", "Analysis", "Performance"	-
Journal of Management	Non disponibile		
Journal of Management Studies		"Social Media"+"Measurement", "Analysis", "Performance"	-
Harvard Business Review	Non disponibile		
British Journal of Management		"Social Media"+"Measurement", "Analysis", "Performance"	-
GRADE THREE			
California Management Review	Non disponibile		
MIT Sloan Management Review	Solo dal 2010	"Social Media"+"Measurement", "Analysis", "Performance"	3 Articoli
International Journal of Management Reviews		"Social Media"+"Measurement", "Analysis", "Performance"	-
Academy of Management Perspectives		"Social Media"+"Measurement", "Analysis", "Performance"	-
Journal of Management Inquiry		"Social Media"+"Measurement", "Analysis", "Performance"	-

Tabella 13- Riviste General Management

INFORMATION MANAGEMENT			
Rivista	Note	Parola chiave	
GRADE FOUR			
MIS Quarterly	solo fino al 2006	"Social Media"+"Mesaurement", "Analysis", "Performance"	-
Information Systems Research	Non disponibile		
GRADE THREE			
Journal of Management Information Systems		"Social Media"+"Mesaurement", "Analysis", "Performance"	-
Information Systems Journal		"Social Media"+"Mesaurement", "Analysis", "Performance"	-
European Journal of Information Systems	Non disponibile		
IEEE Transactions on Software Engineering		"Social Media"+"Mesaurement", "Analysis", "Performance"	-
Information and Management		"Social Media"+"Mesaurement", "Analysis", "Performance"	-
Journal of Information Technology		"Social Media"+"Mesaurement", "Analysis", "Performance"	1 Articolo
Decision Support Systems		"Social Media"+"Mesaurement", "Analysis", "Performance"	3 Articoli
Journal of the Ass. of Information Systems	Non disponibile		
Expert Systems with Applications		"Social Media"+"Mesaurement", "Analysis", "Performance"	-
Journal of the American Society for IS&T		"Social Media"+"Mesaurement", "Analysis", "Performance"	-
Information Processing and Managemen		"Social Media"+"Mesaurement", "Analysis", "Performance"	-
Int.I Journal of Human-Computer Studies		"Social Media"+"Mesaurement", "Analysis", "Performance"	-
Journal of Strategic Information Systems		"Social Media"+"Mesaurement", "Analysis", "Performance"	-
International Journal of Electronic Commerce		"Social Media"+"Mesaurement", "Analysis", "Performance"	-
INFORMS Journal on Computing		"Social Media"+"Mesaurement", "Analysis", "Performance"	-
Transactions on Computer-Human Interaction		"Social Media"+"Mesaurement", "Analysis", "Performance"	-
Information and Organization		"Social Media"+"Mesaurement", "Analysis", "Performance"	-

Tabella 14 - Riviste Information Management

MARKETING			
Rivista	Note	Parola chiave	
GRADE FOUR			
Journal of Marketing	Non disponibile		
Journal of Marketing Research	Non disponibile		
Journal of Consumer Research	Solo fino al 2000		
Marketing Science		"Social Media"+"Mesaurement", "Analysis", "Performance"	-
Journal of Retailing		"Social Media"+"Mesaurement", "Analysis", "Performance"	-
GRADE THREE			
International Journal of Research in Marketing		"Social Media"+"Mesaurement", "Analysis", "Performance"	-
Journal of the Academy of Marketing Science		"Social Media"+"Mesaurement", "Analysis", "Performance"	-
European Journal of Marketing		"Social Media"+"Mesaurement", "Analysis", "Performance"	-
Journal of International Marketing	Non disponibile		
Industrial Marketing Management		"Social Media"+"Mesaurement", "Analysis", "Performance"	1 Articolo
International Marketing Review		"Social Media"+"Mesaurement", "Analysis", "Performance"	-
Journal of Advertising	Non disponibile		
Journal of Business Research		"Social Media"+"Mesaurement", "Analysis", "Performance"	2 Articoli
Marketing Letters		"Social Media"+"Mesaurement", "Analysis", "Performance"	-
Journal of Advertising Research	Non disponibile		
Journal of Marketing Management	Non disponibile		

Tabella 15 - Riviste Marketing

Come si evince dalle tabelle 12, 13 e 14, le riviste analizzate hanno fornito risultati non in linea con le aspettative, anche dopo l'estensione della ricerca all'intero testo degli articoli.

I risultati sopra descritti verranno ora puntualizzati, indicando gli articoli trovati grazie a questa prima fase di analisi della letteratura, seguendo l'ordine delle tabelle. Tra le riviste di General Management, l'unica a fornire riscontri positivi nella ricerca è stata la rivista "MIT Sloan Management Review", con gli articoli "Can you measure the ROI of your social media marketing?" (Hoffmann, Fodor, 2010), "The amplified enterprise: using social media to expand organizational capabilities" (McDonald, Bradley, 2011) e "What sells CEO on social networking" (McAfee, 2012). Tra le riviste di Information Management, due hanno fornito risultati alla ricerca: "Journal of Information Technology" con l'articolo "Online Social Network: why we disclose" (Krasnova et al. 2010), e soprattutto "Decision Support System" con ben tre articoli di interesse, cioè "The complex problem of monetizing virtual electronic social networks" (Clemons, 2009), "A theoretical model of intentional social action in online social networks" (Cheung, 2010) e "Who is talking? An ontology-based opinion leader identification framework for word-of-mouth marketing in online social blogs" (Li, 2011). Gli ultimi risultati provengono dalle riviste di Marketing: "Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands" (Michaelidu, 2011) dalla rivista "Industrial Marketing Management" e gli articoli "Social-networkers of the world, unite and take over: A meta-introspective perspective on the Facebook brand" (Patterson, 2012) e "Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand" (Kim, 2011) dalla rivista "Journal of Business Research".

Il secondo passo, visti i pochi contributi identificati limitando la ricerca alle riviste selezionate dalla classifica ABS (2010), è stato quello di utilizzare i motori di ricerca dei Fornitori di Riviste Accademiche (Emerald, Science Direct, Springer Link, Wiley), valendosi dei loro siti web, ed effettuare la ricerca utilizzando parole chiave analoghe a quelle precedenti, iniziando dai campi principali (Titolo, Abstract, Keyword) e poi

estendendo al Fulltext. La ricerca è stata inoltre ampliata alle parole chiave “Social Network”, “Social Networking Sites”, “Social Software”, e ai principali brand del mondo dei Social Media, quali “Facebook”, “Twitter”, “Youtube”. In questo modo è stato possibile accedere a riviste comunque importanti, ma non incluse nella classifica utilizzata in precedenza (ABS, 2010), estendendo i confini della ricerca ed ottenendo risultati decisamente migliori.

Nella Tabella 16 vengono mostrati i risultati della ricerca effettuata tramite i Fornitori di Riviste Accademiche che sono stati successivamente utilizzati nella realizzazione del lavoro di tesi.

Fornitore	Parola chiave	Risultati
Science Direct	"Social Media" + Performance, Analysis, Performance "Social Networking Sites" "Social Software"	8 Articoli - Business Horizons 5 Articoli - Public Relations Review 3 Articoli - Journal of Interactive Marketing 1 Articolo - Procedia Social and Behavioral Sciences
Emerald	"Social Media" + Performance, Analysis, Performance "Social Networking Sites" "Social Software"	1 Articolo - Journal of Research in Interactive Marketing 1 Articolo - Journal of Knowledge Management
Wiley	"Social Media" + Performance, Analysis, Performance "Social Networking Sites" "Social Software"	1 Articolo - Journal of Computer-Mediated Communication 1 Articolo - Journal of Communication 1 Libro - Social Intelligence: The New Science of Success 1 Libro - Marketing to the social web: how digital customer communities build your business
Elsevier	"Social Media" + Performance, Analysis, Performance "Social Networking Sites" "Social Software"	2 Articolo - Journal of Business Research 1 Articolo - Industrial Marketing Management 1 Articolo - Information & Management 2 Articolo - Computers in Human Behavior

Tabella 16 - Fornitori di Riviste Accademiche, risultati

In merito a questa fase della ricerca della letteratura si ritiene importante citare la rivista “Business Horizons” di Elsevier, che è di gran lunga la rivista da cui si è maggiormente attinto, in quanto costituita da articoli strettamente correlati al rapporto Social Media e Imprese e i cui articoli, viste le numerosissime citazioni, vantano una notevole fama internazionale. Proprio da “Business Horizons” provengono gli articoli “Social media: The new hybrid element of the promotion mix”

(Mangold et al., 2009), “Users of the world unite! The challenges and the opportunities of Social Media” (Kaplan, Henlein, 2010), “The uninvited brand” (Fournier, 2011), “We’re all connected: The power of the social media ecosystem” (Hanna et al., 2011), “Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media” (Kietzmann et al., 2011), ed altri ancora, i quali costituiscono un punto di riferimento importantissimo per questo lavoro.

Per completare la ricerca di articoli accademici si è considerato opportuno utilizzare motori di ricerca generici, non appartenenti ai singoli Fornitori di Riviste: su tutti Google Scholar, in cui la validità degli articoli trovati è stata verificata anche grazie al numero di citazioni, informazione che il motore di ricerca fornisce automaticamente, e il servizio di ricerca del Sistema Bibliotecario di Ateneo del Politecnico di Milano.

Tutti gli articoli ritenuti importanti e in linea con gli argomenti trattati nel presente lavoro sono stati analizzati in maniera approfondita, citati e commentati. Tutti i riferimenti possono essere reperiti nella bibliografia.

4.3 Analisi siti web

La diffusione della conoscenza negli ultimi anni ha avuto una decisa semplificazione e accelerazione grazie all’accessibilità ai servizi internet prima, e alla emersione dei Social Media poi. Per questo motivo si è ritenuto indispensabile scandagliare il Web alla ricerca di informazioni inerenti i Social Media, gli impatti che questi potessero avere nelle imprese e la misurazione delle performance.

Le ricerche sono state effettuate utilizzando i principali motori di ricerca, Google e Bing, impiegando parole chiave differenti, inerenti al rapporto Social Media-Imprese. La principale difficoltà in una ricerca di questo genere è nell’ammontare di risultati che

ogni volta il motore fornisce all'utente, il quale deve riuscire a comprendere in modo rapido quali possano corrispondere alle richieste. Individuati i risultati, il passo successivo è quello di analizzare in modo completo ed accurato le informazioni ivi contenute, per poterle utilizzare ai fini del lavoro.

SITI WEB		
http://blog.zuberance.com/	http://www.bluecoat.com	http://www.oecd.org
http://info.awarenessnetworks.com	http://www.brandseye.com/	http://www.osservatori.net/
http://klout.com/home	http://www.businessdictionary.com/	http://www.osservatoriosocialmedia.com/
https://getfeatured.livingsocial.com/	http://www.businessdictionary.com/	http://www.prscoup.com
http://movantia.wordpress.com	http://www.collectiveintellect.com/	http://www.radian6.com/
http://social-media.alltop.com/	http://www.corriere.it	http://www.rolandfiège.com
http://socialmediatoday.com/	http://www.crimsonhexagon.com/products/	http://www.salesforce.com/
http://socialmention.com/	http://www.docnrolla.com	http://www.scribd.com
http://stevenjeffes.wordpress.com/	http://www.dreamgrow.com	http://www.sitel.com/media/tns
http://us.linkfluence.net/	http://www.freepatentsonline.com	http://www.socialmedia.biz/
http://webtrends.about.com/	http://www.granthornton.com	http://www.socialmediamarketing.it/
http://wiki.kenburbary.com/	http://www.lithium.com/	http://www.socialmediascape.org/
http://www.alterian-social-media.com	http://www.mysteryclient.it/	http://www.spiral16.com/
http://www.attensity.it/	http://www.nielsen.com/global/en.html	http://www.sysomos.com/
http://www.blogmeter.it/	http://www.nielsenbuzzmetrics.com	http://www.thesroinetwork.org/
http://www.bluecoat.com	http://www.ninjamarketing.it	http://www.wikipedia.org/

Tabella 17 – Principali Siti Web analizzati

Nella tabella 17 si mostrano alcuni dei siti web oggetto di analisi approfondita da parte dell'autore: non vuole essere un elenco esaustivo dei siti Web analizzati, ma vuole unicamente indicare alcune delle principali fonti del mondo appartenenti al mondo del Web da cui si è attinto per la stesura del lavoro.

4.4 Conferenze

Per approfondire alcune delle tematiche trattate, si è ritenuta importante la partecipazione ad alcune delle conferenze promosse dal Politecnico di Milano, in particolare dai diversi Osservatori, in modo da comprendere l'applicazione nelle realtà italiane dei concetti ottenuti dalla letteratura.

Queste le conferenze inerenti all'argomento Social Media a cui si è partecipato:

- "Enterprise 2.0: è il tempo del fare". L'obiettivo della conferenza era *"identificare i modelli di impatto delle iniziative 2.0 nelle organizzazioni, evidenziando le best practice dell'innovazione ed i fattori più rilevanti per passare a stadi successivi di maturità, supportando quindi le organizzazioni nel processo di cambiamento"*(Osservatori.net, 2011).
- "Convegno di Presentazione dei risultati della Ricerca dell'Osservatorio Multicanalità". L'obiettivo della conferenza era *"indagare il consumo multicanale dei media, il processo d'acquisto dei consumatori multicanale e l'approccio strategico alla multicanalità da parte delle aziende"* (Osservatori.net, 2011)..
- "Digital Media: in pieno decollo Video, Social network, Tablet e Smartphone". L'obiettivo della conferenza era: *"studiare criticamente la rivoluzione digitale in atto dal "vecchio Internet" al "nuovo Internet" e di valutare quantitativamente il mercato dei Media digitali"* (Osservatori.net, 2012).

La partecipazione alle conferenze ha permesso di approfondire lo stato delle imprese italiane in particolare riferimento al rapporto con i Social Media, così da ottenere una istantanea da cui partire per effettuare le analisi successive. I contenuti delle conferenze sono sintetizzati nella Tabella 17.

TITOLO	ORGANIZZATORE	OBIETTIVO	PUNTI CHIAVE
<i>Enterprise 2.0, è il tempo del fare</i>	Osservatorio Enterprise 2.0, Politecnico di Milano.	Approfondire le "Best practice dell'innovazione Enterprise 2.0" per identificare i fattori critici di successo che hanno contraddistinto l'eccellenza di alcune aziende e valutare l'impatto sui processi di business e sui modelli di servizio	<ul style="list-style-type: none"> • Caratteristiche ed Evoluzione del fenomeno Enterprise 2.0 • Impatti strategici e fattori di successo • Best practice dell'innovazione • Enterprise 2.0 per i diversi utenti nell'impresa (Commerciali, marketing, operations, amministrazione, comunicazione interna, etc.)
<i>Convegno di Presentazione dei risultati della Ricerca dell'Osservatorio Multicanalità</i>	Osservatorio Multicanalità, Politecnico di Milano.	Ripercorrere i trend di cinque anni di ricerca, facendo un bilancio dell'evoluzione del consumo multicanale e dell'approccio strategico delle aziende. Connotare i cluster di clienti più avanzati per analizzarne le dinamiche comportamentali nel processo di acquisto.	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi della diffusione del Web e Web 2.0 • Comportamento dei Consumatori, il Consumatore Multicanale • Linee guida per una strategia efficace nell'era della multicanalità • La multicanalità nelle imprese italiane: situazione attuale e sviluppi futuri.
<i>Digital Media: in pieno decollo Video, Social Network, Tablet e Smartphone</i>	Osservatorio New Media & New Internet, Politecnico di Milano	Studiare la rivoluzione digitale che sta portando alla creazione del "New Internet" e favorire il confronto tra gli operatori della filiera. Definire i confini del nuovo Internet e analizzare i ruoli che i nuovi strumenti avranno nel mondo dei Media Digitali.	<ul style="list-style-type: none"> • Visione complessiva del mercato dei Media e dei New Media in Italia • New Internet: Smartphones, Tablet, Connected tv, Social network, Online Video e Pay Media • New internet e investitori pubblicitari • Comportamenti dei consumatori

Tabella 18 - Conferenze, Obiettivi e Punti chiave.

4.5 Casi di studio

Dopo aver completato l'analisi della letteratura, sistematizzata in un modello di misurazione delle prestazioni delle imprese nei Social Media, sono state condotte delle interviste con Responsabili di imprese italiane per comprendere l'attuale stato dell'arte dell'utilizzo delle piattaforme sociali nelle organizzazioni e l'applicabilità a casi reali del modello proposto.

La scelta delle imprese da contattare è stata fatta prendendo come riferimento le classifiche "Top Brands" di Blogmeter (2011, 2012), nelle quali sono state inserite le migliori imprese italiane per presenza e attività su Facebook, in base a numero di fans, numero di commenti, numero di likes e numero di post dei fan. La limitazione dello studio a Facebook deriva dall'assoluto predominio di questo Social Network tra gli utenti italiani (IULM, 2011). Attraverso le interviste è stato possibile indagare il

comportamento delle imprese sui Social Media: quali e quanti Social Media utilizza l'impresa, obiettivi della presenza su queste piattaforme, strumenti di monitoraggio utilizzati, indicatori di performance, budget dedicati ed altro ancora.

Le imprese che hanno deciso di collaborare per la realizzazione di questo lavoro sono LG Electronics Italia S.p.a, nella figura del Digital Manager Alessandra Alecci, Samsung Electronics Italia S.p.a, nella figura del CRM & Social CRM Specialist Federico Lombardi, e Barilla G. e R. Fratelli S.p.A. per i brand Mulino Bianco e Pan di Stelle, nella figura di Federico Cucinelli, membro del team Digital Marketing.

L'intervista con i Responsabili delle diverse imprese è stata di tipo semi-strutturato poiché erano previste delle domande guida che potevano poi essere approfondite in funzione delle risposte ottenute. I punti toccati durante l'intervista hanno riguardato i seguenti aspetti:

- *Tipologia di social media che l'impresa impiega;*
- *Obiettivi/Utilizzo che ne viene fatto;*
- *Modalità di monitoraggio dei social media: se fatto internamente o affidato ad imprese esterne;*
- *Indicatori utilizzati per l'analisi delle performance;*
- *Report derivanti dalla analisi delle performance, destinatari e tipo di uso.*

Grazie alla collaborazione degli intervistati, è stato possibile individuare le pratiche delle tre imprese oggetto dello studio. L'analisi dello stato dell'arte ha permesso di verificare la bontà del modello teorico, evidenziando i punti di contatto e di scostamento tra la letteratura e l'applicazione nel contesto delle imprese italiane.

4.6 Analisi dei risultati

La fase di analisi dei risultati, complessa e temporalmente estesa, può essere concettualmente suddivisa in tre parti.

La prima parte, dedicata alla sintesi e sistematizzazione della letteratura esistente in merito ai Social Media e alla misurazione delle Performance delle imprese su queste piattaforme, ha avuto come obiettivo quello di identificare un modello grazie al quale potessero essere identificati i comportamenti delle imprese e sistematizzati gli indicatori da utilizzarsi nella misura delle prestazioni (cap.5).

La seconda parte è stata dedicata all'individuazione di fornitori di servizi (vendor) in grado di assistere le imprese nella raccolta, gestione ed elaborazione delle informazioni provenienti dai Social Media, e nella misurazione delle performance derivanti dalla presenza sulle piattaforme sociali (cap.6). Le informazioni sono state in parte ricercate presso i Siti Web ufficiali dei singoli vendor, in parte richieste direttamente alle imprese in oggetto, che hanno collaborato con l'invio di materiale illustrativo delle loro attività.

Nell'ultima parte l'attenzione si è focalizzata nell'ascolto delle pratiche attuate dalle imprese italiane e alla rielaborazione delle informazioni provenienti dalle interviste fatte, per individuare punti di contatto e di scostamento tra il modello teorico e i comportamenti ad oggi delle imprese in merito ai Social Media (cap.7).

Capitolo 5

RISULTATI:

SINTESI E SISTEMATIZZAZIONE DELLA LETTERATURA

Il primo obiettivo di questo lavoro di tesi era quello di sintetizzare, organizzare e sistematizzare i numerosissimi contributi provenienti da fonti accademiche e non solo riguardo gli utilizzi dei Social Media da parte delle imprese e la misurazione delle performance ivi realizzate: il capitolo 5 è dedicato alla presentazione dei risultati derivanti dalla analisi della letteratura. Nel paragrafo introduttivo viene descritto a livello generale il modello proposto per la misurazione delle performance (par. 5.1), successivamente vengono dettagliate le due parti del modello, suddivise per tipologia di utilizzo dei Social Media (Gestione del Brand e Gestione del Cliente) e i rispettivi indicatori proposti (par. 5.2 e 5.3). L'ultimo paragrafo è dedicato alla identificazione di similitudini e differenze nelle due tipologie di utilizzo identificate (par. 5.4).

5.1 Introduzione

Il presente paragrafo è dedicato alla sintesi e alla sistematizzazione della letteratura precedentemente presentata. A questo scopo si è deciso di costruire un modello di utilizzo dei Social Media basato sul classico modello di controllo input/attività/output.

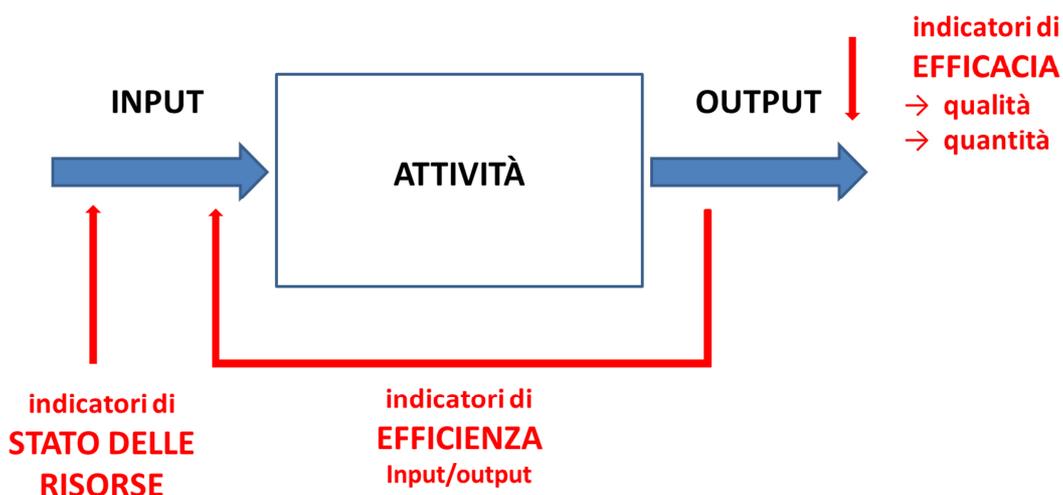


Figura 17 - Modello di Controllo Input/attività/output (Azzone, 2008)

Come le organizzazioni nel loro complesso assorbono delle risorse, attraverso le quali producono un output, ovvero un prodotti o servizi, così può essere modellizzato il funzionamento delle attività: partendo da determinati input, vengono realizzati degli output, più o meno omogenei tra loro. Il risultato dell'attività, e più in generale delle organizzazioni, dovrebbe quindi essere misurato dal "valore aggiunto", ovvero dalla differenza tra il valore dei prodotti/servizi ottenuti e quello delle risorse utilizzate (Azzone, 2008). Indicatori di efficacia, di efficienza e stato delle risorse permettono di valutare in termini quantitativi le modalità con cui vengono svolte le attività e la qualità dell'output realizzato:

- Indicatori di Efficacia: l'efficacia misura la capacità delle organizzazioni (o di loro unità organizzative) di realizzare servizi con caratteristiche coerenti con le aspettative degli utenti, siano essi esterni o interni. Per misurare l'efficacia è necessario comprendere quali siano le dimensioni delle attività rilevanti, e successivamente individuare indicatori di tipo quantitativo e qualitativo che siano in grado di descrivere in modo completo l'output realizzato.
- Indicatori di Efficienza: l'Efficienza esprime il rapporto tra la quantità di output realizzato e le risorse utilizzate. L'Efficienza può essere misurata secondo due modalità: esprimendo le risorse in termini economici, cioè utilizzando il costo delle stesse (efficienza economica), oppure misurando le risorse in termini fisici (efficienza tecnica).
- Indicatori di Stato delle Risorse: il monitoraggio delle risorse necessita di indicatori che misurino la quantità, la qualità ed eventualmente il grado di innovazione delle risorse disponibili.

L'analisi approfondita della letteratura in materia di Social Media e imprese, ha permesso di identificare dei possibili utilizzi delle piattaforme sociali nelle imprese (par.2.7), riassunti nella Tabella 5. È stato possibile, quindi, individuare due macro-attività che le organizzazioni svolgono a partire dalla risorsa dei Social Media, sulle quali è stato costruito un modello di misurazione basato sul modello di controllo input/attività output descritto nelle righe precedenti.

- **GESTIONE DEL BRAND:** è l'insieme delle attività che l'impresa svolge in ottica uno-a-molti con le quali diffonde la conoscenza del proprio brand, favorisce il coinvolgimento dei clienti e il passaparola;



Figura 18 - Gestione del brand

- **GESTIONE DEL CLIENTE:** è l'insieme delle attività che l'impresa svolge in ottica uno-ad-uno creando un rapporto diretto con i clienti attuali e potenziali con servizi post-vendita, coinvolgimento nell'innovazione dell'impresa e spinta verso comportamenti voluti dall'impresa.

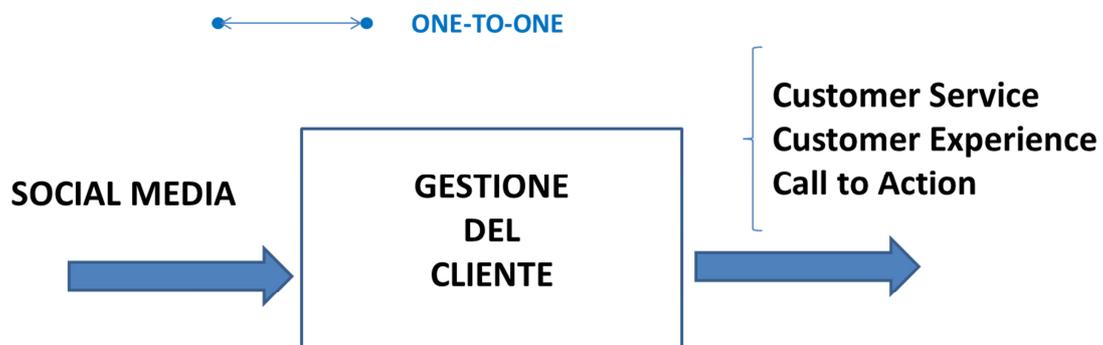


Figura 19 - Gestione del Cliente

Alle due attività qui descritte in modo sommario sono dedicati i paragrafi seguenti, volti ad approfondire la composizione delle attività stesse e a fornire un cruscotto di indicatori per misurare le performance delle organizzazioni in relazione ad esse, basato sul modello input/attività/output.

5.2 GESTIONE DEL BRAND



Figura 20 - Gestione del Brand

La marca, più spesso chiamata con il termine anglosassone “brand”, è un nome, un termine, un segno, un simbolo, o qualunque altra caratteristica che ha lo scopo di far identificare i beni o i servizi di un venditore e distinguerli da quelli degli altri venditori (AMA, 1995). Il segno identificativo e distintivo diviene marca quando, collegato all’offerta, c’è un valore emozionale che travalica le specifiche funzioni d’uso e si integra con le stesse. In altre parole, si può parlare di un vero e proprio brand solo se questo evolve in concetto astratto, frutto della combinazione soggettiva di aspetti materiali e immateriali, in grado di rendere l’offerta distinta nella mente dell’acquirente-consumatore. Affinché un prodotto possa essere “branded” occorre che i consumatori sappiano cosa è il prodotto (dandogli un nome e usando altri elementi del brand per far sì che possa essere identificato), che cosa fa e perché dovrebbero tenerne conto (Keller et al., 2005). A questo scopo l’impresa svolge quotidianamente delle attività di gestione del brand che permettano ai propri prodotti e servizi di caricarsi di questi aspetti ed acquisire valore agli occhi del consumatore.

L'utilizzo dei Social Media permette all'impresa di interagire con utenti non solo ascoltatori, come nel caso dei mezzi di comunicazione tradizionali, ma rafforzati di possibilità di connessione, condivisione e collaborazione, i quali creano sfere di influenza che cambiano in maniera radicale il rapporto impresa-cliente. In questa ottica, le attività di branding sono essenzialmente rivolte alla diffusione della conoscenza del brand presso la clientela attuale e, soprattutto, potenziale e la creazione di interazioni che coinvolgano gli utenti delle piattaforme sociali generando un effetto indiretto di passaparola che rafforzi ulteriormente la consapevolezza della marca.

INDICATORI

Gli indicatori trovati in letteratura sono stati sistematizzati seguendo il modello di controllo input/attività/output. Si è così ottenuta una tabella in cui i KPI sono stati suddivisi per dimensione di prestazione (indicatori di efficienza, efficacia e stato delle risorse), fattore (brand awareness, brand engagement, word of mouth e advocacy) e le metriche, descritte con precisione nelle righe successive, sono state suddivise tra generali, cioè egualmente applicabili alle differenti tipologie di Social Media, e specifiche, cioè strettamente dipendenti dalla classe di Social Media a cui si riferiscono. La classificazione dei Social Media adottata è quella proposta da Kaplan e Haenlein (2010) e già impiegata nei capitoli precedenti del presente lavoro (Cap. 2.6).

GESTIONE DEL BRAND				
DIMENSIONI DI PRESTAZIONE	FATTORE	KPI	METRICA	
			GENERALE	SPECIFICA
EFFICACIA	BRAND AWARENESS	social reach		x
		sentiment	x	
		share of voice	x	
	BRAND ENAGEMENT	audience engagement	x	
		conversation reach	x	
		action index		x
		strenght of referrals	x	
		customer loyalty	x	
	WORD OF MOUTH	wom index		x
		strenght of referrals	x	
		conversation reach	x	
	ADVOCACY	active advocates	x	
advocacy impact		x		
STATO DELLE RISORSE	SOCIAL MEDIA	tipologia social media	x	
		quantità social media	x	
		investimenti totali	x	
		investimenti specifici	x	
EFFICIENZA	BRAND AWARENESS	cost per social reach	x	
	BRAND ENGAGEMENT	cost per audience eng.	x	
	WORD OF MOUTH	cost of wom	x	
	ADVOCACY	cost of active advocates	x	

Tabella 19 - Cruscotto di Indicatori per la Gestione del Brand

INDICATORI DI EFFICACIA

Brand Awareness

Con Brand Awareness si intende la capacità dei consumatori di riconoscere un marchio e di associarlo correttamente a un prodotto, a una linea di prodotti o a un'impresa (Hoyer et al., 1990).

Tradizionalmente la diffusione del brand può essere misurata unicamente attraverso surveys e studi dedicati, l'ambiente dei Social Media fornisce invece diverse possibilità

in relazione alla piattaforma utilizzata, accomunate da una immediatezza nel calcolo assente nelle misurazioni classiche.

Le metriche:

- **SOCIAL REACH (Hoffman, Fodor, 2010; Altimeter Group, 2011; Awareness Inc., 2012; Kallas, 2011)**

Il Social Reach è la misura principale per la Brand Awareness, in quanto conteggia essenzialmente il numero di utenti che l'impresa raggiunge attraverso le diverse piattaforme sociali. Le metriche per il calcolo di questo indicatore differiscono a seconda delle categorie di Social Media, e possono differire anche all'interno della stessa categoria (ad es. Fans in Facebook e Followers in Twitter sono concettualmente identici).

KPI	METRICA		
	SOCIAL NETWORK	CONTENT COMMUNITIES	BLOG/FORUM
SOCIAL REACH	# of members/fans	# of views	# of unique visits

La misura del Social Reach può essere fatta prendendo in considerazione la singola campagna di marketing oppure valutando nella totalità la presenza sui Social Media, tuttavia c'è da tener presente un fenomeno: stanno nascendo delle piattaforme che offrono a pagamento Fans e Followers fittizi, grazie alla creazione di identità false sui social network che vanno ad amplificare i risultati delle imprese. Secondo *corriere.it* un numero elevatissimo di Fans e Followers delle imprese italiane sono fittizi, utilizzati per "dopare" l'ego digitale di una impresa o di un singolo, con il rischio di un effetto boomerang nel caso la presenza di questo doping diventi di dominio pubblico, come nel caso del candidato repubblicano alle presidenziali americane Newt Gingrich (addirittura con il 92% dei Follower falsi!) o del giornalista italiano Gian Paolo Serino, che ha confermato la provenienza "sospetta" dei propri seguaci⁸.

⁸ Pennisi (05/2012), «Così ho comprato 50 mila follower», *www.corriere.it*.

- **SENTIMENT (Awareness Inc., 2012; Altimeter Group, 2011)**

Altri due indicatori utilizzabili nella misura della Awareness sono Sentiment e Share of Voice. L'indicatore di Sentiment va ad analizzare qualitativamente le conversazioni pubbliche tra utenti dei Social Media per individuare e classificare commenti positivi, neutrali e negativi in merito al brand con l'obiettivo di comprendere ciò che gli utenti pensano dei prodotti e dell'impresa nel momento in cui è probabile che comunichino con la massima trasparenza con propri pari, senza dover ricorrere a ricerche dirette di mercato, in cui è probabile che l'intervistato volontariamente o meno fornisca pareri non del tutto in linea con i propri pensieri.

KPI	METRICA
SENTIMENT	% positive, % neutral, % negative mentions

- **SHARE OF VOICE (Altimeter Group, 2011; Fiege, 2011)**

L'indicatore di Share of Voice misura invece l'incidenza relativa delle menzioni dell'impresa rispetto alle menzioni del settore di riferimento con l'obiettivo di capire la performance rispetto ai competitori agli occhi dei consumatori (Fiege, 2011). Un basso indice di Share of Voice potrebbe significare che i contenuti offerti non sono abbastanza rilevanti o addirittura peggiori rispetto a quelli dei competitori, mentre un indice elevato dovrebbe essere utilizzato per scavare a fondo sulle ragioni che spingono gli utenti ad interagire.

KPI	METRICA
SHARE OF VOICE	brand mentions/total mentions

Brand Engagement

Brand Engagement è il processo di creazione di affezione (emozionale e razionale) tra una persona e il brand (Sprott et al., 2009) e può essere sviluppato attraverso i Social Media in modi diversi con risultati fortemente positivi: campagne sulle piattaforme sociali che coinvolgono contenuti generati dai clienti tendono a favorire l'impegno da parte dei consumatori i quali accrescono la lealtà alla marca e tendono in seguito a mettere un sforzo maggiore nel supportare il brand (Hoffmann e Fodor, 2010). Le misure di Engagement sui Social Media riguardano l'analisi delle attività degli utenti, quali commenti, condivisioni e raccomandazioni che possono rappresentare una proxy del coinvolgimento dell'utente nei confronti del brand.

Le metriche:

- **AUDIENCE ENGAGEMENT (Fiege, 2011; Hoffmann, Fodor, 2010; Kallas, 2011), CONVERSATION REACH (Fiege, 2011) E ACTION INDEX (Awareness Inc., 2011)**

Le due principali metriche per la Brand Engagement sono Audience Engagement e Conversation Reach, indicatori che misurano il coinvolgimento degli utenti da due punti di vista differenti. L'Indicatore di Audience Engagement evidenzia gli utenti attivamente coinvolti nelle conversazioni misurando i loro commenti, condivisioni e links, a seconda della specifica piattaforma.

KPI	METRICA		
	SOCIAL NETWORK	CONTENT COMMUNITIES	BLOG/FORUM
AUDIENCE ENGAGEMENT	(# of comments + likes + shares + tracbacks)/ # of members(fans)	(# of comments + likes + subscribers)/ # of views	# of active members/ # of unique visits

L'indicatore di Conversation Reach misura la percentuale di utenti attivi rispetto al totale degli utenti raggiunti. Le attività degli utenti dipendono dalla piattaforma che si sta analizzando, come nella tabella precedente, ma la metrica dell'indicatore non differisce in quanto si conteggiano unicamente gli utenti, senza approfondire la tipologia di interazione che avviene con il brand.

KPI	METRICA
CONVERSATION REACH	# of active members/ social reach

L'Action Index rapporta invece la quantità di contenuti generati dagli utenti rispetto a quelli generati dall'impresa. Può essere importante per comprendere se la comunicazione è unidirezionalmente diretta dall'impresa al cliente oppure se sono gli stessi clienti/utenti dei Social Media a favorire la diffusione di informazioni, senza la spinta proveniente da azioni del brand.

KPI	METRICA		
	SOCIAL NETWORK	CONTENT COMMUNITIES	BLOG/FORUM
ACTION INDEX	# of fan posts/ # of brand posts	# of fan contents/ # of brand contents	# of fan posts/ # of brand posts

- **STRENGTH OF REFERRALS E CUSTOMER LOYALTY (Altimeter Group, 2011)**

L'indicatore di Strength of Referrals misura l'ammontare di raccomandazioni dirette e indirette che clienti, ovviamente coinvolti, condividono con i propri pari: le raccomandazioni dirette sono quelle risposte a domande esplicite in merito a prodotto, brand o impresa, mentre le raccomandazioni indirette sono menzioni che esprimono un sentimento positivo favorendo una positiva diffusione dei messaggi dell'impresa.

Infine l'indicatore di Customer Loyalty che misura il numero medio di interazioni ripetute tra impresa e utenti, per comprendere l'affezione che le campagne sui Social Media portano nei clienti e che si manifestano con dimostrazioni di interesse reiterate verso il brand.

KPI	METRICA
STRENGTH OF REFERRALS	# of direct and indirect recommendations by the users
CUSTOMER LOYALTY	sum of # of repeated interaction per user/ total users

Word Of Mouth

La traduzione letterale di Word of Mouth è “passaparola” e può essere definito come la trasmissione di informazioni, in particolare raccomandazioni, in maniera informale e diretta tra pari (Business Dictionary, 2012): i clienti soddisfatti e coinvolti sono inclini a comunicare agli altri la loro esperienza positiva con il brand attraverso i canali dei Social Media creando un effetto di amplificazione dell’audience raggiungibile direttamente dalle imprese e rafforzando i messaggi inviati grazie al supporto consapevole degli utenti coinvolti nel processo di passaparola. Lo stesso effetto di risonanza si ha, però, quando a circolare sono messaggi negativi, provenienti da clienti insoddisfatti o da esperienze avverse, con i Social Media che diventano il primo canale di condivisione tra gli utenti con conseguenze tangibili sulle imprese.

Le metriche:

- **WOM INDEX (Hoffmann, Fodor, 2010; Altimeter Group, 2011)**

Simile al già citato Audience Engagement, il Word Of Mouth Index è un indicatore che, a seconda della piattaforma a cui si fa riferimento, quantifica il passaparola tra gli utenti in merito al brand o all’impresa all’interno delle piattaforme sociali analizzando le conversazioni pubbliche e conteggiando tutto ciò che può essere considerato diffusione rilevante di contenuti tra pari.

KPI	METRICA		
	SOCIAL NETWORK	CONTENT COMMUNITIES	BLOG/FORUM
WOM INDEX	# of posts, shares, referrals about the brand	# of embedding, incoming links, references, publishing on social networks, likes	# of references, replies, citations on other sites, likes

- **ALTRI INDICATORI**

Due ulteriori indicatori possono essere utilizzati come proxy del Word of Mouth: Strength of Referrals e Conversation Reach già presentati nelle righe precedenti che indicano il primo l'ammontare di raccomandazioni dirette e indirette che clienti condividono con i propri pari, il secondo la percentuale di utenti attivi rispetto al totale degli utenti raggiunti.

Advocacy

Gli *Advocates* (lett. Sostenitori) sono normali consumatori, senza legami ufficiali con le imprese, caratterizzati da un elevato livello di coinvolgimento per un certo marchio o prodotto, nato spontaneamente che li porta a divenire ambasciatori e divulgatori (Fuggetta, 2010). L'Advocacy permette alle imprese di accrescere i propri confini al di fuori dei propri circoli di influenza diretta, grazie ai fenomeni di passaparola e di viral activity. Promuovere l'Advocacy significa favorire le conversazioni, accogliere gli individui coinvolti, costruire nuove relazioni e rafforzare quelle esistenti con l'obiettivo di avvicinarsi a quei clienti i quali hanno una maggiore influenza e sono connessi in modo migliore nelle reti sociali rispetto ai clienti tradizionali.

Le metriche:

- **ACTIVE ADVOCATES E ADVOCACY IMPACT (Fiege, 2011; Altimeter Group, 2011)**

Active Advocates è l'indicatore che conteggia il numero di Advocates, individuati come quegli utenti che risultano protagonisti di azioni di passaparola positivo per le imprese

(vd. Word of Mouth Index). L'attenzione si focalizza sul numero di individui coinvolti nell'attività di Advocacy; può inoltre risultare utile il monitoraggio del numero di Advocates attivi in un determinato periodo di tempo.

L'indicatore di Advocacy Impact si spinge oltre al semplice conteggio: si vuole infatti rappresentare quantitativamente l'impatto degli Advocates nelle scelte degli altri utenti, in termini di conversioni quindi acquisti, ma anche altre azioni volute dall'impresa (ad es. registrazioni sul sito corporate), differentemente dalle azioni di passaparola, in cui l'obiettivo è la condivisione di conoscenza in merito all'impresa. È evidente che tracciare le conversioni provenienti dai sostenitori dell'impresa non è semplice, e spesso può essere fatta solamente una stima, grazie alle informazioni che l'impresa riesce ad ottenere nelle singole conversioni.

KPI	METRICA
ACTIVE ADVOCATES	# of advocates # of active advocates (in a certain period)/ total advocates
ADVOCACY IMPACT	# of advocacy driver conversions/ total conversions

INDICATORI DI STATO DELLE RISORSE

Nel modello le risorse impiegate nelle attività di Gestione del Brand sono i Social Media, quindi si rende necessario l'utilizzo di indicatori che siano in grado di descriverli in termini quantitativi e qualitativi.

Le metriche:

- **QUANTITA E TIPOLOGIA DI SOCIAL MEDIA**

Per descrivere la risorsa Social Media non si può prescindere da indicazioni in merito a quali Social Media l'impresa utilizza, a quali categorie appartengono e al numero di piattaforme diverse presidiate in modo diretto.

- **INVESTIMENTI TOTALI E SPECIFICI**

Una descrizione della risorsa Social Media deve essere fatta anche in termini economici, misurando cioè i costi diretti della risorsa. Sarà necessario dettagliare gli investimenti a seconda delle categorie a cui si riferiscono, come risorse umane, infrastrutture, risorse finanziarie, risorse informatiche, etc., ed individuare gli investimenti dedicati ai singoli fattori (Investimenti Specifici), in questo caso Brand Awareness, Brand Engagement, Word of Mouth ed Advocacy.

INDICATORI DI EFFICIENZA

Essendoci in letteratura un vuoto piuttosto marcato in merito agli indicatori di efficienza a supporto della misurazione dei Social Media, specialmente nell'attività identificata nel modello come Gestione del brand, si è deciso di "costruire" ad hoc degli indicatori seguendo le indicazioni teoriche della letteratura sul tema dei Key Performance Indicators. Azzone (2008) afferma che *"l'Efficienza esprime il rapporto tra la quantità di output realizzato e le risorse utilizzate"*: proprio in questo modo verranno costruiti gli indicatori, e le relative metriche per misurare l'efficienza dell'attività di Gestione del Brand. Per le misure dell'output sono stati utilizzati degli indicatori selezionati tra quelli elencati in precedenza come indicatori di efficacia; per le misure dell'input sono stati, egualmente, utilizzati degli indicatori definiti in precedenza come indicatori di stato delle risorse, con particolare attenzione ad indicatori di tipo economico-finanziario, in modo da avere evidenze sull'efficienza economica dell'utilizzo dei Social Media (output/costo dell'input, Azzone 2008).

Le metriche:

- **COST PER SOCIAL REACH**

L'efficienza dell'attività di Brand Awareness può essere stimata costruendo un indicatore che utilizzi come misura dell'output il Social Reach, indicatore quantitativo che esprime il numero totale di utenti raggiunti dall'impresa, e come misura dell'input

l'indicatore Investimenti Specifici, in questo caso volto monitorare il costo delle risorse associabili ai social media in riferimento all'attività di gestione del brand. Questo indicatore di efficienza può essere utilizzato per confrontare i risultati sulle diverse piattaforme oppure per campagne diverse, se adeguatamente tracciato per monitorare costi e risultati del singolo progetto.

KPI	METRICA
COST PER SOCIAL REACH	investimenti specifici/ social reach

- **COST PER AUDIENCE ENGAGEMENT**

L'efficienza dell'attività di Brand Engagement può essere stimata con un indicatore che impieghi come misura dell'output l'Audience Engagement, indicatore quantitativo che esprime l'ammontare delle attività degli utenti, e come misura dell'input l'indicatore Investimenti Specifici, egualmente al caso precedente. L'opportunità di calcolare questo indicatore in riferimento alla singola piattaforma e/o alla singola campagna si ripropone, in modo da poter confrontare i risultati nel tempo e in spazi diversi.

KPI	METRICA
COST PER AUDIENCE ENGAGEMENT	investimenti specifici/ audience engagement

- **COST OF WOM**

L'indicatore che misura l'efficienza dell'attività di Word of Mouth è costruito in maniera analoga ai precedenti, con la misurazione dell'output in questo caso effettuata tramite l'indicatore Wom Index. Anche in questo caso valgono le considerazioni fatte in merito a confronti tra i risultati su Social Media e per campagne diversi.

KPI	METRICA
COST OF WOM	investimenti specifici/ wom index

- **COST OF ACTIVE ADVOCATES**

Per misurare l'efficienza dell'attività di Advocacy è possibile costruire un indicatore che rapporti gli Investimenti Specifici dell'attività di Gestione del Brand al numero di Active Advocates vantati dall'impresa.

KPI	METRICA
COST OF ACTIVE ADVOCATES	investimenti specifici/ active advocates

5.3 GESTIONE DEL CLIENTE

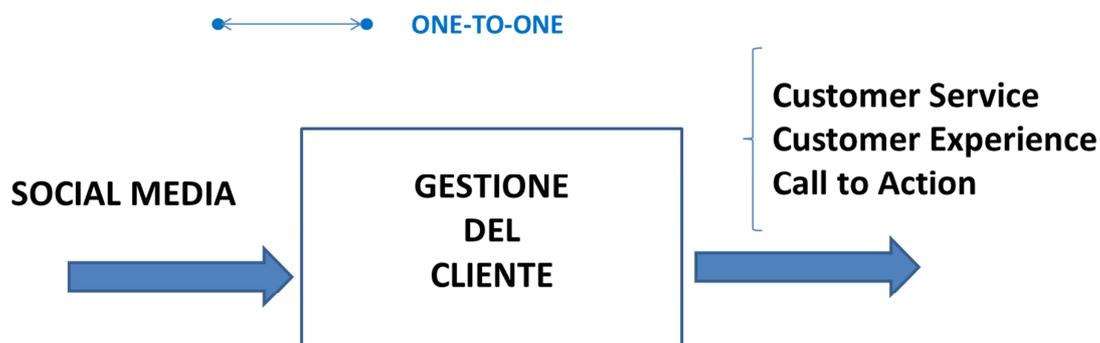


Figura 21 - Gestione del Cliente

Quella identificata come "Gestione del Cliente" nel presente modello, è una attività che racchiude al suo interno delle componenti piuttosto eterogenee le quali hanno però un fondamentale elemento in comune: la comunicazione bidirezionale uno-ad-uno tra impresa e cliente/utente. In questa attività viene esaltata la figura dell'utente

che va ad assumere un ruolo da protagonista nelle diverse fasi del rapporto con l'impresa, partendo dalla collaborazione in fase di progettazione dei prodotti (Customer Experience), passando per il momento dell'acquisto (Call to Action) e infine al post-acquisto (Customer Service). L'utilizzo dei Social Media in ciascuna di queste tre attività permette alle imprese di godere di vantaggi diversi in termini di efficacia ed efficienza, benefici che, pur differenti, possono essere osservati anche dal punto di vista dell'utente, il quale inizia ad assumere un ruolo di primo piano nei vari momenti dell'interazione con l'impresa, caratterizzati da un coinvolgimento prima impossibile. La presenza di effetti positivi su entrambi gli attori della relazione favorisce il rafforzamento di questo rapporto e la creazione di interazioni continue e durature, difficilmente realizzabili senza lo strumento dei Social Media, che pone in contatto diretto i singoli utenti, che si ergono sempre più a protagonisti, e le imprese.

INDICATORI

Gli indicatori trovati in letteratura sono stati sistematizzati seguendo il modello di controllo input/attività/output. Si è così ottenuta una tabella in cui i KPI sono stati suddivisi per dimensione di prestazione (indicatori di efficienza, efficacia e stato delle risorse), fattore (customer service, customer experience e call to action) e le metriche, descritte con precisione nelle righe successive, sono state suddivise tra generali, cioè egualmente applicabili alle differenti tipologie di Social Media, e specifiche, cioè strettamente dipendenti dalla classe di Social Media a cui si riferiscono. La classificazione dei Social Media adottata è quella proposta da Kaplan e Haenlein (2009) e già impiegata nei capitoli precedenti del presente lavoro (Cap. 2.6 e 5.1.1).

GESTIONE DEL CLIENTE				
DIMENSIONI DI PRESTAZIONE	FATTORE	KPI	METRICA	
			GENERALE	SPECIFICA
EFFICACIA	CUSTOMER SERVICE	issues solved	x	
		issue resolution rate	x	
		issue resolution time	x	
		satisfaction score	x	
		social service level	x	
		crisis identified	x	
		crisis solved	x	
	CUSTOMER EXPERIENCE	user innovative ideas	x	
		idea impact	x	
		idea acceleration	x	
		co-creative effort	x	
	CALL TO ACTION	social sales	x	
		social sales impact	x	
		repeat purchase value	x	
		lead generation	x	
direct action		x		
STATO RISORSE	SOCIAL MEDIA	tipologia social media	x	
		quantità social media	x	
		investimenti totali	x	
		investimenti specifici	x	
		social reach		x
EFFICIENZA	CUSTOMER SERVICE	cost per issue	x	
		cost per issue solved	x	
	CUSTOMER EXPERIENCE	co-creation cost	x	
		cost per idea	x	
	CALL TO ACTION	value per fan	x	
		social ROI	x	
		cost of lead	x	
		cost of direct action	x	

Tabella 20 - Cruscotto di Indicatori per la Gestione del Cliente

INDICATORI DI EFFICACIA

Customer Service

L'attività di supporto post-vendita al cliente è stata completamente rivoluzionata dai Social Media in termini di velocità, numero di canali e personale impiegato (TNS, 2011): praticamente tutte le imprese registrano benefici di costi, prevalentemente derivanti dal ridimensionamento delle strutture di call center. Il successo delle attività di Customer Service sui Social Media non può prescindere da un continuo monitoraggio degli ambienti sociali, in particolare dei Social Network, ma non solo, alla ricerca di possibili problematiche riscontrate dai clienti o di crisi, cioè preoccupanti trend negativi in merito a determinati argomenti, in atto. La valutazione di questa attività va fatta utilizzando indicatori convenzionali, applicati alle piattaforme in questione: si misureranno la capacità di risolvere i problemi, il tempo di risoluzione, la soddisfazione dei clienti e la capacità di individuazione e risoluzioni delle già citate crisi. Le piattaforme più utilizzate per le attività di Customer Service sono i Social Network, in misura minore Blog e Forum, sulla base dei risultati del (TNS, 2011), tuttavia le metriche utilizzate sono generali e non prevedono differenziazioni in base all'applicazione.

Le metriche:

- **ISSUE SOLVED, ISSUE RESOLUTION RATE E ISSUE RESOLUTION TIME (Fiege, 2011)**

La prima valutazione delle performance di un Servizio Clienti, ancorché fatto tramite Social Media, deve partire da indicazioni quantitative sul numero di problemi risolti, sulla percentuale di richieste andate a buon fine e sul tempo medio impiegato per la risoluzione di ognuna.

KPI	METRICA
ISSUE SOLVED	# of issue solved
ISSUE RESOLUTION RATE	# of issues solved/ # of service inquiries
ISSUE RESOLUTION TIME	total inquiry response time/ # of service inquiries

Le metriche utilizzate non differiscono a seconda della classe di Social Media analizzata, tuttavia potrebbe risultare utile effettuare la misurazione tenendo separate le piattaforme sociali di riferimento, in modo da individuare le performance di ognuna di esse.

- **SATISFACTION SCORE (Fiege, 2011; Altimeter Group, 2011) E SOCIAL SERVICE LEVEL (Altimeter Group, 2011)**

Il Satisfaction Score fornisce una indicazione sulla qualità percepita del Customer Service dai clienti, monitorata attraverso l'analisi dei feedback, qualitativi (Sentiment dei commenti) e quantitativi (rating con voti da 1 a 5, o simili), rilasciati dagli utenti dopo essersi rivolti al servizio.

Sempre con l'obiettivo di valutare la qualità del servizio, il Social Service Level serve misura la percentuale di problematiche risolte entro un tempo prestabilito, identificandola come proxy del livello di servizio dell'impresa valutato, al contrario del Satisfaction Score, in modo indiretto.

KPI	METRICA
SATISFACTION SCORE	average customer feedback value, average sentiment of feedbacks
SOCIAL SERVICE LEVEL	# of issue solved whitin certain time/ total issues solved

- **CRISIS IDENTIFIED E CRISIS SOLVED (Altimeter Group, 2011; Kallas, 2011)**

L'identificazione delle crisi, cioè preoccupanti trend negativi in merito a determinati argomenti, è un altro degli obiettivi da perseguirsi: si cerca individuare le lamentele o i problemi espressi dai clienti verso l'impresa non in modo diretto, ma nelle conversazioni pubbliche con i propri pari. Dopo avere identificato queste situazioni potenzialmente problematiche, il servizio di Customer Service deve intervenire nello stesso modo in cui interverrebbe se avesse una richiesta diretta da parte del cliente, al fine di risolvere le problematiche e concludere il momento di "crisi".

KPI	METRICA
CRISIS IDENTIFIED	# of crisis identified
CRISIS SOLVED	# of crisis solved/ # of crisis identified

Customer Experience

Customer Experience è l'insieme di tutte le esperienze che il cliente ha con un fornitore di beni o servizi, lungo tutta la durata della loro relazione (Mysteryclient, 2012). In questo modello tuttavia, con Customer Experience si vuole intendere il coinvolgimento dei clienti nelle fasi di sviluppo dei prodotti e in generale precedenti all'acquisto: grazie ai Social Media il cliente diventa attivo protagonista anche in queste fasi che prima lo vedevano del tutto defilato, grazie all'ascolto da parte delle imprese di idee innovative, di possibili cambiamenti e l'introduzione di veri e propri modelli co-creativi in cui il cliente è l'ideatore del prodotto che acquisterà.

Le metriche:

- **USER INNOVATIVE IDEAS, IDEA IMPACT, IDEA ACCELERATION E CO-CREATIVE EFFORT (Kallas, 2011; Altimeter Group, 2011)**

Per prima cosa si vuole misurare la quantità di idee innovative provenienti dagli utenti dei Social Media grazie all'indicatore User Innovative Ideas, per avere informazioni sul

livello di coinvolgimento della clientela in questo tipo di attività: l'indicatore conteggia semplicemente il numero di idee provenienti dai clienti, la vera difficoltà sta nei criteri in base ai quali una idea viene considerata utile all'impresa e quindi conteggiabile e nella raccolta continua di informazioni potenzialmente rilevanti.

Idea Impact e Idea Acceleration misurano il primo la popolarità di idee provenienti dagli utenti, il secondo l'andamento delle idee in merito ad un argomento in un determinato periodo di tempo.

Co-creative Effort è l'indicatore che conteggia i tentativi di co-creazione da parte degli utenti, andati a buon fine o meno, per valutare i risultati delle campagne di coinvolgimento diretto dei clienti in queste attività.

KPI	METRICA
USER INNOVATIVE IDEAS	# of innovative ideas user-generated
IDEA IMPACT	# of likes, sharing and comments per idea
IDEA ACCELERATION	# of ideas about a topic at start date/ # of ideas about a topic at end date
CO-CREATIVE EFFORT	# of co-creative attempts

Call to Action

La traduzione letterale di Call to Action è "invito all'azione" ed è definito come l'insieme di messaggi che spingono lettori, ascoltatori o fruitori in generale a compiere una azione immediata (Business Dictionary, 2012). Spesso si tratta di azioni volte ad incrementare le vendite, ma sul Web si assiste in quantità crescente ad inviti di altro tipo: visitare il sito corporate partendo da link sui Social Media, visualizzare contenuti multimediali offerti dall'impresa, compilare form di registrazione dai quali l'impresa può ottenere informazioni approfondite sui profili dei clienti ed altro ancora. Se l'obiettivo principe di messaggi di Call to Action è l'aumento dei ricavi, sia nel mondo dei media tradizionali che dei Social Media, è bene sottolineare come non sia l'unico,

fatto che deve essere ben considerato nella scelta delle metriche per l'analisi delle performance.

Le metriche:

- **SOCIAL SALES, SOCIAL SALES IMPACT E REPEAT PURCHASE VALUE (Awareness Inc., 2012; Kallas, 2011)**

I primi indicatori da considerarsi riguardano ovviamente la generazione diretta di ricavi dalle interazioni sui Social Media. Il Social Sales misura l'ammontare dei ricavi riconducibili alla presenza sui Social Media, quantità che spesso è difficilmente valutabile in modo univoco, e dovendo spesso utilizzare delle stime, aiutandosi da domande dirette rivolte ai clienti. Il Social Sales Impact monitora l'andamento dei ricavi provenienti dai Social Media rispetto al totale dei ricavi dell'impresa.

L'indicatore Repeat Purchase Value va infine a misurare l'ammontare delle vendite reiterate, dovute alle relazioni costruite con i clienti sui Social Media.

KPI	METRICA
SOCIAL SALES	direct revenue from social media
SOCIAL SALES EFFECTIVENESS	social sales/total sales
REPEAT PURCHASE VALUE	value of repeated purchases due to social engagement/total value of purchases

- **LEAD GENERATION E DIRECT ACTION (Awareness Inc., 2012; Kallas, 2011)**

Lead Generation misura il numero di "leads", cioè le intenzioni dichiarate da parte del cliente di compiere una determinate azione volute dall'impresa. Direct Action misura il numero effettivo di azioni compiute dagli utenti dei Social Media richieste dall'impresa. Entrambi gli indicatori completano il quadro della Call to Action la quale, come già detto nelle righe precedenti, non ha come obiettivo unico quello della

generazione diretta di nuovi ricavi, che pur rimane il più importante, ma è affiancato da altre azioni che l'impresa richiede ai propri clienti.

KPI	METRICA
LEAD GENERATION	# of lead generated
DIRECT ACTIONS	# of direct actions taken

INDICATORI DI STATO DELLE RISORSE

Nel modello le risorse impiegate nelle attività di Gestione del Cliente sono, come in precedenza, i Social Media, quindi si rende necessario l'utilizzo di indicatori che siano in grado di descriverli in termini quantitativi e qualitativi. Gli indicatori di Stato delle Risorse utilizzati nell'attività di Gestione del Brand vengono qui riproposti, in quanto offrono una misurazione dei Social Media adottabile anche nell'attività in questione. Anche in questo caso risultano fondamentali gli indicatori denominati Investimenti, che misura il costo totale della risorsa Social Media, e Investimenti Specifici, che misura i costi attribuibili al singolo fattore, quindi Customer Service, Customer Experience e Call to Action.

Viene tuttavia aggiunto un ulteriore indicatore:

- **SOCIAL REACH**

Nel caso dell'attività di Gestione del Cliente è fondamentale misurare i Social Media anche in termini di utenti raggiunti: a questo scopo il migliore indicatore è il Social Reach, già utilizzato in precedenza. A differenza del caso precedente, in cui i Social Reach misurava un output dell'attività di Gestione del Brand, in questa occasione gli utenti raggiunti vengono presi come dati e su di essi si andranno a compiere quelle azioni definite come Gestione del Cliente.

INDICATORI DI EFFICIENZA

A differenza dell'attività di gestione del brand, nell'attività di gestione del cliente la letteratura analizzata offre maggiori possibilità nell'individuazione di indicatori di efficienza. Tuttavia è stato necessario, anche in questo caso, ricorrere ad indicatori di efficienza costruiti ad hoc, utilizzando lo stesso metodo proposto in precedenza: per le misure dell'output sono stati utilizzati degli indicatori selezionati tra quelli elencati in precedenza come indicatori di efficacia; per le misure dell'input sono stati, egualmente, utilizzati degli indicatori definiti in precedenza come indicatori di stato delle risorse, con particolare attenzione ad indicatori di tipo economico-finanziario.

Le metriche:

- **COST PER ISSUE/COST PER ISSUE SOLVED**

La misurazione dell'efficienza nell'attività di Customer Service viene fatta prendendo come output principale il numero delle richieste ricevute tramite i Social Media e il numero di problemi risolti. La misurazione dell'input viene effettuata utilizzando il costo delle risorse impiegate, tracciato grazie all'indicatore Investimenti Specifici, riguardante l'attività di Customer Service. In questo modo si ottiene un indicatore in grado di esprimere l'Efficienza del servizio sui Social Media rapportando gli investimenti specifici al numero di richieste affrontate/risolte, valori che possono essere in seguito confrontati con gli indicatori di efficienza ottenuti tramite i canali tradizionali per il Customer Service, principalmente il Call-Center.

KPI	METRICA
COST PER ISSUE	# of issue requests/ investimenti specifici
COST PER ISSUE SOLVED	# of issue solved/ investimenti specifici

- **CO-CREATION COST/COST PER IDEA**

La misurazione dell'efficienza dell'attività di Customer Experience utilizza indicatori che prendono come misura quantitative dell'output gli indicatori Co-creative Effort (riferimento) e User Innovative Ideas, entrambi quantitativi e volti a misurare l'uno il numero di tentativi di Co-creazione e il secondo il numero di Idee Innovative provenienti dagli utenti. La misura dell'input viene affidata all'indicatore Investimenti Specifici, che in questo caso rappresenta l'insieme dei costi sostenuti dall'impresa per sostenere l'obiettivo della Customer Experience.

KPI	METRICA
CO-CREATION COST	co-creative effort/ investimenti specifici
COST PER IDEA	user innovative ideas/ investimenti specifici

- **SOCIAL ROI, VALUE PER FAN**

L'attività di Call to Action può presupporre obiettivi differenti, ma nella maggioranza dei casi l'obiettivo delle imprese è quello di indurre gli utenti ad effettuare nuovi acquisti. La misurazione dell'attività quindi deve essere fatta tracciando l'ammontare delle vendite che provengono direttamente dai Social Media (Social Sales). L'efficienza dell'attività di Call to Action riferita alla generazione di nuove vendite, può essere fatta dunque prendendo Social Sales come misura dell'output, e Investimenti Specifici, cioè l'ammontare dei costi dedicati all'attività di Call to Action sui Social Media, come misura dell'input, ottenendo il Social ROI. Per approfondimenti sul tema Social ROI si veda Cosenza (2011).

L'indicatore Value Per Fan rapporta invece l'ammontare delle vendite derivanti dai Social Media al Social Reach, offrendo indicazioni sull'attività dei seguaci dell'impresa sui Social Media in termini di ricavi generati. Il monitoraggio continuo di questo indicatore e soprattutto il confronto con imprese appartenenti allo stesso settore, o settori molto simili, e alla stessa area geografica può essere un ottimo punto di partenza per valutare redditività delle attività sui Social Media.

KPI	METRICA
SOCIAL ROI	social sales/ investimenti specifici
VALUE PER FAN	social sales/ social reach

- **COST OF LEAD, COST OF DIRECT ACTION**

Nel caso in cui l'obiettivo dell'attività di Call to Action sia la generazione di lead o di altre azioni generiche da parte del cliente, l'indicatore di efficienza scelto deve essere conforme. Come misura dell'output vengono utilizzati gli indicatori Lead Generation e Direct Action, mentre come misura dell'input viene utilizzato l'indicatore di Investimenti Specifici.

KPI	METRICA
COST OF LEAD	lead generation/ investimenti specifici
COST OF DIRECT ACTION	direct action/ investimenti specifici

5.4 Similitudini e differenze tra le attività identificate

Confrontando le due macro-attività di Gestione del Brand e Gestione del Cliente, possono essere riscontrati sia punti di somiglianza che di differenza, senza veder prevalere gli uni piuttosto che gli altri.

Le prime differenze tra le due attività possono essere riscontrate nella tipologia di comunicazione che si vuole stabilire: nel caso della Gestione del Brand l'impresa funge da fulcro da cui partono le iniziative in una sorta di comunicazione uno-a-molti con i clienti che, inizialmente, risultano essere i destinatari delle azioni. Nella Gestione del Cliente, invece, il rapporto impresa-cliente è diretto, uno-a-uno e bidirezionale, con

l'impresa necessariamente pronta ad ascoltare ciò che viene proposto dai clienti in termini di innovazioni, nuovi bisogni oppure di lamentele riguardo a prodotti e servizi. Senza dubbio sono differenti anche gli obiettivi che si vogliono conseguire: per la Gestione del Brand sono essenzialmente obiettivi di marketing legati alla conoscenza del Brand (Brand Awareness), al coinvolgimento dei clienti in merito al Brand (Brand Engagement), alla diffusione del passaparola (Word of Mouth) e alla promozione di super-utenti in grado di diffondere le informazioni dell'impresa (Advocacy). Differenti sono invece quelli della Gestione del Cliente: si tratta di obiettivi legati al rafforzamento del rapporto impresa-cliente durante tutto l'arco della loro interazione, iniziando dal coinvolgimento del cliente in fase di ideazione e progetto dei prodotti (Customer Experience), passando per la vera e propria fase di acquisto (Call to Action) e concludendo nel post-acquisto (Customer Service).

Tra i punti di somiglianza, il primo e più importante è senza dubbio il ruolo che nelle diverse attività possono assumere gli utenti dei Social Media, spesso anche clienti dell'impresa ma non sempre. Si tratta di individui consapevoli delle proprie possibilità, che escono dall'anonimato e finiscono di essere un numero: i Social Media forniscono agli iscritti la possibilità di interagire con chiunque rendendo la voce del singolo udibile alla intera comunità, cosicché non può più essere ignorata. Questo nuovo potere del cliente può essere riscontrato nelle attività di Gestione del Brand, che puntano sempre di più negli utenti come veicoli dei messaggi dell'impresa fino a diventare ambasciatori del marchio, ma anche nelle attività di Gestione del Cliente, specialmente nella parte di Customer Experience in cui ai clienti è data la possibilità di diventare co-creatori e le cui idee vanno ad assumere un ruolo di crescente rilevanza.

Capitolo 6

RISULTATI:

VENDOR (Social Media Analytics)

Il secondo obiettivo di questo lavoro di tesi era l'analisi degli strumenti in grado di supportare le imprese nella raccolta, organizzazione ed elaborazione della enorme mole di dati provenienti dai Social Media, nonché a valutare le proprie performance su queste piattaforme. In questo capitolo vengono all'inizio presentati e descritti gli strumenti di Social Media Analytics (par. 6.1) e successivamente viene dettagliata l'offerta dei primi cinque vendor a livello internazionale, Radian6 (par. 6.2), Collective Intellect (par. 6.3), Lithium (par. 6.4), Sysomos (par. 6.5), Attensity (par. 6.6), e del principale attore italiano, Blogmeter (par. 6.7).

6.1 Descrizione delle piattaforme

I Social Media Analytics sono degli strumenti di monitoraggio, gratuiti o a pagamento, con i quali è possibile tracciare ed analizzare qualsiasi contenuto rilevante in merito ad un certo argomento: “ascolto” di conversazioni riguardanti qualsiasi brand, prodotto o impresa, analisi e misurazione del comportamento degli utenti nei Social Media, e infine confronto delle evidenze ottenute con gli obiettivi di business prefissati.

Con crescente diffusione dell'utilizzo dei Social Media nelle imprese, si è assistito alla proliferazione di numerose piattaforme di analisi: nate come semplici strumenti di gestione della reputazione dei brand, si sono trasformati in veri e propri processi di business, accurati e sempre più completi, che le imprese delegano a vendor esterni specializzati, con l'obiettivo di monitorare costantemente le performance e misurare il sentimento degli utenti verso il marchio.

In tempi relativamente brevi il mercato si è saturato con un centinaio di prodotti e servizi che rivendicano capacità uniche per il monitoraggio, per il reporting sulle menzioni e sull'attività del marchio nei canali sociali, con alcuni di essi che sono emersi come vere e proprie imprese che offrono non solo capacità di monitoraggio continuo e di risposta alle crisi, ma anche capacità completamente nuove che uniscono il mondo tradizionale della gestione del marchio con il nuovo mondo della condivisione sociale.

“Nella sua forma più pura il Social Media Monitoring è ascoltare e rispondere ai canali sociali..” afferma Jeff Nolan (2011), autore del blog Venture Chronicles e Vice Presidente di GetSatisfaction (getsatisfaction.com).

Le piattaforme di ascolto catturano in tempo quasi reale elementi (articoli, post etc.) nei Social Media insieme a thread di commento in materia di brand specifici, prodotti, concorrenti, e le parole chiave di interesse, che vengono aggregati sotto forma di cruscotto, per dare all'utente una interfaccia di immediata comprensione e una possibilità di interazione rapida ed efficace, giacché spesso contengono anche componenti attivi per rispondere a ciò che viene monitorato.

Sebbene le esigenze possano differire da una impresa all'altra, ci sono delle caratteristiche generali che ogni soluzione di monitoraggio e analisi dei Social Media dovrebbero avere (Vargas, 2011):

- *Profondità ed ampiezza di copertura* delle conversazioni rilevanti nell'ambiente dei Social Media;
- *Analisi e Metriche*: Determinare le metriche specifiche per assicurare una misurazione appropriata aiuta le società a scegliere lo strumento giusto, capace di offrire i dati necessari;
- *Collaborazione e Workflow*: per scavare a fondo nei dati è necessario uno strumento flessibile che offra dati condivisibili e disponibili per chiunque ne abbia bisogno all'interno dell'impresa;
- *Engagement*: tutti i risultati voluti dovrebbero essere ottenuti tramite il singolo strumento, senza dover ricorrere ad altre piattaforme;
- *Scalabilità*: l'utilizzo del monitoraggio dei Social media dovrebbe essere adattabile a diverse aree dell'organizzazione senza pregiudicarne i risultati;
- *Crescita e longevità del fornitore*: un rapporto di collaborazione continua tra cliente e fornitore può significare uno sviluppo di entrambi con benefici reciproci.

Allo scopo di fotografare l'attuale situazione, è stato scelto di analizzare i primi 20 vendor, tutti di origine anglosassone, secondo la classifica "*Top 20 social media monitoring vendors for business*" (Lasica, Bale, 2011) e pubblicata dall'autorevole sito www.socialmedia.biz. L'analisi è riassunta nella Tabella 19.

SOCIAL MEDIA ANALYTICS

RANK	NOME	COSA ANALIZZAZA	INFORMAZIONI OTTENIBILI	PRINCIPALI CLIENTI
1	Radian6	tutti i social media	<p>360 Degrees of your Brand: visione della presenza e delle menzioni varie sui diversi social network.</p> <p>Benchmark the Competition: analisi comparativa con i competitor.</p> <p>Capture Industry Trends: ascolto complessivo dei temi del settore per capire i trend e la posizione relativa del proprio marchio.</p> <p>Create a Listening Grid: analisi dei dati, segmentazione, notifica up-to-the-minute.</p> <p>Customer Service Outreach: catturare tutte le menzioni in tempo reale e rispondere in maniera veloce e semplice ad ognuna di esse, condivisione con i clienti tramite tag etc.</p> <p>Finding Brand Advocates: trovare coloro che supportano maggiormente il brand, per poi poter compiere azioni ad hoc su di essi.</p> <p>Listen When No One's Talking: cercare di rafforzare il proprio brand entrando in comunicazioni non direttamente legate al marchio stesso, ma che in qualche modo possono esservi legate, visti gli argomenti trattati.</p> <p>Summary dashboard: tabella riassuntiva con i dati più importanti, cioè traffico totale (segmentazione demografica), sentiment (come le persone percepiscono il brand), influencers, contenuto delle conversazioni.</p>	<p>Red Cross, Adobe, AAA, Cirque du Soleil, H&R Block, March of Dimes, Microsoft, Pepsi, Southwest Airlines</p>
2	Collective Intellect	tutti i social media	<p>CI-Insight - Text Mining & Analytics: analisi quantitativa e qualitativa dei dati, segmentazione demografica, dati strutturati e non strutturati, identificazione temi principali e sintesi.</p> <p>CI-View: strumenti di riassunto dell'opera di social intelligence precedentemente svolta e visualizzazione user-friendly</p> <p>CI:Learn™ - Social Media Research & Reporting: report dettagliati su singoli progetti, sul marchio, su particolari categorie di utenti, su singole campagne, con indicatori quantitativi e qualitativi.</p>	<p>General Mills, NBC Universal, Pepsi, Walmart, Unilever, Advertising Age, CBS, Dole, MTV Networks, MillerCoors, Paramount, Verizon.</p>
3	Lithium	tutti i social media	<p>Community everywhere, social apps, modules: progettazione e realizzazione di siti web con applicazioni social, creazione e sviluppo di comunità attraverso i social media, gestione completa della presenza social del brand.</p> <p>Analytics: monitoraggio delle performance negli ambienti sociali, engagement del cliente, confronto con i competitori; monitoraggio degli argomenti rilevanti, rilevazione opinioni, individuazione post importanti e risposta immediata; condivisione delle informazioni importanti all'interno dell'impresa; individuazione utenti leader di opinione.</p>	<p>Best Buy, BT, Barnes & Noble, FICO, Disney Online, Stubhub, Motorola, Coca Cola, Focus Features, Netflix.</p>

SOCIAL MEDIA ANALYTICS				
4	Sysomos	tutti i social media	<p>Media Analysis Platform: analisi e comprensione delle conversazioni, calcolo statistiche, identificazione opinion leader, dettaglio aree geografiche, automated sentiment, analisi dell'impatto sui competitori.</p> <p>Grafica facilmente fruibile, immediata, diversi livelli di analisi a seconda dei prodotti.</p>	IBM, HSBC, Roche, Ketchum, Sony Ericsson, Philips, ConAgra, Edelman, Shell Oil, Nokia,.
5	Attensity	tutti i social media	<p>Attensity Analyze: analisi conversazioni sui Social Media, identificazione argomenti rilevanti, opinion leader e sentiment..</p> <p>Attensity Respond: strumento di aiuto per l'interazione con gli utenti, categorizzazione dei post per favorire risposte rapide a quelli più critici.</p>	Whirlpool, Vodofone, Versatel, TMobile, Oracle, Wiley.
6	Alterian	tutti i social media	<p>SDL Social Media: monitoring del brand, identificazione comunità e influenzatori chiave, identificazione e gestione delle crisi, rilevazioni dati su: volumi giornalieri, share of voice, competitori, temi discussi, analisi demografiche, localizzazione discussioni e utenti, sentiment reports.</p>	Rosetta, MDAnderson, Pursuit, YouCast.
7	Crimson Hexagon	tutti i social media	<p>Crimson Hexagon ForSight™: individuazione utenti che sta parlando (in dettaglio), cosa stanno dicendo e perché, provenienza geografica dei commenti, tempistiche e frequenze. Sintesi di tutti i dati in interfaccia user friendly.</p>	CNN, Hanes, AT&T, HP, Johnson & Johnson, Mashable, Microsoft, Monster.
8	Spiral16	tutti i social media	<p>Spiral16: identificazione tendenze e obiettivi di engagement, monitoraggio corporate/brand identity, misurazione di campagne, lanci di prodotto e sentiment, analisi sui competitori, gestione delle crisi.</p>	Toyota, Lee, Cadbury
9	Webtrends	tutti i social media	<p>Analytics: set standard di report per comprendere le performance di sito web, ambienti sociali, applicazioni mobile; analisi di dati cumulativi, analisi di correlazione, cruscotti integrati di indicatori; raccolta di dati da fonti multiple: siti web, social media e non solo; interfaccia grafica interattiva altamente utilizzabile.</p>	CBS, NBC Universal, 20th Century Fox, AOL, Electronic Arts, Lifetime, AA, Glam, Nestle, the City of Calgary
10	Spredfast	tutti i social media	<p>Spredfast sCRM: Awareness, ascolto su piattaforme multiple, aggregazione flussi di comunicazione, sentiment, identificazione post rilevanti e leader di opinione; Engagement, coordinazione e organizzazione degli obiettivi sui Social Media, integrazione con CRM e altre applicazioni ERP; Misurazione, trend, cruscotti di indicatori, metriche quantitative e qualitative, efficienza dei canali.</p>	AOL, Nokia, IBM, Sierra Club

Tabella 21 - Top 20 Social Media Analytics

A questi vendor di origine anglosassone va aggiunto il principale attore italiano nel settore dei Social Media Analytics, cioè Blogmeter.

SOCIAL MEDIA ANALYTICS			
NOME	COSA ANALIZZA	INFORMAZIONI OTTENIBILI	PRINCIPALI CLIENTI
Blogmeter	tutti i social media	<p>MONITORING:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Blogmeter Insight: valutazione reputazione brand; - Blogmeter tracking: impatto e ROI campagne di marketing; - Blogmeter clipping: rassegna online quotidiana; - Blogmeter alert: monitoraggio situazioni di crisi reputazionale. <p>FACEBOOK:</p> <ul style="list-style-type: none"> - misurazione proprie performance in confronto ai concorrenti con algoritmi che considerano molti aspetti (overview, activity index, sentiment index, response index, post types, post list, author list) 	<p>Audi, UniCredit, Abarth, Ferrovie dello Stato, Citroen, Granarolo, Nivea, Rai, Novartis, Samsung, Telecom Italia, Renault, Microsoft, Nintendo, A2A.</p>

Tabella 22 – Blogmeter

Con l'obiettivo di fornire una visione approfondita degli strumenti di Social Media Analytics, si descriveranno il metodo e le offerte dei principali attori del mercato statunitense e del mercato italiano.

6.2 Radian 6

Radian6 offre una guida alle imprese che decidono di iniziare a misurare i propri sforzi sui Social Media con l'ebook "5 Steps to Effective Social Media Measurement" (2012). Sebbene sia riconosciuto che le strade per la misurazione delle performance possano essere molteplici, viene qui presentata una serie di 5 passi che, secondo gli autori, possono aiutare a determinare quali Social Media utilizzare, dare valore monetario alle metriche dei Social Media, focalizzarsi sugli indicatori che mostrano cambiamenti nei modi di agire dei clienti e risparmiare denaro, anche spingendo gli stessi dipendenti ad impiegare questi strumenti.

Step 1: Allineare le Metriche con gli Obiettivi

Per avere una misurazione efficace, è necessario che sia sviluppata sulla base degli obiettivi misurabili che sono stati fissati. Questi obiettivi dovrebbero seguire la metodologia SMART (Drucker, 1964), acronimo per Specific, Measurable, Actionable, Realistic and Timed.

Specific: specifico significa che l'obiettivo deve essere conseguenza diretta del risultato che si vuole ottenere; è necessario non fermarsi ad un obiettivo generale ma descriverlo in particolare per renderlo evidente a chi ne fruisce.

Measurable: avere un obiettivo misurabile significa essere in grado di capire a posteriori se si è stati in grado di raggiungerlo.

Achievable & Realistic: è importante che l'obiettivo sia ambizioso, però deve anche essere raggiungibile e realistico, in termini di risorse, strumenti e persone coinvolte, per non incorrere in problemi di demotivazione e frustrazione.

Timed: l'obiettivo deve avere una scadenza temporale per essere reale e tangibile agli occhi di chi è coinvolto.

Definiti gli obiettivi, i passi successivi riguardano la misurazione dei risultati, in ordine ben preciso.

Step 2: Misurare Awareness, Attention e Reach

Queste prime misure servono a comprendere come clienti attuali e potenziali condividono informazioni con i propri pari in merito all'impresa e come l'impresa interagisce direttamente con i propri clienti.

Per prima cosa è necessario misurare il Potential Reach, cioè il numero potenziale di clienti raggiungibili attraverso la campagna sui Social Media. È importante ricordare che non tutti i fans/followers leggono tutto ciò che l'impresa pubblica, è altresì vero che quando questi condividono i contenuti con la propria rete sociale la potenzialità della campagna aumenta notevolmente.

DETERMINE POTENTIAL REACH OF SOCIAL MEDIA

People who Shared Content + Their Networks = Potential Reach

Oltre a comprendere la potenzialità dell'azione in termini di ottenimento di follower, l'impresa vuole spingere questi all'azione. Questo può essere fatto con un indicatore che vada ad indagare nelle conversazioni le intenzioni di acquisto in un determinato periodo.

Un secondo importante indicatore è detto Share of Conversation che serve a capire non solo il volume delle conversazioni in merito all'impresa, ma anche quanto l'impresa è presente nelle conversazioni nelle quali vuole esserlo (ad es. Radian6 vorrebbe essere presente quando si parla di Social Media Analytics!).

SHARE OF CONVERSATION

$$\frac{\text{Posts discussing topic and your brand}}{\text{Posts discussing topic}} = \text{Share of Conversation}$$

Altre metriche da considerarsi sono le raccomandazioni tra gli utenti che, in maniera positiva o negativa, possono influenzare i comportamenti di coloro che ne ricevono, i link in entrata, per capire da dove provengono le connessioni al sito dell'impresa, e i social bookmarks, cioè misurare attraverso tools specifici se e in che misura le pagine dell'impresa sono state salvate come "preferiti".

Step 3: Misurare Conversioni e Vendite

Come già accennato in precedenza, quello che è veramente importante non è il numero delle persone raggiungibili, ma le azioni che queste persone possono fare in seguito alle campagne sui Social Media: le conversioni. Conversione può significare acquisto online, ma anche click ad un link oppure completamento di un modulo online: dipende dagli obiettivi dell'impresa.

Il primo indicatore proposto è il Value of a Facebook Like (Fans), per tracciare i ricavi generati attraverso lo specifico social network.



DETERMINE \$ VALUE OF A FACEBOOK LIKE
$$\frac{\text{Total revenue in 30 days from Facebook traffic}}{\text{Total Number of Likes}} = \$\text{Value of Facebook Like}$$

Se determinare il numero di Likes in un determinato periodo è piuttosto semplice, i ricavi sono meno tracciabili. Due dei metodi possono essere la costruzione di pagine raggiungibili unicamente da link sul social network, e l'uso di software di analisi per tracciare il traffico proveniente da Facebook.

Per analizzare le Conversioni bisogna osservare per intero tutte le iniziative sui Social Media, che dovranno essere identificate come qualsiasi interazione positiva in riferimento ai propri obiettivi.

L'ultima indicatore è la misura dei ricavi che vengono direttamente generati dai social media: lo si può fare utilizzando dei codici promozionali distribuiti unicamente alle community, con specifiche pagine raggiungibili dai social media o con metodi simili. Grazie a ciò, è possibile avere una indicazione sul ROI dei Social Media:



**SOCIAL MEDIA
ROI**
$$\frac{\text{Sales} - \text{Cost}}{\text{Cost}} \times 100 = \text{ROI}$$

Step 4: Tracciare e misurare le Social Media Leads

Con Lead si intende un interesse espresso verso prodotti o servizi di un'impresa, e la generazione di interesse è uno dei primi passi verso l'acquisizione di nuovi clienti. In particolare dovrebbero individuarsi quelle Leads provenienti dalla presenza sui Social

Media, con particolare attenzione alla fonte: ogni fonte di interesse proveniente da qualsiasi Social Media dovrebbe essere considerata separatamente. Dopo aver raccolto queste informazioni l'attenzione si pone sul confronto con gli altri media utilizzati e con la variabilità dei risultati nel tempo.

Step 5: Misurare i risparmi di costo

Oltre a vantaggi legati all'aumento dei ricavi, i Social Media possono avere un impatto diretto in termini di efficienza, riducendo ad esempio i costi del Customer Service, della Comunicazione, delle stesse campagne di Marketing.

Per quanto riguarda il Customer Service, può essere misurato il costo necessario per la risoluzione dei problemi dei clienti attraverso i social media, così come viene fatto per gli strumenti tradizionali quali call-center o email, andando a determinare il costo delle risorse impiegate nel servizio.



COST PER RESOLUTION

$$\frac{\text{Daily Support Costs}}{\text{Avg. \# of Issues Handled Daily}} = \text{Cost per Issue Resolution}$$

Analogamente ai mezzi tradizionali un altro indicatore per valutare la bontà del servizio al cliente è la velocità di risoluzione dei problemi. Anche in questo caso si dovrà misurare il tempo totale impiegato e il numero di richieste soddisfatte positivamente attraverso il canale sociale, comparando poi i risultati con gli strumenti tradizionali.



TIME SPENT RESOLVING ISSUES

$$\frac{\text{Total Work Hours Resolving Issues in a Month}}{\text{Number of Issues Resolved in a Month}} = \text{Average Resolution Time}$$

Ulteriori risparmi di costo possono verificarsi, ad esempio, nel caso in cui vengano adottati dei Wikis interni per favorire la diffusione della conoscenza e la generazione di nuove idee dal basso che sono in grado di portare alle imprese delle risorse a costi praticamente nulli.

Radian6 fornisce alla clientela una vasta gamma di prodotti a pagamento, che accompagnano altri servizi gratuiti quali il blog, ebooks, presentazioni e white papers riguardanti il tema della misura delle prestazioni sui Social Media: *“Radian6 offre alle imprese piattaforme per ascoltare, scoprire, misurare e coinvolgere in conversazioni attraverso il Social Web”*.

- **Radian6 Insights:** partendo dagli argomenti di interesse dell’utente, la piattaforma di scanning di Radian 6 analizza il Social Web alla ricerca di menzioni sui principali Social Network, Blogs, Forum e Content Communities. Grazie all’enorme numero di conversazioni analizzate, è possibile ottenere informazioni approfondite sui messaggi e sugli autori delle stesse: dati demografici, influenza, sentiment, intenzioni e molto altro, in modo da avere il quadro completo delle piattaforme sociali più rilevanti.
- **Engagement Console:** applicazione desktop che permette in tempo reale di conoscere ciò che gli utenti dei Social Media dicono dell’impresa e consentono un coinvolgimento nelle conversazioni in tempo reale, nelle diverse piattaforme. Consente la collaborazione di diversi utenti, coordinando e assegnando differenti compiti ad ognuno di essi, facilitando il compito delle unità di supporto al cliente.



Figura 22 - Radian6 Engagement Console

- **Summary Dashboard:** applicazione che fornisce un rapida visione d'insieme, pre-configurata e facilmente fruibile, del brand nel social web: volumi, sentiment generale, dati demografici principali, influenzatori e contenuti in una unica pagina di sintesi, raccogliendo e unificando i dati provenienti dagli altri applicativi Radian6.
- **Salesforce Social Hub:** definito come il *“primo motore di automazione dei processi per la Social Enterprise”*, è l'ultima evoluzione di Radian6 e rende l'impresa in grado di tracciare le menzioni e rispondere a commenti, domande e lamentele rapidamente ed in modo efficiente, grazie alla tecnologia proprietaria capace di automatizzare e semplificare parte del processo.
- **Mobile Apps:** l'applicazione mobile consente di visualizzare le principali informazioni in ogni momento ed interagire in tempo reale, in modo da rimanere consapevoli di ciò che accade attorno al brand anche lontano dalle postazioni di lavoro.
- **Professional Services:** Radian6 offre anche l'intero outsourcing del processo di monitoraggio e analisi dei Social Media con l'impiego di team dedicati.

Il successo di Radian6 è testimoniato dalle collaborazioni con più di metà delle imprese appartenenti alla lista Fortune 100, e dal prestigioso riconoscimento assegnatogli nel maggio 2012 dall'organizzazione indipendente di ricerca Forrester Research del titolo di *“Leader in Social Media Listening Platforms”* (2012), in quanto produttori del *“cruscotto più completo sul mercato, a cui vengono continuamente aggiunte nuove funzionalità, tra le quali il cruscotto di Insight”* e forti di un numero di clienti più che doppio rispetto ai principali concorrenti.

6.3 Collective Intellect

Collective Intellect si definisce *“leader nella realizzazione di Social CRM attraverso i suoi software analitici e di text-mining, automatizzati e in tempo reale”* (Collective Intellect Website, 2012). Viene utilizzata una tecnologia proprietaria di ricerca ed analisi semantica per catturare informazioni dai contenuti degli utenti provenienti da numerosi Social Media e ambienti di dati destrutturati. Il motore semantico è basato sul metodo LSA (Latent Semantic Analysis), cioè una forma avanzata di modellazione statistica del linguaggio che permette di ottenere informazioni complete e dettagliate, avvicinandosi al comportamento del cervello umano nelle modalità di individuazione del contesto in grado di risolvere le ambiguità dell'utilizzo di parole in ambienti differenti.

I prodotti:

- **CI-Insights: Text Mining and Analytics:** piattaforma di ricerca sui Social Media e text-mining, in grado di fornire analisi multidimensionali, analisi qualitative e quantitative, analisi demografiche e psicografiche in un unico hub integrato. La tecnologia proprietaria permette di analizzare enormi quantità di dati destrutturati, identificando i temi principali e i veri interessi dei consumatori, fornendo preziose informazioni analitiche.
- **CI-View:** cruscotto disegnato per fornire una visione in tempo reale, automatizzata e facilmente configurabile del lato sociale del business. Può essere utilizzato per informare l'organizzazione di trend e problemi emergenti, monitorare i principali indicatori e correlare i risultati con i dati tradizionali del business.
- **CI-Learn:** grazie a questo strumento l'organizzazione è in grado di catturare informazioni in merito ai pensieri dei clienti, alle loro opinioni, considerazioni e preferenze espresse nelle conversazioni sui Social media nei momenti di massima libertà e in assenza di sollecitazioni esterne. I report evidenziano i risultati attraverso una combinazione di metriche quantitative e qualitative.

Il successo di Collective Intellect è testimoniato dall'annuncio dell'acquisizione da parte di Oracle, leader mondiale nella produzione di software, datata 5 giugno 2012⁹ e dalle numerose organizzazioni di fama mondiale che acquistano i loro servizi.

6.4 Lithium

“Lithium aiuta le imprese a liberare la passione dei propri clienti per costruire la brand advocacy, guidare nuovi acquisti, ridurre i costi dei servizi e accelerare l'innovazione” (Lithium Website, 2012). L'obiettivo di Lithium è quello di sostenere i propri clienti nella costruzione di comunità attive che coinvolgano e appassionino i clienti, per accrescere il valore delle imprese.

I prodotti:

- **Community everywhere:** strumento per la gestione dell'esperienza dei clienti attraverso le diverse piattaforme del Social Web, partendo da applicativi dedicati da inserire nei siti web che diventano il primo contenitore della comunità. Attraverso la creazione di applicazioni, di contenuti coinvolgenti trasformano l'esperienza dei clienti, facendolo diventare amanti e ambasciatori dei brand. Fornisce anche strumenti di base di analisi dei risultati, di comprensione delle conversazioni e di gestione integrata dei diversi Social Media.
- **Social Apps:** strumento per la creazione di applicazioni sociali, quali forum, blog, acceleratori di idee, contests, domande e risposte, recensioni, che supporta le imprese nella partecipazione attiva al Social Web per interagire coi clienti e creare comunità rafforzando il legame con il brand.

⁹ Fonte: www.oracle.com

- **Analytics:** vero strumento di analisi dei risultati provenienti dalle differenti fonti del Social Web. Partendo dalla comprensione delle conversazioni sociali, propone analisi di sentiment, degli argomenti preferiti dai clienti, analisi comparative e la possibilità di rispondere rapidamente ai commenti ritenuti più importanti. L'impiego di indicatori tradizionali e specifici di Lithium permette alle imprese di comprendere i risultati della presenza sui Social Media, scoprire gli influenzatori e condurvi azioni ad hoc.



Figura 23 - Lithium Analysis Platform

- **Apps:** software specifici per coloro che progettano, costruiscono e gestiscono la presenza sul Social Web: strumenti di risposta per operatori di customer care, organizzazione delle richieste e gestione delle code, strumenti di moderazione delle conversazioni ad alte prestazioni per gli addetti e strumenti di supporto alla progettazione per le diverse applicazioni.

Lithium è stata inserita da JP Morgan nella lista “JPM Hot 100 Software companies” nel 2012 e nello stesso anno è stata insignita del premio “Rising Star” dalla rivista CRM Magazine.

6.5 Sysomos

Sysomos, nata nel 2005 come risultato di un avanzato programma di ricerca dell'Università di Toronto, dà agli attori dei Social Media, imprese, marketers, agenzie di pubbliche relazioni e pubblicitari, gli strumenti e le informazioni necessarie per *“rendere il business più intelligente e prendere le decisioni corrette”* (Sysomos Website, 2012). Attraverso l'utilizzo di tools di analisi del testo e data mining, vengono monitorati contenuti provenienti dall'ecosistema dei Social Media per comprendere rapidamente cosa stia accadendo, perché sta accadendo e chi sta guidando le conversazioni.

I prodotti:

- **Sysomos MAP – Media Analytics Platform:** principale prodotto di Sysomos, offre l'abilità di ascoltare, misurare, comprendere e interagire in modo efficace, indirizzando le conversazioni principali e comprendendone le ragioni e gli autori. Forte di un database di conversazioni in continuo aggiornamento provenienti da numerosi Social Media, è in grado di fornire servizi di identificazione degli opinion leader, dati geografici e demografici dettagliati, sentiment automatizzato, comprensione di argomenti e temi principali, strumenti di misurazione e analisi competitiva.



Figura 24 - Sysomos MAP

- **Heartbeat:** strumento di Social Media Monitoring e di misurazione in tempo reale e a basso costo, che propone istantanee costantemente aggiornate delle conversazioni online caratterizzate da grafiche informative e user-friendly. I punti di forza risiedono nella analisi real-time delle conversazioni, nell'utilizzo di poche metriche chiave, nella personalizzabilità del cruscotto e nelle informazioni ottenibili, demografiche, geografiche e di sentiment.

Sebbene apparentemente i due prodotti possono sembrare eguali, non è così, benché basati sulla stessa tecnologia di base: Heartbeat è progettato per il monitoraggio giorno per giorno, mentre Sysomos MAP mette a disposizione uno strumento di analisi maggiormente approfondita, forte di un database più grande e strumenti di misurazione più completi.

Ad oggi Sysomos è stata acquisita da Marketwire Inc.

6.6 Attensity

“Attensity aiuta i principali brand al mondo a trasformare le conversazioni dei clienti in un asset di business” (Attensity Website, 2012). Forte di clienti di fama internazionale di settori industriali quali telecomunicazioni, servizi finanziari, viaggi e assicurazioni, Attensity fornisce servizi di Social Analytics e soluzioni per favorire l'engagement dei clienti, grazie ad una piattaforma proprietaria in grado di ascoltare le conversazioni sul Social Web così come su fonti interne alle imprese ed analizzarle, per permettere alla clientela di migliorare le relazioni e prendere decisioni supportate dalle evidenze dei dati.

I prodotti:

- **Attensity Analyze:** Arrivata alla versione 6.0, la piattaforma analizza le conversazioni provenienti dai Social Media e da fonti diverse, quali siti web, email, messaggi di testi, CRM ed altro ancora, ed è in grado di estrarre le informazioni principali per guidare le decisioni dell'impresa: profilazione del

comportamento dei clienti, analisi dettagliata del sentiment, cause principali dei problemi, identificazione dei trend, analisi predittiva, etc. La visualizzazione è facilitata da applicativi di reporting estremamente intuitivi e personalizzabili.



Figura 25 - Attensity Analyze

- **Attensity Respond:** strumento progettato per aiutare le imprese e i loro team dedicati ai Social Media ad ascoltare e rispondere in modo efficace alle comunicazioni dei clienti attraverso le differenti piattaforme sociali. Il sistema categorizza automaticamente le conversazioni e le indirizza verso i team, o le persone, appropriati in modo da consentire all'impresa risposte rapide e coerenti con le richieste della clientela, favorendo l'engagement e garantendo all'impresa notevoli risparmi di costo grazie all'automazione del riconoscimento degli argomenti.
- **Attensity Command Center:** strumento di sintesi e visualizzazione che fornisce in tempo reale i dati provenienti dagli strumenti di analisi di Attensity, visualizzando i dati principali e consentendo l'accesso diretto alle funzioni più sofisticate dei prodotti precedenti.

Il successo riscosso dalle applicazioni di Attensity è dimostrato dai numerosi premi che ogni anno vengono assegnati al gruppo. Tra gli ultimi si segnalano il “TMC Social CRM Award honoree” e il “CRM Rising Star Award” del 2011, e il “CRM Service Award” della rivista *CRM Magazine* del 2012¹⁰.

6.7 Blogmeter

Blogmeter, leader in Italia nel monitoraggio e analisi dei Social Media con più di 250 progetti in 26 settori differenti, offre una piattaforma tecnologica proprietaria e la consulenza professionale per monitorare e analizzare le conversazioni sul Social Web ed impiega attualmente circa 25 specialisti del settore.

Blogmeter propone una struttura di analisi costituita da 3 fasi:

1. *Mapping & Profiling*: il primo passo consiste nella analisi delle relazioni, che permette di identificare cluster di utenti, di profilare i target, di rivelare i legami che uniscono le persone negli ambienti social e individuare gli influenzatori e gli ambasciatori del brand online.
2. *Word of Mouth*: il secondo passo consiste nell'identificazione delle principali conversazioni online riguardanti il brand, l'impresa e tematiche affini, con particolare evidenza ad aspetti critici e messaggi rilevanti. La misurazione del passaparola viene fatta attraverso indicatori che rispondano a domande inerenti a quanto se ne parla, di cosa si parla, come se ne parla, dove e chi ne parla.
3. *Social media Analytics*: l'ultimo passo consiste nel calcolo in chiave comparativa di metriche per analizzare attività e interazione dei fan, principalmente in Facebook e Twitter.

¹⁰ Fonte: <http://www.attensity.com/company/awards/>

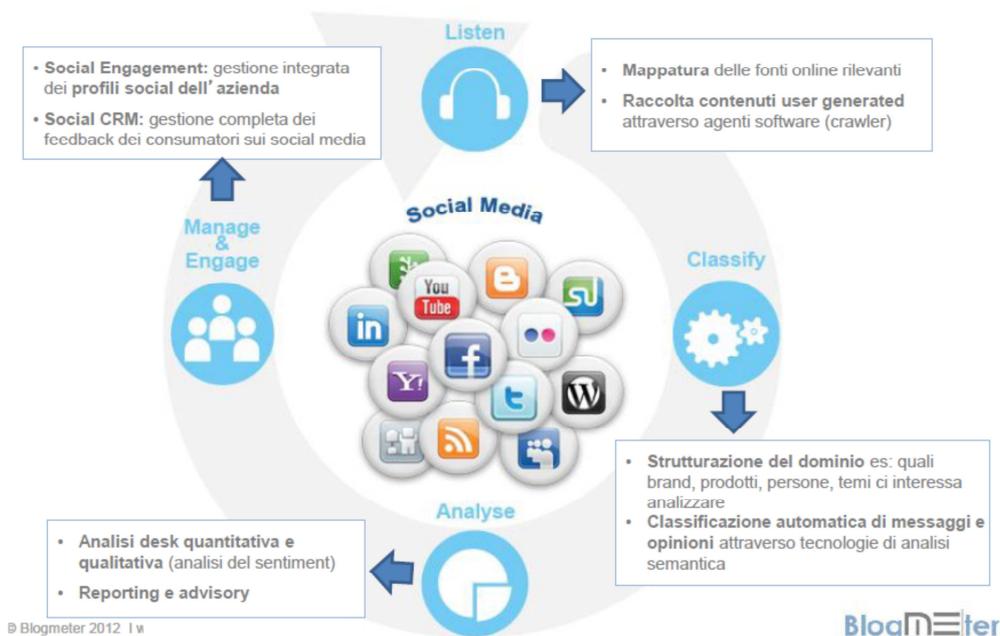


Figura 26 - Blogmeter workflow, 2012

Blog/Forum, Social Network e Content Communities sono le fonti di informazioni di Blogmeter per catturare la percezione collettiva sui temi di interesse delle imprese con particolare interesse per Facebook e Twitter, per i quali sono state sviluppate piattaforme di analisi ad hoc vista la loro ampia diffusione nel territorio italiano.

I prodotti:

- **Blogmeter Insight:** consente di valutare la reputazione dei propri brand online, di individuare i trend di mercato e di scoprire le preferenze dei consumatori attraverso l'analisi delle conversazioni sui social media. Si poggia su una piattaforma di analisi completa, usabile e personalizzata, che permette di identificare evidenze strategiche dall'analisi del passaparola in rete.
- **Blogmeter Tracking:** misura l'impatto e il ROI delle campagne di marketing e comunicazione. Il sistema segue l'evoluzione delle iniziative di social media marketing, misurandone reach, viralità e sentiment. Permette, inoltre, di identificare i principali influencer e le fonti più attive e rilevanti.
- **Blogmeter Clipping:** è un servizio di rassegna quotidiana dei Social Media. Il servizio consente di essere informati tempestivamente su tutto ciò che si dice

in rete di aziende, brand, prodotti, persone e temi di interesse e rappresenta la scelta ideale per il monitoraggio della reputazione online.

- **Blogmeter Alert:** soluzione per il monitoraggio di situazioni di crisi. Durante una crisi reputazionale il sistema avvisa prontamente il cliente quando vengono rilevati commenti o recensioni negative sui social media.
- **Facebook Social Analytics:** strumento sviluppato per misurare le performance delle pagine Facebook rispetto a un benchmark di concorrenti, sulla base di molteplici aspetti: overview, cioè ammontare di fan/followers e il suo trend di crescita, activity index, cioè metriche inerenti le azioni dei propri fan riguardo al brand, sentiment index, cioè analisi delle opinioni degli utenti, response index, cioè velocità di risposta ai post dei fan, e diversi altri.

La presentazione degli strumenti di Social Media Analytics ha permesso di comprendere in che modo le imprese possono appoggiarsi a fornitori esterni per monitorare i Social Media, raccogliere le informazioni, elaborarle ed analizzarle, in modo da semplificare la complessa attività di misurazione. I diversi vendor offrono servizi comparabili, caratterizzati da punti di forza non sempre eguali tra loro e che prediligono alcuni aspetti della misurazione: l'impresa dovrebbe dunque scegliere gli strumenti che più si avvicinano agli obiettivi della presenza sui Social Media e, conseguentemente, della misurazione delle prestazioni.

Capitolo 7

CASI DI STUDIO

L'ultima parte del lavoro di tesi si occupa di verificare quali informazioni sono raccolte ed analizzate dalle imprese per evidenziare contatti e scostamenti rispetto al modello teorico di misurazione delle prestazioni sui Social Media. Le informazioni sono state ottenute grazie ad interviste semi-strutturate condotte con i Responsabili delle imprese che hanno accettato di partecipare al lavoro di ricerca. Questo capitolo è dedicato alla presentazione dei risultati delle interviste: nei due paragrafi in cui articolato il capitolo sono esposte le pratiche riguardo i Social Media delle imprese che hanno collaborato, LG Electronics Italia (par.7.1), Samsung Electronics Italia (par.7.2) e Barilla G. e R. Fratelli S.p.a. (par. 7.3).

7.1 LG Electronics Italia

Fondata in Corea nel 1958 col nome di Gold Star, l'impresa inizia la produzione di apparecchi radio, televisori, frigoriferi, lavatrici e climatizzatori nel lontano oriente. Dopo l'acquisizione dell'impresa statunitense Zenith, cambia il proprio nome in LG Electronics. Da sempre l'impresa è all'avanguardia nell'offerta di prodotti e tecnologie avanzati, con la convinzione che l'impegno nell'innovazione e nell'adozione di politiche aziendali globali sia la prima fonte di successo dell'impresa.

LG nel raggiungere la sua visione, cioè diventare leader mondiale nel settore digitale, fa leva su quelle che sono state identificate come le tre principali capacità aziendali: la Product Leadership (leadership dei prodotti), la Market Leadership (leadership nel mercato) e la People Leadership (leadership delle persone). Ciascuno di questi punti di forza è un fattore chiave nella realizzazione delle strategie aziendali di sviluppo per una "innovazione rapida" e una "crescita veloce".



“LG continues to pursue its 21st century vision of becoming a worldwide leader in digital that ensures customer satisfaction through innovative products and superior service.”

LG Electronics Italia S.p.a., filiale italiana della multinazionale di origine coreana, ha chiuso il 2010 con un fatturato di oltre 900 milioni di euro. L'azienda, con sede a San Donato Milanese e più di 250 dipendenti dislocati in tutta Italia, opera nei mercati di elettronica di consumo, telefonia mobile, elettrodomestici, prodotti informatici e condizionamento, ottenendo negli anni ottimi risultati in ciascuna di queste aree e riuscendo a essere presente su tutto il territorio nazionale in tempi brevissimi grazie a un'ampia offerta di prodotti estremamente innovativi e affidabili e ad una capillare rete di vendita.

La struttura organizzativa di LG Electronics Italia è formata da 6 unità di business (TV e Home Entertainment, Elettrodomestici, Informatica, Air Conditioning, Mobile, Fotovoltaico) e la divisione Brand & Communication, che si occupa anche delle strategie dell'impresa all'interno dei Social Media, agisce trasversalmente ad esse, come una sorta di fornitore di servizi volti al rafforzamento del marchio LG e alle comunicazioni istituzionali con i diversi stakeholders. L'intervistata, Dott.ssa Alecci, ricopre il ruolo di Digital Manager all'interno della divisione Brand & Communication.

7.1.1 LG e i Social Media

LG Italia inizia il percorso sui Social Media realizzando un blog aziendale (www.lgblog.it) nel corso del 2008, rivolto non solo ai clienti dell'impresa, ma anche a tutti coloro che fossero interessati alle nuove tecnologie, cercando di catturare l'attenzione di un audience che, almeno all'inizio, non avesse per forza dei contatti diretti con i prodotti LG. L'evoluzione di questo strumento lo ha portato sempre più ad essere un mezzo di comunicazione dell'impresa, volto a presentare al pubblico i nuovi prodotti, le nuove strategie e, negli ultimi tempi, ad ascoltare le proposte da parte dei clienti. La frequenza crescente dei messaggi dell'impresa dimostra la volontà di informare i clienti non solo riguardo a temi di stretto interesse dell'impresa (nuovi prodotti, aggiornamenti, etc) ma anche a temi di attualità, cercando di creare una sorta di affezione verso il blog e quindi verso il brand LG da parte degli utenti.

Successivamente, nel corso del 2010, LG ha attivato gli account ufficiali su Facebook, Twitter e Youtube. Ad oggi la pagina Facebook conta circa 26.000 "Likes", il profilo Twitter (@LG_Italia) circa 6100 "Followers" e 2800 "Tweet", la pagina Youtube 94 video caricati e 527000 visualizzazioni totali. Il primo obiettivo della presenza su queste piattaforme, al momento dell'ingresso e per il 2011, era quello di diffondere la conoscenza del brand LG presso gli utenti dei Social Media e di consentire all'azienda di iniziare un dialogo più complesso e customizzato con tutti i propri clienti potenziali. Dopo aver concluso questa prima parte, volta anche alla costruzione di un database

informativo per l'impresa, dal 2012 si è intrapresa la seconda parte della strategia di LG, focalizzata sull'engagement, volta a *“cercare di condividere le informazioni aziendali e anche gli obiettivi dell'azienda con i consumatori e soprattutto recepire tutte le migliorie, i commenti che possono fornire del valore aggiunto alle nostre attività”*. Più che alla generazione diretta di nuove vendite, gli obiettivi dell'impresa sono volti a coinvolgere maggiormente gli utenti dei Social Media nelle diverse fasi del rapporto e *“ingaggiare il cliente per farlo diventare una sorta di ambasciatore dell'impresa e del brand”*.

Infine, LG è presente anche su forum e blog del settore, in particolare per la divisione TV & Home Entertainment: in questo caso l'obiettivo unico è quello di cercare di catturare l'attenzione attorno al brand degli utenti, solitamente appassionati del settore e quindi potenziali clienti dell'impresa.

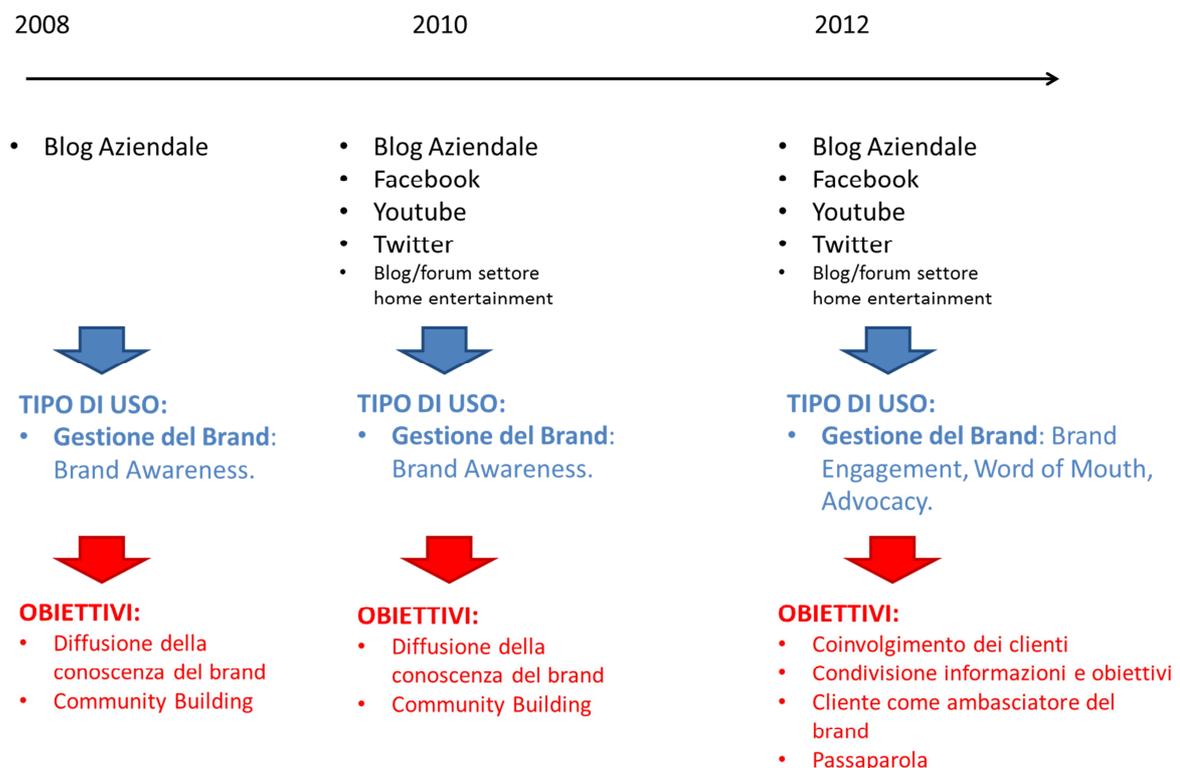


Figura 27 - LG e i Social Media, Timeline

L'attività di Customer Service, una di quelle individuate dal modello teorico, non risulta essere implementata da LG tramite i Social Media: vengono fornite solamente *“informazioni di servizio”*, poi gli utenti vengono reindirizzati agli appositi canali. Solamente per informazioni di livello alto, cioè piuttosto generiche e che non richiedono conoscenze tecniche dei prodotti, le risposte vengono fornite direttamente tramite questo canale: si tratta più che altro di una *“funzione informativa, piuttosto che di una funzione di Customer Service nel senso classico del termine”*.

7.1.2 Analisi delle performance e KPI

Per prima cosa, attualmente LG non si avvale di fornitori esterni per la raccolta e la elaborazione delle informazioni provenienti dai Social Media, se non per la parte del blog/forum esterni: le performance su Facebook, Twitter, Youtube e sul Blog Aziendale vengono misurate autonomamente a partire dai dati raccolti anch'essi in maniera autonoma.

Per quanto riguarda i KPI utilizzati, sono state fornite solamente indicazioni riguardo la tipologia e non riferimenti puntuali sulle metriche o su eventuali cruscotti implementati.

Gli indicatori impiegati per la misurazione delle performance su Facebook, Twitter, Youtube e il Blog Aziendale vanno ad analizzare la dimensione di prestazione definita nel modello come *“Efficacia”*, e appartengono fondamentalmente a due famiglie: indicatori di Brand Awareness e di Brand Engagement. Per l'Awareness si utilizzano indicatori che misurano l'audience, conteggiando fan, followers, visitatori totali e visitatori unici (nel modello un indicatore analogo è definito come Social Reach) e il loro andamento nel tempo. Per l'Engagement vengono utilizzati indicatori che misurano l'attività degli utenti, come numero di commenti ai post dell'impresa, condivisioni tra gli utenti, numero di post degli utenti (nel modello un indicatore analogo è definito come Audience Engagement). Vengono infine utilizzati indicatori di

Sentiment, che riguardano la valutazione di commenti positivi e negativi in merito all'impresa, anche per i forum esterni.

In LG l'ammontare degli investimenti nei Social Media viene definito specificamente in fase di budgeting come parte dell'intero budget assegnato alla divisione Brand e Communication. Il 2012 ha visto azzerarsi questo budget proveniente dal livello corporate, con la divisione che si è vista obbligata a chiedere le risorse necessarie alle diverse business unit. Il budget per i Social Media, quindi Facebook, Twitter, Youtube e il Blog Interno è comune a tutte le unità di business, mentre per l'attività sui forum del settore Home Entertainment, è la stessa business unit a fornire della disponibilità ulteriore. Per il 2012 gli investimenti in Social Media rappresentano circa il 15% del budget assegnato alla divisione Brand e Communication.

SOCIAL MEDIA	Blog Aziendale	Facebook	Twitter	Youtube	Blog/Forum settore home entertainment
ANNO DI INTRODUZIONE	2008	2010	2010	2010	2011
TIPO DI USO	Gestione del Brand	Gestione del Brand	Gestione del Brand	Gestione del Brand	Gestione del Brand
OBIETTIVI	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusione della conoscenza del brand • Community Building • Condivisione informazioni ed obiettivi 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement • Condivisione informazioni ed obiettivi • Advocacy Passaparola 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement • Condivisione informazioni ed obiettivi • Advocacy Passaparola 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement • Condivisione informazioni ed obiettivi • Advocacy Passaparola 	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusione della conoscenza del brand
DIMENSIONI DI PRESTAZIONE	Efficacia	Efficacia	Efficacia	Efficacia	Efficacia
FATTORI	Brand Awareness, Brand Engagement	Brand Awareness, Brand Engagement	Brand Awareness, Brand Engagement	Brand Awareness, Brand Engagement	Brand Awareness
KPI	<ul style="list-style-type: none"> • Social Reach e Sentiment • Audience Engagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Social Reach e Sentiment • Audience Engagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Social Reach e Sentiment • Audience Engagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Social Reach e Sentiment • Audience Engagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentiment

Tabella 23 - LG e i Social Media, tabella riassuntiva.

Confrontando le pratiche di LG con il modello teorico si evidenziano immediatamente alcune differenze: per prima cosa i Social Media vengono utilizzati solamente per l'attività già definita come Gestione del Brand, con obiettivi diffusione della conoscenza del marchio, condivisione di informazioni, coinvolgimento dei clienti, passaparola e advocacy, tutti congrui con quelli identificati nel modello per l'attività di branding.

Per quanto riguarda l'attività di Gestione del Cliente, in LG non viene implementata se non in modo estremamente marginale. Le attività di Customer Service non coinvolgono i Social Media se non per informazioni generali verso i clienti i quali, nella quasi totalità dei casi, vengono reindirizzati ai canali appropriati. Di Call-to-Action e Customer Experience non si hanno riscontri: nel primo caso durante l'intervista è emerso che l'attività di generazione di nuove vendite, componente principale della Call-to-Action, non è implementata attualmente da LG tramite i Social Media se non in maniera indiretta; mentre il coinvolgimento del cliente in termini di proposte, possibili nuove soluzioni progettuali proprie dell'attività di Customer Experience al momento non trovano rispondenza.

In merito all'analisi delle prestazioni, le informazioni ottenute dall'intervista sono state piuttosto generiche, vista la riluttanza dell'impresa a fornire dati maggiormente dettagliati. Nonostante ciò è stato possibile evidenziare come l'unica dimensione di prestazione analizzata sia l'efficacia, in particolare i fattori Brand Awareness e Brand Engagement. Gli indicatori utilizzati sono Social Reach e Sentiment per Brand Awareness e Audience Engagement per Brand Engagement, in maniera del tutto simile a quanto previsto dal modello. Non si esclude che altri indicatori, anche rivolti alla misurazione di diverse dimensioni di prestazione, possano essere impiegati dall'impresa, in quanto le informazioni fornite sono state piuttosto limitate, seguendo le politiche aziendali.

Dall'intervista non sono emerse delle modifiche nell'approccio all'utilizzo dei Social Media da parte dell'impresa né alla misurazione nel breve periodo, quindi, almeno per l'anno 2012, le pratiche non dovrebbero subire variazioni significative.

Concludendo, si può asserire che la pratica di LG sia, almeno per l'attività di Gestione del Brand, congruente con quanto esposto dal modello teorico proposto nei capitoli precedenti, pur evidenziando delle mancanze in termini di fattori misurati e relativi indicatori.

7.2 Samsung Electronics Italia

Dalla sua nascita come piccola società di esportazione di Taegu, Corea, Samsung è diventata una delle principali società di elettronica del mondo, specializzandosi nell'offerta di supporti e apparecchi digitali, semiconduttori, dispositivi di memoria e integrazione di sistemi. Oggi i prodotti e i processi di Samsung, tutti innovativi e di qualità superiore, sono riconosciuti a livello globale.



"Ispirare il mondo e creare il futuro"

La nuova visione riflette il duplice impegno di Samsung Electronic volto da una parte a ispirare le comunità sfruttando i propri punti di forza, ovvero nuove tecnologie, prodotti innovativi e soluzioni creative, e dall'altra a promuovere nuovi valori per le principali relazioni che Samsung intrattiene con il settore industriale, i propri partner commerciali e i propri dipendenti. Con questi sforzi, Samsung intende contribuire a realizzare un mondo migliore, offrendo a noi tutti un'esperienza più ricca.

Samsung Electronics Italia S.p.a. è la filiale italiana del colosso coreano, soggetta al controllo della casa madre, che è pure l'unico azionista. Con sede a Cernusco Sul Naviglio (MI), la società, che ha registrato 2,1 miliardi di Euro di fatturato nel 2010 e vede una netta leadership nella elettronica di consumo con il 28% delle quote di

mercato in Italia, conta circa 380 dipendenti ed è composta da 4 unità di business: Audio-Video (televisori LED, LCD e Plasma, lettori Blu Ray e DVD, sistemi home theater, fotocamere digitali, videocamere), Home Appliances (condizionatori, frigoriferi, lavatrici, forni a microonde, aspirazione ed elettrodomestici ad incasso), Information Technology (notebook/netbook, monitor LCD e monitor grandi formati, stampanti e materiali di consumo e componentistica interna -memorie, hard disk, ecc.) e Telecommunication (telefonia mobile e fissa, Tablet, lettori Mp4). L'intervistato, Dott. Federico Lombardi, ricopre il ruolo di CRM & Social CRM Specialist.

7.2.1 Samsung e i Social Media

Samsung inizia la sua attività sui Social Media nel 2010, quando viene creata la pagina ufficiale di Facebook, gli account Twitter e Youtube. La crescita dell'impresa negli ultimi anni, in cui è diventata uno dei principali produttori di elettronica di consumo al mondo, spiega gli ottimi risultati del brand sui Social Media: più di 250.000 fan sulla pagina Facebook, quasi 1.750.000 visualizzazioni dei video nell'account Youtube (con quasi 1000 subscribers) e 17.000 followers su Twitter, dove è stato aperto un ulteriore account per clienti membri del club Exclusive. La pagina Youtube di Samsung è utilizzata in maniera funzionale per la pubblicazione dei contenuti da pubblicare tramite le altre piattaforme, compreso il sito Web.

L'obiettivo principale della presenza di Samsung sui Social Media è di tipo informativo, legato cioè alla diffusione di informazioni in particolare in caso di lancio di nuovi prodotti od iniziative. In queste occasioni lo strumento permette all'impresa di confrontarsi con i propri seguaci, stimolando la discussione in merito ai temi proposti dall'impresa e cercando di carpire le opinioni e i pensieri degli utenti. In secondo luogo, quindi, l'obiettivo dell'impresa si focalizza sull'engagement degli utenti: si cerca di favorire l'interazione brand-utenti con l'obiettivo di cogliere le idee provenienti dal basso ed indirizzare quindi le decisioni dell'impresa.

Le piattaforme sociali vengono inoltre utilizzate per scopi legati al supporto alla clientela, con una precisazione: nel caso dei clienti Exclusive c'è un account Twitter dedicato esclusivamente all'assistenza, che si occupa di questo in maniera autonoma. Sebbene i Social Media non fossero stati individuati inizialmente da Samsung come uno dei canali dedicati all'attività di Customer Service, la frequenza crescente delle richieste di questo genere dei clienti ha reso le piattaforme sociali a tutti gli effetti dedicate anche a queste attività. Le questioni dei clienti vengono quindi elaborate in prima battuta sui Social Media e, solo se non è possibile fornire risposte esaurienti tramite questo canale, indirizzate presso il canale competente.

Da ultimo, i Social Media vengono anche utilizzati come strumento di promozione e di generazione di nuove vendite: attraverso queste piattaforme vengono proposte delle promozioni dedicate agli utenti, che quindi vengono spinti all'azione da parte dell'impresa anche tramite queste risorse.

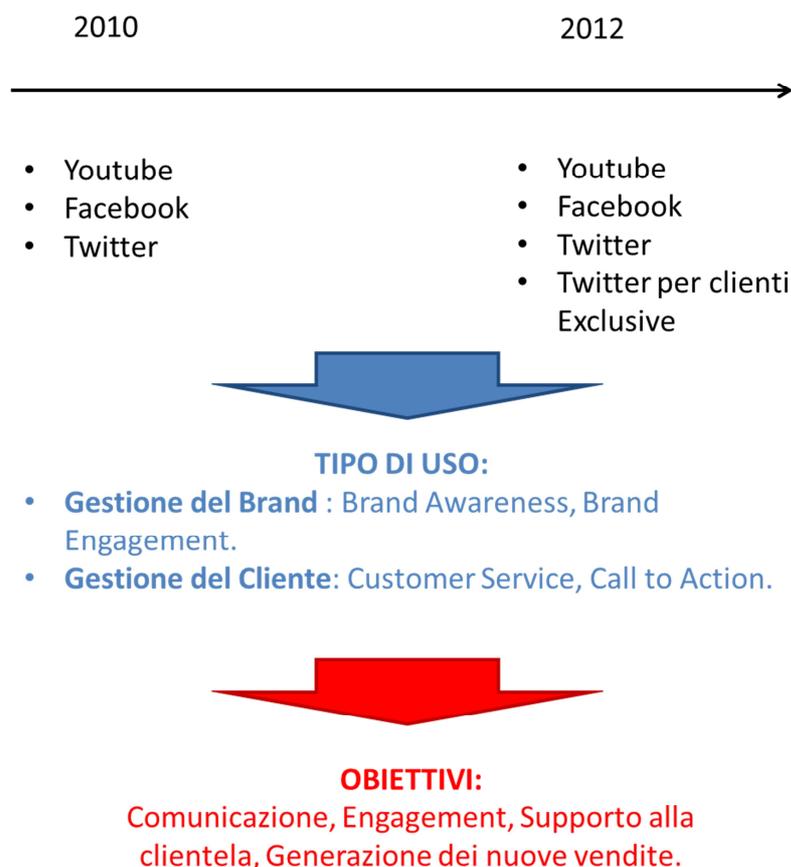


Figura 28 - Samsung e i Social Media

7.2.2 Analisi delle performance e KPI

Il monitoraggio dei canali social viene fatto da Samsung utilizzando principalmente strumenti specifici forniti da vendor esterni. Il compito di questi strumenti è in primis di analizzare le tutte conversazioni sui Social Media riguardo il brand Samsung, e successivamente di misurare le performance delle piattaforme con degli indicatori dedicati. I fornitori di servizi, quindi, offrono non solo il monitoraggio dei Social Media, ma anche la misurazione delle prestazioni, in una sorta di outsourcing completo dell'attività di controllo dei Social Media, con i risultati che vengono forniti agli specialisti di Samsung tramite gli appositi cruscotti del fornitore.

Le indicazioni sui KPI monitorati sono, ancora una volta piuttosto generiche, ma in grado di fornire delle informazioni utili al confronto delle pratiche di Samsung col modello teorico. I primi indicatori misurati riguardano l'Awareness e in particolare indicatori quantitativi di Social Reach e qualitativi di Sentiment. Di seguito, vengono impiegati indicatori di Engagement per valutare la quantità e la qualità dell'interazione brand-utenti: le metriche utilizzate possono essere ricondotte a quelle del modello in particolare per l'Audience Engagement, Conversation Reach e Action Index. Tutti gli indicatori proposti analizzano l'efficienza dell'attività definita come Gestione del Brand.

Vengono inoltre monitorate le conversioni e la generazione di nuove vendite con indicatori del tutto simili ai Lead Generator e Social Sales proposti nel modello.

Infine, per l'attività di Customer Service, sebbene sia implementata da Samsung anche attraverso i Social Media, in particolare per i clienti Exclusive, non sono state fornite indicazioni in merito al monitoraggio.

SOCIAL MEDIA	Facebook	Twitter	Youtube
ANNO DI INTRODUZIONE	2010	2010	2010
TIPO DI USO	Gestione del Brand e Gestione del Cliente	Gestione del Brand e Gestione del Cliente	Funzionale
OBIETTIVI	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione • Engagement • Supporto al Cliente • Generazione di nuove vendite 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione • Engagement • Supporto al Cliente • Generazione di nuove vendite 	Pubblicazione contenuti video tramite gli altri canali
DIMENSIONI DI PRESTAZIONE	Efficacia	Efficacia	-
FATTORI	<ul style="list-style-type: none"> • Brand Awareness, Brand Engagement • Call-to-Action 		-
KPI	<ul style="list-style-type: none"> • Social Reach e Sentiment • Audience Engagement, Conversation Reach, Action Index • Lead generation e Social Sales 		-

Tabella 24 - Samsung e i Social Media, tabella riassuntiva

Anche nel caso di Samsung, l'analisi delle pratiche in merito ai Social Media presenta punti di contatto e scostamento col modello teorico proposto.

Per quanto riguarda gli impieghi dei Social Media, Samsung utilizza queste piattaforme negli stessi modi individuati dal modello, cioè per le attività definite come Gestione del Brand e Gestione del Cliente.

Nella misurazione delle prestazioni risulta evidente come per entrambe le attività vengano utilizzati principalmente indicatori di Efficacia, volti a misurare risultati qualitativi e quantitativi dei Social Media. Per l'attività di Gestione del Brand, vengono totalmente ignorati i fattori di Word-of-Mouth e Advocacy, mentre per Brand Awareness e Brand Engagement si ha una vera e propria corrispondenza tra le metriche proposte nel modello e quelle utilizzate da Samsung.

Per l'attività di Gestione del Cliente, sebbene implementata in modo piuttosto continuo, sono state fornite indicazioni solo in merito alla misurazione delle conversioni e della generazione di nuove vendite, che vanno ad misurare il fattore definito nel modello come Call to Action. La misurazione del Customer Service, secondo quanto si è potuto apprendere, non viene effettuata in maniera sistematica. La riluttanza da parte dell'impresa a fornire informazioni più dettagliate non già negli utilizzi e negli obiettivi, ma nella misurazione delle prestazioni dei Social Media ed in particolare degli indicatori utilizzati, rende impossibile fornire un quadro maggiormente approfondito delle pratiche di Samsung, sebbene anche a questo livello sia abbastanza definita l'attività di misurazione delle performance delle piattaforme sociali.

7.3 Barilla S.p.a.

Barilla, nata nel lontano 1877 come una piccola bottega con forno per la produzione artigianale di pane e pasta, già nel 1910 mostra la sua vocazione industriale con il primo stabilimento di produzione che occupava 80 operai per la produzione di 80 quintali di pasta e 20 quintali di pane al giorno.

Oggi Barilla è un colosso internazionale, leader del mercato della pasta e dei sughi pronti in Europa, dei prodotti da forno in Italia e Scandinavia, con un'offerta di oltre 1000 prodotti di consumo quotidiano venduti in 150 paesi. Sono più di 14.000 i dipendenti impiegati nei 43 stabilimenti produttivi in 9 paesi nel mondo, con un fatturato che nel 2010 ha superato i 4 miliardi di Euro.



"Aiutiamo le persone a vivere meglio, portando ogni giorno nella loro vita il benessere e la gioia del mangiar bene."

La missione di Barilla è da sempre rivolta ad un'offerta di qualità con prodotti alimentari sicuri e ricchi di gusto, basati sul modello alimentare italiano che combina ingredienti di qualità superiore e ricette semplici.

La divisione all'interno di Barilla che si occupa di Web e Social Media si chiama Digital Marketing e si occupa del marketing esclusivamente per i canali web. Attiva fin dal 2007, attualmente è composta da 5 persone e ha il compito di definire le linee guida della strategia dell'impresa sui Social Media e il Web. La realizzazione del piano editoriale, frutto delle decisioni del team Digital Marketing, è in parte compito della divisione stessa, in parte compito di agenzie esterne dedicate al monitoraggio continuo dei Social Media per conto di Barilla, le quali assicurano la continuità della presenza dei diversi brand dell'impresa in queste piattaforme. L'intervistato, Dott. Federico Cucinelli, è membro del team Digital Marketing.

7.3.1 Barilla e i Social Media

La vastità del mondo Barilla, sia in termini di dimensioni dell'impresa, sia in termini del numero di brand diversi che può vantare, rende complicato descrivere nel complesso il rapporto con il Web e i Social Media, perché a seconda dei Brand, con caratteristiche più o meno "Social", l'approccio può essere differente. Risulta fondamentale però comprendere come per la gestione del brand online sia necessario agire in una sorta di "*Ecosistema Digitale*", formato inizialmente solo dal sito Web e poi esteso ai Social Media, seguendo le volontà dei seguaci di creare spontaneamente un rapporto con i brand, cercare il contatto oppure stabilire delle interazioni con essi. Sono i fan a indirizzare le scelte in merito all'ecosistema digitale, preferendo una piattaforma di contatto piuttosto che un'altra. A supporto di questa tesi possono essere citati due casi: quello di Pan di Stelle e quello di Mulino Bianco. Nel caso del brand Pan di Stelle il grosso delle attività si muove sui Social Media e in particolare su Facebook, dove i fan sono più di 1.500.000. In questo caso il sito web funge solo da punto di appoggio per rimandare ad informazioni più dettagliate. Per il brand Mulino Bianco, la situazione è

completamente diversa, forse per la sua anima più storica ed istituzionale: è vero che sono presenti una pagina Facebook e un account Twitter ufficiali, ma il luogo principale in cui approfondire tutto ciò che è legato alla marca è il sito web e in particolare le piattaforme di blogging ad esso collegate: il Blog delle Sorpresine, il Mulino che Vorrei, il Diario del Tour Mulino e il Blog del Pane. Lo stesso sito web risulta una piattaforma Social, perché cerca continuamente l'interazione col cliente, spinto a condividere le proprie esperienze e le proprie idee con gli altri amanti del brand.

L'attuale presenza di Barilla sui Social Media è piuttosto consistente: su Facebook è attiva con diversi sui marchi, su tutti Pan di Stelle, Mulino Bianco e Barilla, rispettivamente con 1.500.000, 100.000 e 66.000 fan, con questa piattaforma che risulta essere la preferita dagli utenti italiani. Barilla è presente però anche su altri Social Media: Youtube dal 2008, Twitter e Flickr dal 2010, Instagram dal 2011, e con i forum già citati in precedenza per il Mulino Bianco (partiti nel 2009 e nel 2010).

Gli obiettivi di Barilla sui Social Media sono principalmente di Marketing, Relazione e Comunicazione: *“ciò che si vuole fare è da un lato cercare di stringere una relazione duratura con i clienti nel tempo grazie al coinvolgimento, dall'altro tenere vivo l'interesse per i brand, quindi Awareness”*. Il passo successivo, non obbligato ma auspicato dall'azienda, è quello di trasformare la persona soddisfatta dal rapporto con l'impresa in acquirente oppure, se lo è già, di aumentare il valore del cliente stesso. L'obiettivo di vendita, tuttavia, rimane indiretto e di secondaria importanza, come più volte ribadito dall'intervistato. Se i primi obiettivi di Barilla sono quindi l'awareness e il coinvolgimento dei clienti in modo da *“mantenere i brand all'interno delle loro preferenze”*, immediatamente dopo vengono il Passaparola e l'Advocacy: far diventare i clienti *“ambasciatori”* dell'azienda porta un enorme beneficio grazie ad un effetto network esponenziale che amplifica l'audience attraverso un passaparola spontaneo e non imposto dall'impresa. *“Essere ambassador significa dedicare molto tempo alla marca, e non tutti sono disposti a farlo: quelli veri sono molto pochi, al massimo il 2-3 % dell'audience totale”*.

Inoltre, a seguito delle crescenti richieste dei clienti tramite i canali Social e in particolare Facebook, queste piattaforme diventano un vero e proprio strumento di

Customer Service, attraverso cui è possibile accogliere le problematiche esposte dai clienti e rispondere in modo personalizzato ad ognuno di essi. A questo proposito, un caso emblematico è quello di Plasmon quando, a seguito delle numerosissime questioni poste dalla clientela, l'impresa ha assunto una posizione ufficiale, attraverso un comunicato sul sito corporate, volto a rispondere alle domande degli utenti.



Figura 29 - Barilla e i Social Media, Timeline

7.3.2 Analisi delle performance e KPI

Il monitoraggio dei Social Media viene fatto dalla divisione Digital Marketing in collaborazione con agenzie esterne dedicate, le quali seguono le strategie che provengono dall'azienda e forniscono di ritorno report quotidiani o allerte immediate in caso di necessità.

La misurazione delle prestazioni di Barilla sui Social Media viene fatta a partire da macro-indicatori di Awareness, volti a valutare la singola piattaforma come i fan sulle pagine Facebook o i followers per Twitter (nel modello questo indicatore è stato definito come Social Reach), e il loro andamento nel tempo. Indicatori di questo tipo forniscono solo informazioni parziali e ad essi ne vengono accompagnati altri: indicatori di engagement, che misurano l'interazione che si generano a partire dal singolo post, indicatori di sentiment, che misurano il tono dei commenti degli utenti, che vanno affiancati ai dati ottenibili tramite Facebook Insights. I KPI scelti devono fornire delle indicazioni anche sul tipo di coinvolgimento che riescono a creare negli utenti dei Social Media: in una ipotetica scala di coinvolgimento crescente si parte dall'essere fan della pagina, fare "mi piace" ad un contenuto, condividere i contenuti del brand (effetto passaparola), commentare i contenuti e postare nuovi contenuti. Per comprendere a quale di quei livelli gli utenti legati al brand siano classificabili, l'impresa utilizza indicatori ad hoc che vanno a misurare le singole attività (Audience Engagement, Conversation Reach e Action Index, per utilizzare i nomi già dati nel modello). Altri indicatori, infine sono impiegati per la valutazione del passaparola (es. Word of Mouth Index) e degli ambassadors.

Riassumendo, gli indicatori utilizzati da Barilla misurano l'awareness, per indicare la massa critica raggiunta dall'impresa, l'engagement, per indicare l'attività dell'audience, fino ad arrivare agli ambassadors, che attraverso i loro contenuti riguardo all'impresa sono dei veri e propri amplificatori dei messaggi del brand.

La divisione Digital Marketing di Barilla utilizza nell'attività di analisi dei Social Media una piattaforma fornita da Hill & Knowlton.

SOCIAL MEDIA	Facebook	Youtube	Twitter	Flickr	Blog
ANNO DI INTRODUZIONE	2008	2008	2010	2010	2009/2010
TIPO DI USO	Gestione del Brand e Gestione del Cliente	Gestione del Brand	Gestione del Brand	Gestione del Brand	Gestione del Brand
OBIETTIVI	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Creazione di Relazione • Comunicazione • Customer Service 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Creazione di Relazione • Comunicazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Creazione di Relazione • Comunicazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Creazione di Relazione • Comunicazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Creazione di Relazione • Comunicazione
DIMENSIONI DI PRESTAZIONE	Efficacia	Efficacia	Efficacia	Efficacia	Efficacia
FATTORI	Brand Awareness, Brand Engagement, Word-of-Mouth, Advocacy				
KPI	<ul style="list-style-type: none"> • Social Reach e Sentiment • Audience Engagement, Conversation Reach, Action Index • WOM Index • Active Advocates 				

Tabella 25 - Barilla e i Social Media, tabella riassuntiva

Confrontando le pratiche di Barilla con quelle proposte dal modello si evidenziano numerosi punti di contatto, sia negli utilizzi, sia negli indicatori.

L'attività di Gestione del Brand è, ancora una volta, quella che domina all'interno delle imprese, con obiettivi di marketing piuttosto condivisi e legati all'awareness, all'engagement e al passaparola. L'utilizzo che Barilla fa dei Social Media per attività di Gestione del Brand è oramai consolidato, giacché è presente su queste piattaforme fin dal 2008, e con risultati decisamente positivi che testimoniano la capacità dell'impresa di essersi adattata a questi nuovi strumenti di coinvolgimento dei clienti.

Per l'attività di Gestione del Cliente, il contatto tra il modello e le pratiche di Barilla si ha solo per la parte di Customer Service, con le attività di Call to Action e Customer Experience che, ancora una volta, si riscontrano solo in maniera indiretta.

Gli obiettivi della presenza sui Social Media da parte di Barilla sono stati definiti come *"di marketing, relazione e comunicazione"* che trovano la loro implementazione prevalentemente con l'attività di Gestione del Brand.

La misurazione delle prestazioni ha numerosi punti di contatto con gli indicatori proposti dal modello: per la Gestione del Brand sono state fornite informazioni generali riguardo le metriche utilizzate e da ciò si evince come queste siano del tutto corrispondenti a quelle del modello. Nella misurazione dell'efficacia, si passa da indicatori più semplici di Awareness, passando per quelli di Engagement, fino ad arrivare a misure di Word of Mouth e Advocacy, con analogie col modello riscontrabili per tutti i fattori, non già nell'etichetta data all'indicatore, ma nelle metriche utilizzate. Per l'attività di Customer Service non sono state invece fornite indicazioni in merito alle metriche utilizzate per il monitoraggio.

Ancora una volta si è notato come vengano utilizzati prettamente indicatori di efficacia, che vanno a misurare in modo quantitativo e qualitativo le performance dei Social Media nell'impresa, tralasciando le dimensioni di efficienza e stato delle risorse. È plausibile che questi risultati siano il frutto di una analisi effettuata solo con una intervista, senza aver avuto l'opportunità di approfondire, magari seguendo più costantemente le pratiche dell'azienda, le modalità di misurazione, anche vista una certa riluttanza generale delle stesse organizzazioni a fornire informazioni dettagliate sull'argomento.

Capitolo 8

CONCLUSIONI

8.1 Problema e obiettivo del lavoro

I Social Media, definiti come *“un gruppo di applicazioni Internet-based costruite sulle fondamenta ideologiche e tecnologiche del Web 2.0, che permettono la creazione e lo scambio di contenuti generati dagli utenti”* (Kaplan, Haenlein 2010), costituiscono un fenomeno in continua evoluzione ed espansione, sia nel numero di piattaforme disponibili, sia nel numero di utenti che quotidianamente le utilizza per gli scopi più svariati. Una prima classificazione di questi strumenti indica come essi possono essere suddivisi in sei categorie (Kaplan, Haenlein, 2010): siti di Social Networking, Blogs, Comunità di contenuti, Progetti collaborativi, Virtual Social Worlds e Virtual Game Worlds. Ulteriori classificazioni sono state proposte nel tempo (Scoble, 2007; Solis, Thomas, 2008; Cavazza, 2008,2009 e 2011), aumentando il numero di classi in cui

frammentare i diversi Social Media, che possono però essere ricondotte in qualche modo alla prima classificazione citata.

Il grande successo presso il pubblico dei Social Media è testimoniato da alcune recenti statistiche, datate maggio 2012 (Pring, 2012): il 62% degli adulti nel mondo oggi utilizza i Social Media, con gli utenti che trascorrono il 22% del tempo online nei siti di Social networking. Facebook vanta solo per gli USA 137 milioni di visitatori unici al mese e 901 milioni di utenti attivi, Youtube vanta 107 milioni di visitatori unici e 4 miliardi di visualizzazioni al giorno. I motivi di questo enorme successo presso gli utenti possono essere ricercati nelle diverse categorie di bisogni che i Social Media riescono a soddisfare: bisogni emozionali, bisogni cognitivi, bisogni sociali e bisogni abituali (Wang, 2012), a cui sono certamente accompagnati dei rischi reali, che tuttavia non sempre vengono percepiti come tangibili (Everett, 2010).

Un analogo successo può essere riscontrato per l'adozione dei Social Media presso le imprese: il 65% delle World Top Companies ha un account Twitter attivo, il 90% dei marketer utilizza i Social Media per scopi di business, con Facebook, Twitter e i blog che risultano essere le piattaforme più impiegate (Pring, 2012). Facebook mantiene il primato anche tra le imprese italiane, seguito da Youtube, LinkedIn e Twitter, con un notevole aumento della diffusione anche presso le piccole e medie imprese (IULM, 2012). Tra i principali benefici derivanti dall'utilizzo dei Social Media nelle imprese si possono citare la semplificazione della trasmissione delle informazioni e della conoscenza, il coinvolgimento di tutti gli stakeholders, la creazione di comunità attorno al brand, un raggiungimento capillare e meno dispendioso di un audience sempre crescente.

Numerosi contributi provengono dalla letteratura in merito ai possibili utilizzi dei Social Media nelle imprese: possono essere utilizzati come strumento di Comunicazione (Weinberg, 2011), come strumento di Marketing (Hoffmann, Fodor, 2010), come strumento di coinvolgimento della clientela e di Customer Service (TNS, 2011), con la necessità di una strategia integrata tra questi e gli strumenti tradizionalmente adottati (Berthon, 2012). Giacché ognuno di questi contributi offre una visione parziale

dell'impiego delle piattaforme sociali nelle imprese, si è reso necessario un lavoro di riorganizzazione delle diverse informazioni recuperate dalla letteratura.

Una volta stabiliti quali potessero essere gli impieghi dei Social Media nelle organizzazioni, il passo successivo stato quello di comprendere le modalità di misurazione delle performance, sempre partendo dalla letteratura. Anche in questo caso sono disponibili diversi contributi che forniscono punti di vista diversi e indicatori di prestazione diversi, puntando su alcuni aspetti e tralasciandone altri (Hoffman, Fodor, 2010; Altimeter Group, 2011; Kallas, 2011; Fiege, 2011; e non solo). L'analisi della letteratura ha quindi evidenziato come ci sia una lacuna evidente non già in termini di quantità delle informazioni, ma nella disponibilità di un approccio unico e condiviso che possa mettere in luce i diversi aspetti della misurazione delle prestazioni delle imprese sui Social Media. L'obiettivo di questo lavoro stato è stato quello di fornire, sulla base degli utilizzi individuati precedentemente, un modello di misurazione che offra la possibilità di toccare i diversi fattori critici delle performance sui Social Media grazie all'impiego di una serie di Key Performance Indicators.

Da ultimo, rimanendo nell'ambito della misurazione delle prestazioni sui Social Media, si sta assistendo alla proliferazione sul Web di strumenti sempre più strutturati che possano aiutare le imprese in questo difficile compito, vista la mole di dati da raccogliere e gestire (Mourdough, 2009). Questi strumenti, chiamati Social Media Analytics, offrono servizi e fattori critici di successo diversi l'uno dall'altro: si è reso necessario un lavoro di analisi delle proposte dei principali vendor con l'obiettivo di avere un quadro riassuntivo completo e il dettaglio sulle singole offerte dei produttori più diffusi a livello mondiale.

8.2 Metodo

Per conseguire gli obiettivi descritti nelle righe precedenti, il lavoro di ricerca è partito dall'analisi della letteratura accademica in merito ai Social Media e al rapporto tra essi e le Imprese, focalizzandosi nella misurazione delle performance.

Successivamente l'analisi si è spostata sul Web, andando a cercare i principali contributi proventi con l'aiuto dei più importanti motori di ricerca. Dopo un primo screening, gli articoli considerati più significativi sono stati analizzati a fondo e quelli ritenuti interessanti ai fini del presente lavoro, citati e descritti.

I risultati derivanti dalla fase di analisi della letteratura sono stati poi sistematizzati in un modello teorico di misurazione delle performance delle imprese sui Social Media, all'interno del quale si è cercato di riassumere le principali informazioni provenienti dalle diverse fonti, offrendo un approccio unico e di immediata comprensione.

Per verificare la corrispondenza tra il modello e lo stato dell'arte, sono stati poi studiati dei casi attraverso interviste condotte con Responsabili di imprese italiane selezionate tra quelle maggiormente attive sui Social Media, cercando di evidenziare punti di contatto e scostamenti tra la teoria e l'applicazione in casi reali.

8.3 Risultati

L'analisi approfondita della letteratura in materia di Social Media e imprese, ha permesso di identificare due possibili utilizzi delle piattaforme sociali nelle imprese, sintetizzate in due macro-attività: Gestione del Brand e Gestione del Cliente.

Con Gestione del Brand si intende l'insieme delle attività che l'impresa svolge per favorire la diffusione della conoscenza del proprio marchio, il coinvolgimento dei

clienti e il passaparola, in ottica uno-a-molti. Le attività di Gestione del Brand permettono alle imprese di caricare i propri prodotti di valori emozionali che travalicano le specifiche funzioni d'uso, rendendo l'offerta chiaramente distinta nella mente del cliente. I Social Media possono assumere un ruolo di primissimo piano in questa attività perché, oltre a raggiungere un'audience di dimensioni elevatissime, permettono il rafforzamento del rapporto impresa-cliente offrendo a quest'ultimo una nuova capacità di interazione, connessione e collaborazione, che lo porta ad essere il centro della strategia dell'impresa.

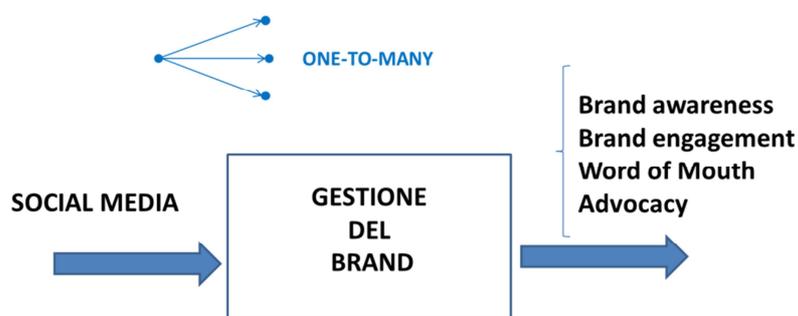


Figura 30 – Gestione del Brand.

Con Gestione del Cliente si intende invece l'insieme delle attività che l'impresa svolge creando un rapporto diretto con i clienti attuali e potenziali attraverso servizi post-vendita, coinvolgimento nell'innovazione dell'impresa e spinta verso comportamenti voluti dall'impresa, in ottica uno-ad-uno.

Le componenti dell'attività di Gestione del Cliente possono apparire piuttosto eterogenee ad una prima osservazione, sono in realtà accomunate dalla presenza di una interazione bidirezionale uno-a-uno con i clienti, che vanno ad assumere un ruolo da protagonisti nelle diverse fasi del rapporto con l'impresa: partendo dalla collaborazione in fase di progettazione dei prodotti (Customer Experience), passando per il momento dell'acquisto (Call to Action) e infine al post-acquisto (Customer Service). I vantaggi dell'utilizzo dei Social Media in queste attività possono essere osservati sia dal punto di vista delle imprese in termini di efficacia ed efficienza, sia dal punto di vista degli utenti, coinvolti direttamente come non mai.



Figura 31 - Gestione del Cliente.

Dopo aver identificato le due macro-attività, il focus si è spostato sulla misurazione delle prestazioni delle imprese sui Social Media: in particolare su di esse si è costruito un modello di misurazione basato sul modello di controllo input/attività/output: sono stati individuati indicatori di efficienza, efficacia e stato delle risorse per ognuna delle due attività, articolate nei diversi fattori che le caratterizzano, e per ognuno dei KPI è stata proposta una metrica per la misurazione.

GESTIONE DEL BRAND			
DIMENSIONI DI PRESTAZIONE	FATTORE	KPI	
EFFICACIA	BRAND AWARENESS	social reach	
		sentiment	
		share of voice	
	BRAND ENAGEMENT	audience engagement	
		conversation reach	
		action index	
		strenght of referrals	
		customer loyalty	
	WORD OF MOUTH	wom index	
		strenght of referrals	
ADVOCACY	conversation reach		
	active advocates		
STATO DELLE RISORSE	SOCIAL MEDIA	advocacy impact	
		tipologia social media	
		quantità social media	
		investimenti totali	
EFFICIENZA	SOCIAL MEDIA	investimenti specifici	
		BRAND AWARENESS	cost per social reach
		BRAND ENGAGEMENT	cost per audience eng.
		WORD OF MOUTH	cost of wom
	ADVOCACY	cost of active advocates	

Tabella 26- Cruscotto per la Gestione del Brand.

Per l'attività di Gestione del Brand sono stati individuati quattro fattori: Brand Awareness, cioè la capacità dei consumatori di riconoscere un marchio e di associarlo ad un prodotto o ad un'impresa; Brand Engagement, cioè il processo di creazione di affezione emozionale e razionale tra una persona e il brand; Word of Mouth, letteralmente il "passaparola"; e Advocacy, cioè il coinvolgimento di particolari categorie di clienti che diventano ambasciatori dell'impresa.

GESTIONE DEL CLIENTE		
DIMENSIONI DI PRESTAZIONE	FATTORE	KPI
EFFICACIA	CUSTOMER SERVICE	issues solved
		issue resolution rate
		issue resolution time
		satisfaction score
		social service level
		crisis identified
	CUSTOMER EXPERIENCE	crisis solved
		user innovative ideas
		idea impact
		idea acceleration
	CALL TO ACTION	co-creative effort
		social sales
social sales impact		
repeat purchase value		
lead generation		
STATO RISORSE	SOCIAL MEDIA	direct action
		tipologia social media
		quantità social media
		investimenti totali
		investimenti specifici
EFFICIENZA	CUSTOMER SERVICE	social reach
		cost per issue
	CUSTOMER EXPERIENCE	cost per issue solved
		co-creation cost
	CALL TO ACTION	cost per idea
		value per fan
		social ROI
		cost of lead
		cost of direct action

Tabella 27 - Cruscotto per la Gestione del Cliente.

Per l'attività di Gestione del Cliente sono stati individuati tre fattori: Customer Service, cioè il supporto post-vendita, Customer Experience, cioè l'insieme di tutte le esperienze che il cliente ha con un fornitore di beni o servizi durante la loro intera relazione, e Call to Action, cioè il vero e proprio invito all'azione al cliente da parte dell'impresa.

Gli indicatori trovati in letteratura sono stati sistematizzati in base alla dimensione di prestazione analizzata (indicatori di efficacia, efficienza e stato delle risorse) e in base al fattore che vanno a misurare, Per ognuno di essi inoltre è stata presentata una descrizione e una possibile metrica, generale se utilizzabile in tutte le piattaforme o specifica per la singola classe di Social Media. Il cruscotto così definito è in grado di misurare in modo completo le prestazioni di una impresa sui Social Media, evidenziando tutti i possibili utilizzi di questa risorsa a cui sono associati degli Indicatori di performance volti a valutare la bontà dei risultati dell'impresa.

L'obiettivo successivo di questo lavoro di tesi era l'individuazione di strumenti in grado di supportare le imprese nella raccolta, organizzazione ed elaborazione della enorme mole di dati provenienti dai Social Media, nonché a valutare le proprie performance su queste piattaforme. L'analisi dei Siti Web ha permesso di individuare i principali attori nel mondo dei Social Media Analytics, strumenti nati per la gestione della reputazione dei brand, nel tempo si sono trasformati in veri e propri processi di business, accurati e sempre più completi, con l'obiettivo di monitorare costantemente le performance e misurare il sentimento degli utenti verso il marchio.

Radian6 è il più importante e diffuso vendor di Social Media Analytics e offre in aggiunta ai propri servizi a pagamento, anche delle guide teoriche su come affrontare il tema della misurazione delle prestazioni, indicando un framework che le imprese dovrebbero seguire nell'approccio a queste attività: fondamentale è l'attività preliminare, cioè l'allineamento delle metriche agli obiettivi precedentemente fissati, per poi passare alla misurazione vera e propria con una sequenza che parte dalle misure più immediate di Awareness e Reach, per arrivare infine alle misure di Conversioni e Risparmi di Costo. Radian6 offre una serie di prodotti in grado di ascoltare, scoprire, misurare e coinvolgere tutto il Social Web, dai Social Network alle Comunità di contenuti, dai forum ai blog, e può vantare il riconoscimento di "Leader in Social Media Listening Platforms" assegnatogli nel 2012 dalla prestigiosa organizzazione indipendente di ricerca Forrester Research.

Servizi paragonabili a quelli di Radian6 sono offerti dagli altri vendor, analizzati anch'essi in maniera puntuale, cioè Collective Intellect, Lithium, Sysomos e Attensity con diversi focus e diversi punti di forza dichiarati dagli stessi produttori nella descrizione dei propri servizi.

Il leader dei Social Media Analytics in Italia è Blogmeter, azienda in forte espansione che ad oggi vanta 250 progetti realizzati in 26 settori differenti. Le informazioni collezionate da Blogmeter provengono dalle diverse categorie di Social Media, con particolare interesse per Facebook e Twitter, le piattaforme maggiormente impiegate nel nostro paese, per le quali sono state sviluppate piattaforme di analisi ad hoc.

La presenza di diversi strumenti di Social Media Analytics pone le imprese di fronte alla scelta di fornitori con punti di forza differenti, scelta che deve essere fatta considerando gli obiettivi iniziali della presenza sui Social Media e, conseguentemente, della misurazione delle prestazioni.

	Radian6	Collective Intellect	Lithium	Sysomos	Attensity	Blogmeter
Analisi contenuti conversazioni	x	x	x	x	x	x
Sentiment	x	x	x	x	x	x
Dati demografici e psicografici	x	x		x	x	x
Engagement	x	x	x	x	x	x
Supporto nelle interazioni	x		x	x	x	x
Influenzatori	x		x	x		x
Preferenze dei clienti		x	x		x	
Applicazione Desktop	x	x	x	x	x	x
Applicazione Mobile	x					
Supporto alla progettazione di applicazioni Social			x			
Cruscotto di sintesi	x	x		x	x	x
Reporting	x	x	x	x	x	x

Tabella 28 - Social Media Analytics, caratteristiche

L'analisi di casi di studio (LG, Samsung e Barilla) ha permesso di capire quali siano i punti di contatto e scostamento tra il modello teorico e le pratiche, ad oggi, delle imprese. I maggiori punti di contatto derivano dagli utilizzi dei Social Media nelle imprese che collimano con quelli identificati nel modello. In particolar modo l'attività

di Gestione del Brand, fondamentale legata al marketing, è il primo impiego che viene fatto dei Social Media, in tutti i casi analizzati, con Samsung e Barilla che inoltre implementa anche l'attività di Gestione del Cliente, per Customer Service e Call to Action (nel caso di Samsung). L'argomento degli indicatori di prestazione è più difficile da analizzare perché le imprese sono piuttosto restie a fornire informazioni precise in merito. Tuttavia, utilizzando le indicazioni piuttosto generiche fornite dagli intervistati, è stato possibile evidenziare come siano utilizzati quasi esclusivamente indicatori di efficacia che coprono i diversi fattori analizzati. Brand Awareness, Brand Engagement, Word of Mouth e Advocacy vengono generalmente misurati con metriche molto simili a quelle definite nel modello, con un dettaglio maggiore in Barilla. Per l'attività definita come Gestione del Cliente, invece, è stato riscontrato un maggiore scostamento rispetto alla realtà perché ad oggi, se non per la parte di Customer Service, la misurazione non viene effettuata se non marginalmente nelle imprese analizzate. Concludendo, si può affermare che il modello teorico rappresenta correttamente le pratiche delle imprese analizzate soprattutto negli utilizzi individuati e nella misurazione delle performance dell'attività di Gestione del Brand, mentre per la Gestione del Cliente sono presenti maggiori scostamenti. In generale, però, si può affermare che le imprese utilizzano principalmente indicatori caratterizzati da metriche semplici e immediate, tralasciando invece quelle più complesse e ricercate, spesso abusate in letteratura.

8.4 Considerazioni finali

La realizzazione di questo lavoro di tesi ha permesso di colmare quelle lacune emerse nella fase iniziale della analisi della letteratura ed evidenziate nei paragrafi precedenti, legate in particolare alla numerosità e alla parzialità dei contributi in merito agli utilizzi dei Social Media nelle imprese e alla misurazione delle performance.

Il lavoro di sintesi, sistematizzazione ed elaborazione dei contenuti provenienti dalla letteratura ha permesso la creazione di un modello in grado di fornire alle imprese un cruscotto di indicatori il più possibile completo per la misurazione delle prestazioni dei Social Media.

Utilità dello studio

I destinatari del presente lavoro di ricerca sono le imprese, nelle figure degli addetti alla gestione dei Social Media, siano essi al primo approccio con questi strumenti, ma anche nel caso di utilizzo maggiormente consolidato.

Per le imprese che si affacciano per la prima volta all'utilizzo dei Social Media, lo studio può essere inizialmente utile perché offre una visione di insieme su punti di forza e debolezza in genere di questi strumenti, benefici, criticità e possibili utilizzi all'interno delle organizzazioni, ottenuti grazie all'analisi dei principali contributi presenti in letteratura sull'argomento. In questo caso lo studio può essere una guida iniziale impiegata per una prima, rapida comprensione di queste piattaforme.

Per le imprese che già utilizzano i Social Media, l'utilità dello studio può essere duplice: nella misurazione delle prestazioni e nella individuazione degli strumenti di supporto alla gestione dei dati provenienti da queste piattaforme.

Nel primo caso, il modello teorico di misurazione delle performance dei Social Media nelle imprese ideato in questo lavoro può aiutare gli addetti offrendo un cruscotto di indicatori completo, volto a monitorare le diverse determinanti del successo dell'impiego di questa risorsa. I KPI individuati vanno ad analizzare tutte le dimensioni

di prestazione rilevanti (Efficacia, Efficienza e Stato delle Risorse) e rendono possibile quantificare il raggiungimento degli obiettivi inizialmente fissati.

Nel secondo caso, la descrizione delle offerte dei principali vendor di Social Media Analytics vuole essere una prima guida nella scelta di questi strumenti di supporto alle imprese per la raccolta, gestione ed elaborazione dell'enorme mole di informazioni provenienti dalle piattaforme sociali.

Limiti dello studio

Il vero limite dello studio è la sua natura prettamente teorica, derivante dalla metodologia utilizzata che si basa essenzialmente sulla analisi della letteratura, pur proveniente da diverse fonti, su cui si è costruito il modello di misurazione delle performance, che risulta quindi di natura teorica.

A questo limite si è cercato di ovviare andando a verificare se il comportamento delle imprese che già utilizzano con profitto i Social Media fosse congruo con quello descritto dal modello, sia in termini di utilizzi, sia in termini di misurazione delle prestazioni. Tuttavia, dato l'esiguo numero di casi reali analizzati, non è possibile estendere alla generalità le conclusioni in merito alla corrispondenza del modello teorico con la realtà.

Sviluppi futuri

Il primo sviluppo da auspicarsi per questo lavoro di ricerca è l'analisi di un campione significativo di casi reali, in modo da verificare l'applicabilità del modello di utilizzo e misurazione delle performance dei Social Media nelle imprese. Successivamente a ciò, nel caso in cui si riscontrino notevoli scostamenti tra il modello e lo stato dell'arte, potrebbe essere necessario effettuare delle modifiche al modello stesso. In questo modo si otterrebbe un modello più generale, ed estendibile a tutti coloro che si occupano di Social Media nelle imprese, in quanto costruito con contributi non solamente teorici, ma anche provenienti dalla pratica in materia.

In secondo luogo, la relativa gioventù dei Social Media e del loro impiego nelle organizzazioni rende la materia in forte sviluppo, con pratiche che possono cambiare in maniera altrettanto rapida. Detto questo, anche in tempi piuttosto brevi è probabile che emergano nuovi utilizzi dei Social Media, nuovi obiettivi per le imprese attraverso queste piattaforme e, in conseguenza, nuove modalità di misurazione delle prestazioni. Questo rende necessario un continuo monitoraggio sia dei contributi provenienti dalla letteratura in materia, sia delle pratiche aziendali riguardo le piattaforme sociali, con l'obiettivo di modificare il modello teorico di misurazione delle prestazioni a seconda dei nuovi fattori che emergono nel corso del tempo.

Infine, le stesse condizioni di celere cambiamento colpiscono il mondo dei Social Media Analytics: si rende quindi necessaria una opera di continua rivisitazione sia delle offerte degli attuali principali produttori, già obiettivo di questo lavoro, sia dell'ingresso nel settore di possibili nuovi entranti, con servizi potenzialmente distinti da quelli dei concorrenti attuali.

Bibliografia

1. Albrecht (2006) *Social Intelligence: The New Science of Success*. Wiley & Sons.
2. AMA (1995), *Dictionary of Marketing Terms*, 2° ed. New York, McGraw-Hill.
3. Azzone (2006), *Sistemi di Controllo di gestione*, Etaslibri, Milano.
4. Azzone (2008), *Controllo di Gestione nelle Amministrazioni Pubbliche*, Etaslibri, Milano.
5. Berthon, Pitt, Plangger, Shapiro (2012), Marketing meets Web 2.0, social media and creative consumer: implications for international marketing strategy, *Business Horizons* 55, 261-271.
6. Blackshaw, Nazzaro (2004). Consumer-Generated Media (CGM) 101: Word-of-mouth in the age of the Webfortified consumer, www.nielsenbuzzmetrics.com.
7. Dearstyne (2007), Blogs! Mashups and Wikis: Oh, My!, *Information Management Journal*, July/August, 25-33.
8. DiStaso, McCorkindale, Wright (2011), How public relations executives perceive and measure the impact of social media in their organizations, *Public Relations Review* 37, 325-328.
9. Dunne, Lawlor, Rowley, (2010). Young people's use of online social networking sites: A uses and gratifications perspective, *Journal of Research in Interactive Marketing*, 4, 46-58.
10. Ellison, Steinfield, Lampe (2007). The benefits of Facebook "friends": Social capital and college students' use of online social network sites, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12, 1143-1168.
11. Etlinger (2011), A framework for social media analytics, *Altimeter Group*.
12. Fiege (2010), Social Media Balanced Scorecard, www.rolandfiege.com
13. Fournier, Avery (2011), The uninvited Brand, *Business Horizons* 54, 193-207.
14. Foux, (2006). Consumer-generated media: Get your customers involved. *Brand Strategy*, 38-39.

15. Hanna, Rohm, Crittenden (2011), We're all connected: The power of the social media ecosystem, *Business Horizons* (2011) 54, 265-273.
16. Harvey, Kelly, Morris, Rowlinson (2010), Academic Journal Quality Guide, *the Association of Business Schools, ABS*.
17. Hoffmann, Fodor (2010) Can you measure the ROI of your social media marketing?, *MIT Sloan Management Review* vol. 52, 40-49.
18. Hoyer, Brown (1990), Effects of Brand Awareness on Choice for a Common, Repeat-Purchase Product, *Journal of Consumer Research*, Vol. 17, No. 2, pp. 141-148.
19. Jeffes (2010), The Social Media Balanced Scorecard: Balanced External and Internal Social Media Metrics, *stevenjeffes.wordpress.com*.
20. Kallas (2011), 48 Social Media Key Performance Indicators, <http://www.dreamgrow.com/48-social-media-kpis-key-performance-indicators/>.
21. Kaplan (2012), If you love something, let it go mobile: Mobile marketing and mobile social media 4x4, *Business Horizons* 55, 129-139.
22. Kaplan, Haenlein (2010), Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, *Business Horizons* 53, 59-68.
23. Kazım Kırtış, Filiz Karahan, (2011) To Be or Not to Be in Social Media Arena as the Most Cost-Efficient Marketing Strategy after the Global Recession, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, 260-268.
24. Keller et al. (1995), La gestione del brand. Strategie e sviluppo, *Egea*.
25. Kietzmann, Hermkens, McCarthy, Silvestre (2011) Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media, *Business Horizons* 54, 241-251
26. Kim, Ko (2011), Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand, *Journal of Business Research*, available online 28 October 2011.
27. Krasnova, Spiekermann, Koroleva, Hildebrand, (2010) Online social networks: why we disclose, *Journal of Information Technology* 25, 109–125.

28. Larrson & Watson (2011), A Social Media Analytics Framework, *Thirty Second International Conference on Information Systems, Shanghai 2011*.
29. Lauren Vargas (2011), What is the Difference Between a Tool and a Platform?, *Radian6 Corporate Blog*.
30. Levy (2009), WEB 2.0 implications on knowledge management, *Journal Of Knowledge Management, Vol. 13 No. 1, pp. 120-134*.
31. Li, Du, (2011) Who is talking? An ontology-based opinion leader identification framework for word-of-mouth marketing in online social blogs, *Decision Support Systems 51 190-197*.
32. Mangold, Faulds, (2009) Social media: The new hybrid element of the promotion mix, *Business Horizons 52, 357—365*.
33. Michaelidou, Siamagka, Christodoulides (2011), Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands, *Industrial Marketing Management, Volume 40, Issue 7, pp. 1153-1159*.
34. Murdough (2009), Social Media Measurement, it's not impossible, *Journal of Interactive Advertising, fall 2009, 94-99*.
35. Patterson (2012), Social-networkers of the world, unite and take over: A meta-introspective perspective on the Facebook brand, *Journal of Business Research, Volume 65, Issue 4, pp. 527-534*.
36. Pring (2012), 99 New Social Media Stats for 2012, www.thesocialskinny.com.
37. Rembach (2012), What is Social Media Customer Service?, www.metrics.net.
38. Report (2007), Participative web: User-created content, *Organization for Economic Co-operation and Development, www.oecd.org*.
39. Report (2010), Social Marketing Analytics: A New Framework For Measuring Results in Social Media, *Altimeter Group*.
40. Report (2010), The New Conversation: taking Social Media from talk to action, *Harvard Business Review Analytic Services Report*.
41. Report (2010): the New Conversation: taking Social Media from talk to action, *Harvard Business Review Analytic Services*.

42. Report (2011), Enterprise 2.0, è il tempo del fare, *Osservatorio Enterprise 2.0, Politecnico di Milano.*
43. Report (2011), Social Media and its associated risks, *Grant Thornton LLP.*
44. Report (2011), Social Media Customer Service Report, *TNS, www.sitel.com.*
45. Report (2011), The Top Four Business Risks of Social Media, *Blue Coat Systems, Inc., www.bluecoat.com.*
46. Report (2011): Il SocialMediaAbility delle aziende italiane, *Osservatorio Social Media, IULM.*
47. Report (2011): Ma quanto mi piaci?, *Blogmeter (www.blogmeter.it)*
48. Report (2012), Actionable Social Analytics: From Social Media Metrics to Business Insights, *Awareness Inc. info.awaressnetworks.com.*
49. Report (2012), Digital Media: in pieno decollo Video, Social Network, Tablet e Smartphone, *Osservatorio New Media & New Internet, Politecnico di Milano.*
50. Report (2012): “The Forrester Wave™: Enterprise Listening Platforms”, *Forrester Research Inc., www.forrester.com.*
51. Shang, Li, Wu, Hou, (2011) Understanding Web 2.0 service models: A knowledge-creating perspective, *Information & Management 48, 178-184.*
52. Sprott, Czellar, Spangenberg (2009). The Importance of a General Measure of Brand Engagement on Market Behavior: Development and Validation of a Scale. *Journal of Marketing Research: Vol. 46, No. 1, pp. 92-104.*
53. Wang, Tchernev, (2012, II). The “myth” of media multitasking: Reciprocal dynamics of media multitasking, personal needs, and gratifications, *Journal of Communication, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1460-2466.2012.01641.x>.*
54. Wang, Tchernev, Solloway (2012, I), A dynamic longitudinal examination of social media use, needs, and gratifications among college students, *Computers in Human Behavior, <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2012.05.001>.*
55. Waters, Barnett, Lamm, Lucas (2009), Engaging stakeholders through social networking: How non-profit organizations are using Facebook, *Public Relations Review 35, 102–106.*

56. Weber (2007), Marketing to the social web: how digital customer communities build your business, *John Wiley & Sons, Inc.*
57. Weinberg, Pehlivan (2011), Social spending: Managing the social media mix, *Business Horizons* 54, 275-282.
58. Whitty (2008), Revealing the 'real' me, searching for the 'actual' you: Presentations of self on an internet dating site. *Computers in Human Behavior*, 24, 1707-1723.