



UNIVERSITÀ DI PISA

DIPARTIMENTO DI FILOLOGIA, LETTERATURA E LINGUISTICA

Corso di Laurea Magistrale in Informatica Umanistica

TESI DI LAUREA MAGISTRALE

Una dashboard per le buyer personas: il caso della
Maro Cristiani Srl

Candidato:

Bianca Zazzeroni

Relatore:

Prof. Nicola Ciaramella

ANNO ACCADEMICO 2020/2021

Indice

1. Introduzione.....	5
2. Azienda.....	9
2.1 Valori e visione	10
2.2 Missione.....	12
2.3 Obiettivi	12
2.4 Comunicazione.....	13
2.4.1 Interna.....	14
2.4.2 Esterna.....	16
2.5 Innovazione e sostenibilità.....	19
3. Dati.....	22
3.1 Patrimonio informativo.....	23
3.1.1 Offline	24
3.1.2 Online.....	26
3.2 Privacy	30
3.3 Selezione.....	32
3.4 Integrazione.....	34
4. Buyer personas.....	35
4.1 Evoluzione del concetto.....	36
4.1.1 Origine.....	36
4.1.2 Personas marketing	38
4.2 Customer centrality.....	40
4.2.1 Experience	41
4.2.2 Touchpoint.....	42
4.2.3 Journey	44

4.3 Modellazione.....	47
4.3.1 Empathy map.....	49
4.3.2 Altri modelli.....	51
5. Progettazione.....	53
5.1 KPI.....	56
5.2 Destinatari.....	57
5.3 Supporti.....	58
5.4 Google Data Studio.....	59
5.5 Analisi delle dashboard esaminate.....	62
5.5.1 Acme Marketing.....	63
5.5.2 Buyer Persona.....	66
5.5.3 Aro Digital.....	68
6. Implementazione.....	71
6.1 Best practices.....	71
6.2 Interfaccia grafica.....	73
6.3 Pagine.....	76
6.3.1 Analisi sito.....	77
6.3.2 Analisi e-mail.....	81
6.3.3 Analisi preventivi.....	83
6.3.4 Correlazioni.....	86
6.4 Validazione e rifiniture.....	89
7. Conclusioni.....	91
8. Bibliografia e Sitografia.....	93

1. Introduzione

In un contesto storico in cui la rivoluzione digitale è divenuta il centro della realtà quotidiana e ha arricchito di cambiamenti e trasformazioni la vita di tutti i giorni: dati, informazioni e clienti si sono fatti strada tra gli elementi portanti a guida delle organizzazioni. Questi tre pilastri hanno iniziato a ricevere tanta attenzione grazie alla loro innovata versatilità di interpretazione, infatti, a partire dalla resa dei processi più fluidi, hanno orientato il mirino bersaglio di ogni attività alla creazione di un mondo nuovo di contenuti condivisibili e accessibili, alla conservazione a lungo termine dei dati in un unico posto sicuro e ordinato e al raggiungimento di efficienza e velocità di esecuzione nell'ambito dei processi tecnologici interni a ogni tipologia di attività.

A cinquant'anni dalla nascita di Internet¹, oggi, siamo ancora in piena fase evolutiva e prosegue la competizione per la crescita e il mantenimento della posizione sul mercato: la capacità di adattamento alle nuove situazioni della quotidianità, la corretta pianificazione delle operazioni da svolgere, la gestione di grandi quantitativi di dati provenienti da fonti differenziate e il recupero delle conoscenze utili per i propri obiettivi sono le basi su cui si fonda il *management della conoscenza*² e i requisiti fondamentali verso cui le aziende devono propendere allo scopo di ottenere vantaggi dal proprio lavoro non solo in termini economici, ma anche di crescita e di sviluppo.

Buona parte delle piccole e medie imprese, infatti, lavora ancora oggi secondo quelle che sono le tecniche tradizionali maturate prima dell'era digitale, cioè orientando i propri approcci al prodotto, a come realizzarlo, a come snellire i processi e ottimizzare tempo e risorse senza focalizzarsi sull'aspetto strettamente strategico improntato sui nuovi strumenti tecnologici a disposizione e sull'esperienza singola e personale che il cliente ha entrando in contatto con l'attività stessa. Oltre a ciò, si assiste, in molti casi, anche alla non curanza della ricerca sui dati in realtà risorsa fruibile di informazioni sui soggetti coinvolti nell'ambito aziendale quali dipendenti,

¹ Nel 1969 nasce, per esigenze militari, Arpanet, che nel 1982 venne ribattezzato Internet a seguito dell'adozione del protocollo TCP/IP come standard per la trasmissione dei dati tra computer; momento a partire dal quale lo stesso Internet ha conosciuto un periodo di continuo sviluppo ancora oggi in espansione. Fonte Fabris, Adriano. 2018. *Etica per le tecnologie dell'informazione e della comunicazione*. Roma, Carocci.

² Il management della conoscenza, o knowledge management, è la disciplina che si occupa di gestire in senso lato la conoscenza avvalendosi delle tecnologie dell'informazione. Fonte Wikipedia, voce *Knowledge management* https://it.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management (visitato il 2 gennaio 2021).

fornitori e clienti, ma anche fonte di notizie legate all'andamento delle *performances* generali di vendita, acquisto e approvvigionamento³.

Da questo punto di vista l'azienda necessita di uno scatto evolutivo per costruire e fornire valore in ambito interno ed esterno gestendo la pianificazione, l'interazione e la sperimentazione se si pensa soprattutto ai casi in cui si intende offrire una panoramica complessiva del contesto aziendale, una rappresentazione visuale dei risultati ottenuti in termini di reportistica o, più in generale, una raccolta delle informazioni basilari inerenti a uno specifico tema.

Il lavoro in questione, quindi, si propone l'obiettivo di affrontare il problema della mancanza dei dati, l'analisi, la rappresentazione e la comprensione degli stessi rispetto alla realtà aziendale della Maro Cristiani Srl, ditta nel settore dei pavimenti e dei rivestimenti, presa come candidata modello tra le varie attività che si trovano a fronteggiare tali comuni questioni. In aggiunta, elaborando uno *step* successivo, l'idea è quella di estendere gli studi alla ricerca relativa ai soggetti identificati come *buyer personas*, cioè quei segmenti di persone che, in continuo movimento, evoluzione e cambiamento, ruotano attorno all'azienda in quanto potenzialmente interessati ai prodotti e ai servizi che essa offre⁴ configurandosi come il perno di sostentamento e la soddisfazione più grande nell'ambito della buona riuscita delle strategie adottate e dei piani prestabiliti⁵.

Nell'impostazione dell'elaborato, di conseguenza, viene posta l'attenzione sia sugli aspetti teorici preambolo all'introduzione del progetto sia sugli approcci pratici concretamente adottati. Tra i primi, lo studio della ditta, dei suoi valori e dei suoi obiettivi, la presa visione dei dati disponibili con la consapevolezza delle mancate integrazioni e la definizione di *buyer personas* in quanto profili di interesse per l'azienda e figure costituite da elementi orizzontali a varie tematiche. Tra i secondi, la progettazione e l'implementazione visuale di una dashboard dei dati estratti da alcuni dei canali maggiormente utilizzati dai soggetti interagenti e utili alla rappresentazione integrata delle informazioni relative ai movimenti compiuti attraverso i vari punti di contatto a disposizione.

³ Manyika, James, Michael Chui, Brad Brown, Jacques Bughin, Richard Dobbs, Charles Roxburgh, Angela Hung Byers. 2011. *Big data: The next frontier for innovation, competition and productivity*. Washington, McKinsey Global Institute.

⁴ Wikipedia, voce *Buyer persona* https://it.wikipedia.org/wiki/Buyer_persona (visitato il 28 dicembre 2021).

⁵ Devigili, Iris. 2019. *Buyer Personas: Comprendi le scelte di acquisto dei clienti con interviste e il Modello Eureka*. Palermo, Flaccovio.

Trasversalmente, vengono affrontate anche altre tematiche strettamente connesse all'ambito marketing coerentemente con quello che è il focus su dati, informazioni e clienti.

Nello specifico, il lavoro si compone di cinque parti ciascuna dedicata ad un aspetto caratterizzante il processo di sviluppo del lavoro.

La prima parte, corrispondente al secondo capitolo, si concentra sulla descrizione della Maro Cristiani Srl, l'azienda senza la quale tutto il lavoro sviluppato di seguito non sarebbe stato possibile: un mescolarsi di tradizione, idee, creatività e passione che si uniscono sinergicamente all'interno di un unico edificio in cui ciascun elemento racconta la sua storia e descrive una porzione del mondo dei pavimenti e dei rivestimenti di cui si fa rappresentante.

La seconda parte, corrispondente al terzo capitolo, descrive il patrimonio informativo di dati di cui la ditta dispone e gli strumenti per attingervi con la consapevolezza delle lacune a livello di raccolta e di integrazione e la volontà di dare vita a un sistema più ampio e organizzato di quello attualmente sperimentato. Qui, un primo affaccio verso la selezione degli elementi considerati rilevanti per la corretta visione di un quadro delle informazioni utili alla definizione di una panoramica complessiva dei clienti in quanto bersagli, con tutte le loro sfaccettature, sempre al centro del mirino della ditta.

La terza parte, corrispondente al quarto capitolo, si propone di approfondire l'aspetto relativo alle buyer personas che entrano in contatto con la ditta; si tratta della iniziale presentazione di un breve *excursus* sull'evoluzione del concetto da quello di *user personas* fino al *personas marketing*, la definizione degli elementi salienti che tale espressione va a includere e i modelli per la creazione delle personas stesse.

La quarta parte, corrispondente al quinto capitolo, riguarda la progettazione della dashboard e quindi gli studi svolti nello sviluppo dell'idea alla base come l'individuazione degli indicatori chiave di performance, dei destinatari, dei supporti di utilizzo, delle elaborazioni analoghe a quella in oggetto e di Google Data Studio⁶, lo strumento scelto per la rappresentazione dei dati in forma di rapporto dinamico.

La quinta parte, infine, corrispondente al sesto capitolo, si focalizza sulla realizzazione del progetto vero e proprio al fine di proporre una visualizzazione quanto più completa dei dati oltre che un'integrazione delle informazioni tale da rendere

⁶ Google Data Studio: <https://datastudio.google.com/>.

chiara e facilmente consultabile la dashboard. Nello specifico, il capitolo intende proporre una panoramica generale di quelle che sono le migliori pratiche nell'ambito della progettazione, sperimentando la definizione dell'interfaccia grafica e individuando i contenuti e la loro suddivisione all'interno del progetto.

2. Azienda

La Maro Cristiani Srl è un'azienda a conduzione familiare presente nel settore dei pavimenti e dei rivestimenti da oltre sessant'anni, infatti, la sua origine risale al 1955 quando il signor Maro Cristiani, da cui la ditta prende il nome, fondò il primo laboratorio dedicato alla produzione di pavimenti in legno. A partire da quel momento, e nel corso dei decenni, la sede originariamente collocata nel centro storico della città di Pisa si è spostata a Ghezzano nel comune di San Giuliano Terme, sempre nella provincia, e ampliata fino a raggiungere oltre 11.000 metri quadrati complessivi di cui: gli uffici, i 4.000 metri quadrati di showroom, il magazzino all'interno del quale sono depositati più di 100.000 metri quadrati di pavimento e il parcheggio.

Ancora oggi, la ditta, si occupa di pavimenti in legno, ma al contrario dei suoi primi anni di vita, è anche rivenditrice (e in alcuni casi produttrice) di altre tipologie di materiali per pavimenti e rivestimenti come marmi italiani ed esteri; mosaici in vetro, in marmo e in pietra; gres porcellanato effetto legno, effetto marmo, effetto pietra ed effetto cemento; cotto industriale e cotto fatto a mano cotto a legna; laminati; pavimenti ultrasottili; lavabi e sanitari di ogni tipo. In aggiunta a ciò, si occupa anche della realizzazione di prodotti personalizzati tra cui la sua linea di pavimenti d'autore, di mobili e tavoli in legno e di ceramiche artigianali smaltate e decorate a mano applicabili come pavimenti e rivestimenti, ma anche utilizzabili a scopo decorativo, celebrativo e accessorio in formati quali piatti, vasi, brocche, anelli e mattonelle. Il prodotto di punta rimane comunque l'originario parquet in Quercia toscana, il pavimento in legno realizzato con l'essenza legnosa che la ditta ricava direttamente dalle colline pisane a pochi chilometri dalla sede, dalle vicine foreste fiorentine e da altre aree della regione selezionate, e di cui segue in prima persona la coltivazione, il taglio e la lavorazione svolte tutte in territorio italiano⁷.

Tra i servizi che offre, l'azienda fornisce la possibilità di richiedere l'invio, organizzato interamente dalla stessa, del materiale ordinato con la possibilità di trasporto in tutti i centri abitati e scarico delle merci, entro i limiti imposti dalla dimensione del veicolo utilizzato; la spedizione di campioni di prodotto, cioè di mattonelle, listelli o parti di essi per la presa visione dei materiali che si è intenzionati

⁷ Pavimenti in Quercia toscana di Maro Cristiani, voce *La nostra storia* <http://www.querciatoscana.it/la-nostra-storia/> (visitato il 5 settembre 2021).

a comprare, in tutto il territorio italiano ed europeo; il ritiro autonomo degli acquisti dalla sede supportato dall'aiuto dei magazzinieri per il carico all'interno del veicolo dedito al trasporto; la consulenza di venditori esperti disponibili per informazioni, prezzi, domande e consigli; la guida all'interno dello showroom accompagnati dal personale addetto e foto, video, cataloghi, listini e preventivi gratuiti sui prodotti esposti, in magazzino e ordinabili su richiesta.

Questo complesso insieme di prodotti e servizi è la Maro Cristiani Srl, attualmente guidata dai figli del signor Maro, in pensione, e completata dal gruppo lavoro di cui fanno parte quindici persone di età variabile, con background diverso e bagaglio nel settore e nella realtà stessa differente; vi sono infatti membri presenti da oltre trent'anni con forte esperienza legata alla ditta ed altri più giovani e nuovi nel settore che si affacciano da pochi anni a questo mondo, ma che costantemente presenti all'interno della struttura forniscono supporto e considerazioni utili alla prosecuzione dell'attività nell'ottica di una futura sostituzione e continuazione del lavoro. Il team si occupa del funzionamento dell'azienda nella sua interezza; opera suddiviso nei vari uffici per aree di competenza fornito ciascuno di scrivania, computer e tutto il necessario per lo svolgimento della propria mansione che questa riguardi l'amministrazione, le vendite o il marketing, fatta eccezione per il magazzino poiché chi vi lavora ha bisogno di attrezzature e strumenti differenti rispetto ai suddetti uffici; e collabora per il raggiungimento degli obiettivi della ditta.

Ciò che ne deriva, di conseguenza, è una realtà all'interno della quale i membri dello staff si trovano ogni giorno a cooperare per valori e obiettivi comuni, a evolversi propendendo all'innovazione e all'invenzione, alla cura del prodotto e del cliente; tutti aspetti che hanno reso la Maro Cristiani un'azienda conosciuta a livello provinciale, regionale e anche nazionale.

2.1 Valori e visione

Per quanto riguarda i suoi valori, e quindi opinioni, idee e principi condivisi, la ditta ha espresso l'esigenza di garantire ai clienti servizi organizzati, supporto in caso di dubbi o difficoltà, prodotti di qualità e costi contenuti, per questo motivo ha mantenuto sede unica a Pisa, in modo tale da avere maggiore controllo sulla situazione aziendale e andare a ridurre al minimo le spese dovute alla gestione di un'altra struttura; il tutto

garantendo sempre la possibilità di avere i prodotti e i servizi disponibili al di fuori della regione.

Tra i principi fondamentali che contraddistinguono la Maro Cristiani vi è quello del passaggio delle operazioni da svolgere da un membro dello staff a un altro seguendo il naturale flusso degli eventi e quindi la spinta per l'instaurarsi di relazioni tra colleghi basate sulla fiducia e sulla comunicazione.

La costante condivisione delle informazioni e degli spazi conseguentemente fa sì che si crei un ambiente all'interno del quale ciascuno ha le proprie mansioni e ricopre un ruolo ben preciso: a partire dall'ufficio comunicazione e marketing che lavora sull'aspetto pubblicitario e cerca di individuare nuovi possibili soggetti interessati; i consulenti alle vendite che seguono proattivamente l'esperienza del cliente accompagnandolo sin dai suoi iniziali dubbi, per capirne le esigenze e supportarlo nella scelta lungo tutto il percorso decisionale; l'amministrazione che si occupa della parte commerciale; fino ad arrivare ai magazzinieri che preparano i materiali venduti e caricano e scaricano le merci in arrivo e in partenza.

Una combinazione di principi che trova la sua evoluzione nella trasparenza della ditta che mostra apertamente la sua cultura aziendale⁸ in cui il cliente si trova al centro dell'attenzione in ogni fase attiva ed è salda la volontà di accompagnarlo nel mondo dei pavimenti e dei rivestimenti permettendogli un'esperienza a trecentosessanta gradi dove poter non solo scoprire, apprendere e vedere, ma anche toccare con mano i prodotti e camminare all'interno dell'esposizione completa dei materiali che essa stessa propone.

L'aspirazione della Maro Cristiani, intesa come la visione di un ideale futuro al di là degli obiettivi e della missione⁹, è quella di diventare l'azienda di riferimento nel settore dei pavimenti e dei rivestimenti soprattutto per quanto concerne la vendita, la personalizzazione dei prodotti e l'utilizzo della Quercia toscana come materia prima. Fa parte del sogno anche l'espansione del raggio di utenza a livello europeo senza

⁸ La cultura aziendale è l'insieme di valori, opinioni e conoscenze che sono condivisi dai membri di un'organizzazione e che vengono trasmessi ai nuovi membri del gruppo come la maniera corretta di pensare, di relazionarsi e di comportarsi. Fonte Treccani, voce *Cultura aziendale* https://www.treccani.it/enciclopedia/cultura-aziendale_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/ (visitato il 6 settembre 2021).

⁹ La visione, o *vision*, è ciò che l'azienda aspira a diventare o come vorrebbe che fosse l'ambiente in cui opera; in tal senso si tratta della gestione strategica al fine di raggiungere un obiettivo, il sogno. Fonte Boldizzoni, Daniele, e Raoul C.C. Nacamulli (a cura di). 2014. *Organizzazione aziendale*. Santarcangelo di Romagna, Maggioli.

escludere comunque una successiva ambizione globale frutto di un imprescindibile precedente ampliamento di magazzino, personale e lavoro in generale.

Crescita e progresso, quindi, sono all'ordine del giorno come elementi motivazionali che spingono al rinnovamento quotidiano degli spazi e delle idee per arrivare a cambiamenti positivi dell'azienda e successivamente a nuovi risultati.

2.2 Missione

Focalizzandosi sui valori e sulla visione dell'organizzazione, la Maro Cristiani individua la missione¹⁰ alla base dei suoi obiettivi come conseguenza del suo concentrarsi ogni giorno sullo “*Eccezionale nel prezzo, speciale nella qualità*” motto che porta con sé ormai da molti anni e che cerca di rafforzare nel tempo. Questo slogan è manifesto della volontà della ditta di dare a tutti la possibilità di avere ciò che desiderano all'interno delle loro abitazioni e degli ambienti che vivono ogni giorno fornendo prodotti di ogni fascia di prezzo e mantenendo invariata la qualità che distingue da sempre i suoi pavimenti e rivestimenti. Entrare, in questo senso, nelle case e nel cuore delle persone modellando i loro sogni su misura e mettendo a disposizione competenze decennali per il supporto alla scelta della soluzione migliore per i propri gusti e per i propri spazi, oltre che materiali selezionati e di ampia varietà. Il messaggio che la ditta intende dare, infatti, si basa sulla promessa nei confronti del consumatore e sull'impegno che la stessa mette costantemente per l'instaurarsi di una relazione positiva che gli porti vantaggi e gli fornisca ciò di cui egli ha bisogno senza metterlo davanti a possibili rinunce o esclusioni legate ai luoghi che si trova a ristrutturare o al budget a disposizione, e che ovviamente risulti favorevole anche alla ditta stessa.

2.3 Obiettivi

Il completamento del fine organizzativo della Maro Cristiani, oltre a comprendere la missione, deriva dai risultati che l'azienda intende ottenere e che racchiude all'interno degli obiettivi operativi che, essendo specifici, misurabili, accessibili, realistici e

¹⁰ La missione, o *mission*, è la formulazione ufficiale dello scopo a breve-medio termine e della filosofia dell'azienda, si basa sui valori condivisi ed è la ragione per cui un'organizzazione esiste. Fonte Glossario Marketing, voce *Mission* <https://www.glossariomarketing.it/significato/mission/> (visitato il 6 settembre 2021).

temporizzati secondo il *metodo smart*¹¹, vengono messi al primo posto rispetto alle attività necessarie per il loro raggiungimento.

La loro definizione e il loro successivo conseguimento, dunque, avvengono riflettendo sulle esigenze specifiche, programmando con attenzione il percorso migliore, pianificando l'ordine delle operazioni, eseguendo dei controlli lungo il cammino e pensando chiaramente alla strategia da adottare. Per questo motivo, la dedizione e la minuziosità che devono essere dedicate alla fase strategica iniziale sono importantissime come base solida per la creazione di fondamenta salde su cui costruire scopi interessanti e fruttuosi per la realtà aziendale.

Gli obiettivi, a livello generale riguardano redditività, fatturato e metri quadrati di prodotti venduti; di risorse, si basano sull'acquisizione di materiali nuovi; di mercato, si propongono di consolidare la propria posizione ed espandersi nelle regioni italiane dove la ditta è meno conosciuta così come a livello europeo, ma anche di aumentare il numero di clienti e la loro soddisfazione; di sviluppo del personale, intendono investire soprattutto sui giovani affinché in un prossimo futuro si possano approcciare autonomamente al settore e portare avanti l'attività; di adattabilità al cambiamento, innovazione e sostenibilità; e di marketing.

Ciascuno di essi è volto a direzionare l'azienda, farla crescere e farla raggiungere il successo passando necessariamente attraverso fasi di completamento più piccole che li segmentano sul breve termine e vanno a completarli per intero sul lungo.

2.4 Comunicazione

Per raggiungere i suoi obiettivi, la Maro Cristiani Srl, introduce un insieme di pratiche relative alla comunicazione che la definiscono dal punto di vista sociale, coordinativo, evolutivo, relazionale e la spingono ad affacciarsi sul mercato tramite vari canali e piattaforme con i quali esercitare le sue strategie di influenza, di mantenimento e di espansione. La comunicazione, dunque, ha un ruolo chiave nella diffusione e nella

¹¹ Viene utilizzato il termine *smart* per indicare tutti quegli obiettivi, aziendali e non, che seguono i cinque criteri di cui il nome è acronimo: specific, measurable, achievable, realistic, time-based. Si tratta di un modello, sviluppato da Peter Drucker nel 1954, che vede come prioritaria la definizione di obiettivi intelligenti con lo scopo di pianificare strategie adeguate alle specifiche situazioni. Fonte De Nobili, Francesco. 2018. *Digital marketing integrato: strumenti, strategie e tecniche per aumentare le vendite*. Milano, Hoepli.

creazione di valore relativamente all'azienda che delinea la propria *unique value proposition*¹² e aggiunge carattere portando con sé i vantaggi distintivi dell'unicità.

Tale comunicazione, che viene più precisamente definita come comunicazione d'impresa, o *corporate communication*¹³, si articola nelle due sottocategorie di comunicazione interna e comunicazione esterna a sottolineare l'elementare tassonomia alla base della struttura dei processi relazionali dell'impresa, tenendo comunque presente l'esistenza di posizioni intermedie di confine tra i due rami che inevitabilmente sono interconnessi. A partire, poi, da questa divisione vengono introdotte partizioni successive in aree a loro volta rivolte a destinatari specifici e dotate di obiettivi e contenuti dedicati.

2.4.1 Interna

La porzione della comunicazione relativa all'ambito interno riguarda l'insieme delle attività dedicate ai componenti dell'azienda e quindi a tutto il personale che diviene *target* di messaggi specifici legati all'informazione, alla condivisione e alla collaborazione riguardo tematiche di interesse collettivo per i membri della stessa. Lo scopo della comunicazione interna è, quindi, quello di rendere il più fluidi possibili i processi aziendali con la corretta diffusione di informazioni tra dipendenti, collaboratori e partner, ma anche di migliorare la relazione tra colleghi, rafforzare la comunicazione istituzionale ovvero valori, visione, missione e obiettivi aziendali e fare delle persone coinvolte all'interno della stessa *ambassadors*¹⁴ dell'azienda e del marchio.

¹² La *unique value proposition* è ciò che distingue l'azienda rispetto alle altre organizzazioni operanti all'interno del mercato. Riguarda prima di tutto la definizione riassuntiva della propria offerta, dei benefici al cliente e della risposta alla domanda per cui questo dovrebbe scegliere l'azienda in questione invece di un suo concorrente. Fonte Startup Geeks, voce *Unique value proposition: cos'è e come definirla* <https://www.startupgeeks.it/unique-value-proposition/> (visitato il 6 settembre 2021).

¹³ La comunicazione d'impresa è l'insieme delle attività e delle interazioni che coinvolgono l'azienda e che intendono influenzare i comportamenti di interlocutori di varia natura. Fonte Inside Marketing, voce *Comunicazione d'impresa* <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/comunicazione-d-impresa/> (visitato il 6 settembre 2021).

¹⁴ Gli *ambassadors*, in italiano ambasciatori, sono tutti coloro che, interni o esterni all'azienda, si fanno promotori del messaggio che questa veicola e attraverso i vari canali a loro disposizione diffondono volontariamente contenuti relativi alla stessa poiché ne sono rimasti contenti. Questi, non essendo pagati per divulgare tali informazioni risultano più credibili e influenzano con efficacia i consumatori. Fonte Italia Online, voce *Brand Ambassador: cosa fa e perché averne uno* <https://www.italiaonline.it/risorse/brand-ambassador-cosa-fa-e-perche-averne-uno-312/> (visitato il 6 settembre 2021).

Tra le azioni tipicamente incluse all'interno di questa tipologia di comunicazione vi sono l'invio di promemoria, la diffusione di materiale informativo e l'organizzazione di sessioni di *brainstorming* collettivo; tuttavia, questo tipo di attività generalmente è più complesso e varia in base al tipo di contesto e di realtà con cui si ha a che fare.

La Maro Cristiani, nello specifico, è dotata di una comunicazione interna regolare data dalla presenza di un numero contenuto di dipendenti, i quali possono fare affidamento sulla compresenza fisica all'interno della stessa struttura, su strumenti condivisi a disposizione come il software gestionale e su canali comuni come indirizzi e-mail dedicati, telefoni cellulari e fissi aziendali. Grazie ad essi è possibile svolgere attività di comunicazione in tempo reale uno-a-uno o uno-a-molti, differenziazione molto utile in base alla necessità di un coinvolgimento superiore, al contenuto informativo veicolato e all'urgenza dello stesso.

Il sistema maggiormente utilizzato è quello relativo alla linea telefonica fissa aziendale, attraverso cui ciascun membro del personale può mettersi in contatto con gli altri all'interno di uffici differenti e con cui può instaurare una conversazione trasferendo telefonate e gestendo più chiamate contemporaneamente. In aggiunta, a ciascun dipendente è assegnato un numero telefonico mobile con cui poter contattare i colleghi (e i clienti) ed essere trovato nel caso in cui non sia raggiungibile al telefono dell'ufficio ma sia o con dei clienti o impegnato nello svolgimento del suo lavoro al di fuori della propria postazione. Da questo punto di vista fondamentale è anche l'utilizzo dell'applicazione di messaggistica WhatsApp¹⁵ che consente la comunicazione immediata non solo a livello del singolo ma anche relativamente al "gruppo lavoro" e quindi lo sfruttamento di una *chat* comune per le comunicazioni rivolte a tutti i membri, è così che vengono: scambiate fotografie sui nuovi arrivi, riportati i prodotti aggiunti sul sito o comunicati i cambiamenti di prezzo dei materiali in vendita.

Queste ultime attività, in particolare, precedentemente venivano svolte utilizzando il canale delle e-mail, meno immediato ma comunque utile, che però attualmente viene scelto principalmente per comunicazioni di tipo differente e a carattere più formale come l'invio di circolari, di informazioni relative a clienti, a preventivi, a fatture e tutto ciò che riguarda collaboratori, partner, spedizioni e corrieri.

¹⁵ WhatsApp: <https://www.whatsapp.com/>.

A ciò si aggiunge il ruolo della comunicazione interna faccia-a-faccia, attività che potrebbe sembrare scontata ma che garantisce un flusso continuo e ininterrotto di informazione tra tutti i dipendenti che possono interagire rapidamente tra loro e sfruttare al meglio gli spazi per una comunicazione ottimale. Il trasferimento informativo, in questo modo, è più immediato e ha maggiore successo perché accompagnato da tutti quelli che sono i vantaggi della conversazione di persona sia per quanto riguarda l'aspetto soprasedimentale sia per ciò che concerne la presa visione di un determinato contenuto.

Il filo conduttore tra tutte le tipologie comunicative interne è comunque quello del gestionale aziendale che fornisce la possibilità di comunicare indirettamente e costantemente con gli altri membri dello staff in base a quelli che sono i dati in esso inseriti e gli aggiornamenti fatti quotidianamente. Ad esempio, potrebbe essere utile sapere la proposta di prezzo e materiale fatti ad un cliente che chiama e richiede maggiori informazioni in un giorno in cui il consulente alle vendite che lo ha seguito non è presente.

Allo stesso modo avvengono anche le interazioni della comunicazione interna legata a partner, corrieri e collaboratori di altro tipo quali ad esempio professionisti posatori e architetti con cui la ditta ha uno scambio informativo più frequente rispetto ad altre tipologie di utenti e con cui mantiene una relazione costante e per questo da considerarsi come interna o comunque di confine tra le due. Le modalità di interazione in questi casi includono tutte le attività e i canali sopracitati, preferendo la comunicazione tramite e-mail, che fanno da tramite per il conseguimento di operazioni basilari per la corretta comprensione, lo scambio e il mantenimento delle relazioni attive.

2.4.2 Esterna

Gli scambi comunicativi che l'azienda ha con il sistema esterno di clienti attuali, potenziali e fidelizzati sono ciò che include il concetto di comunicazione esterna. Tale attività comprende, generalmente, tutto ciò che riguarda sia l'informazione mirata verso il target esterno di riferimento sia le strategie di marketing adottate sia gli approcci volti a sottolineare l'aspetto economico e la diffusione della storia, dei valori e della visione dell'azienda stessa. Da questo punto di vista è importante andare a

definire le macro-aree di quello che è il concetto più ampio della comunicazione esterna, infatti, questa va a includere: lo scambio informativo, il marketing, l'aspetto istituzionale (tipico anche della comunicazione interna) e quello economico-finanziario, elementi imprescindibili per migliorare le relazioni, diffondere la propria identità, creare valore aggiunto, rilevare i bisogni dell'utenza e aumentare l'efficacia e l'efficienza dei prodotti e servizi offerti¹⁶.

Tra gli strumenti più diffusi di questa attività vi sono l'utilizzo di approcci di e-mail marketing, di social media marketing, il volantaggio, le brochure, i comunicati stampa, e molti altri in base a budget disponibile, risorse umane dedicate e tempo.

La Maro Cristiani, in particolare, attua le sue strategie comunicative a partire dalla base interna dei dipendenti e dei responsabili che costituiscono fonte di primaria informazione, consiglio e guida. Ogni forma di comunicazione è gestita autonomamente dai singoli che, essendo i primi responsabili del proprio lavoro, riescono ad avere un maggiore controllo delle attività e dei processi che li circondano.

Per quanto riguarda le interazioni comunicative dirette con i clienti queste vengono attuate da tutto il personale degli uffici il quale, in un momento o in un altro, si trova a confrontarsi con i soggetti che intendono reperire informazioni sui prodotti e servizi, richiedere preventivi, fare pagamenti, effettuare ritiri e spedizioni di materiale, avere assistenza. Tali contatti vengono generalmente svolti tramite e-mail aziendale o telefono in base all'urgenza della richiesta e chiarezza nell'esposizione delle domande e dei dubbi. Ad esempio, se vengono poste richieste generali relative ai prodotti o consigli in base a particolari esigenze i consulenti alle vendite telefonano, con fisso o cellulare, il potenziale acquirente per avere maggiori informazioni e poter fornire indicazioni e consigli più precisi rispetto la sua richiesta. Per coloro che si recano in sede, ovviamente, l'interazione avviene faccia-a-faccia.

L'aspetto strettamente collegato alla comunicazione di marketing è affidato a dipendenti inclusi all'interno della ditta, senza fare riferimento ad agenzie o altre realtà esterne, con l'obiettivo di dare vita ad un vero e proprio piccolo ufficio marketing i cui membri si occupano sia della parte web sia di quella prettamente legata al marketing online e offline. È questo ufficio che si occupa, infatti, della gestione del sito web in cui vengono pubblicati nuovi prodotti, modificati gli esistenti, aggiunte foto di realizzazioni, creati banner, pop-up, inseriti aggiornamenti e redatti articoli del blog

¹⁶ Pastore, Alberto, e Maria Vernuccio. 2008. *Impresa e comunicazione: Principi per il management*. Milano, Feltrinelli.

aziendale¹⁷; della presenza sulle piattaforme social di *Facebook, Instagram, Pinterest, Houzz* e *YouTube* per cui viene svolta l'attività di pubblicazione di contenuti testuali, fotografici e video con rispettive campagne di *advertising*; dell'invio settimanale di newsletter; dell'impaginazione delle creatività da proporre alle riviste del settore su cui l'azienda compare mensilmente¹⁸; della modifica annuale dei listini prodotti in base alle variazioni di prezzo sul mercato e altri fattori; della realizzazione grafica di brochure e cataloghi successivamente stampati e distribuiti ai visitatori dello showroom così come anche di biglietti da visita e altri gadget come agende, penne, righelli e metri. Tutto ciò in base al *marketing communication mix*, ovvero agli obiettivi, al target e agli strumenti a disposizione sempre seguendo la strategia comunicativa pianificata precedentemente e con particolare attenzione ai dati ottenuti a seguito delle analisi dedicate a ciascuna attività svolta¹⁹.

Relativamente alla comunicazione istituzionale, questa viene svolta quotidianamente e riguarda principalmente quelle attività che, ponendo come centro l'azienda, si occupano di diffondere i valori, la visione e la missione della stessa e intendono rafforzare l'atteggiamento favorevole di tutti i pubblici possibili nei suoi confronti. Per questo motivo la Maro Cristiani si propone di consolidare le basi per una buona reputazione aziendale intesa come il giudizio diffuso che permette livelli più alti di profitto, posizioni di vantaggio competitivo e agevolazioni nelle interazioni. Infatti, è importante che tutti i membri dell'azienda si impegnino ogni giorno per il mantenimento di una buona comunicazione istituzionale svolgendo con attenzione le proprie attività di gestione, relazione e presentazione. Le operazioni a monte relative a tale comunicazione riguardano comunque prima di tutto la solidità delle credenze dei responsabili e la presenza dell'ufficio comunicazione che gestisce e guida la corretta diffusione delle informazioni pertinenti per tali scopi. Gli strumenti che vengono utilizzati sono soprattutto inerenti alla scrittura di articoli dedicati all'azienda, online

¹⁷ Maro Cristiani Pavimenti d'Autore, voce *Blog* <https://www.cristiani.it/pavimenti/novita-e-trend> (visitato il 6 settembre 2021).

¹⁸ Tra queste Cose di Casa, Ville e Casali, 100 Idee per ristrutturare, Casa Naturale e AD. Fonte Maro Cristiani Pavimenti d'Autore, voce *Parlano di noi* <https://www.cristiani.it/parlano-di-noi> (visitato il 6 settembre 2021).

¹⁹ Hosting virtuale, voce *Marketing Communication Mix: le leve della comunicazione di marketing* <https://www.hostingvirtuale.com/blog/marketing-communication-mix-le-leve-della-comunicazione-di-marketing-11910.html> (visitato il 7 settembre 2021).

e offline, le operazioni di *brand awareness*²⁰, l'organizzazione di iniziative specifiche e originali, la pubblicità a mezzo stampa e l'advertising.

La comunicazione economico-finanziaria, infine, è quella forma di propagazione delle informazioni volta a fornire dati sui risultati raggiunti e sull'andamento della situazione aziendale, infatti, l'evoluzione comunicativa che ne deriva riguarda il raggiungimento di pubblici sempre più vasti e per questo motivo inclusivi di possibili interlocutori interessati. La Maro Cristiani contribuisce in questo senso a rispondere alle necessità aziendali e alla volontà della stessa di mettere in luce i propri valori. L'elemento cruciale, di conseguenza, si va a identificare ancora una volta con la pianificazione, processo basilare e opportuno per tutto lo sviluppo strategico (*business plan*, contesto competitivo) e tattico-operativo (budget, bilancio).

2.5 Innovazione e sostenibilità

Sin dalle origini la ditta ha, quindi, posto la sua attenzione rivolgendosi in primis al cliente e, con un occhio pronto rivolto alle tecnologie emergenti, è riuscita a proporre prodotti innovativi dotati di caratteristiche particolari e pensati *ad hoc* per risolvere i problemi del quotidiano.

Tra questi le lamelle *ultrasottili*²¹ in legno dallo spessore di 4 millimetri incollabili direttamente sul massetto o sul pavimento sottostante aumentando di poco l'altezza della superficie ed eliminando completamente i lavori necessari per il taglio delle porte e per la levigatura dopo la posa. Oppure, i parquet della Serie dei Palazzi dei Lungarni pisani²², pavimenti prefiniti dotati di sistema *5G click* grazie a cui sono velocizzate e facilitate le operazioni di posa e con cui è data la possibilità di applicazione incollata o flottante²³. Ad essi si aggiunge anche il gres effetto legno con *auto-leveling*, la tecnologia che ne garantisce la maggiore flessibilità delle mattonelle,

²⁰ La *brand awareness* è la notorietà di una marca, cioè il ricordo e la riconoscibilità che questa ha nel momento in cui un soggetto è alla ricerca di un prodotto o servizio che l'azienda in questione offre. Fonte Semrush, voce *Brand Awareness, che cos'è e come aumentarla* <https://it.semrush.com/blog/brand-awareness-cosa-e-come-aumentarla/> (visitato il 7 settembre 2021).

²¹ Maro Cristiani Pavimenti d'Autore, voce *Lamelle ultrasottili* <https://www.cristiani.it/t/lamelle-sottili> (visitato il 7 settembre 2021).

²² Maro Cristiani Pavimenti d'Autore, voce *Palazzi dei Lungarni pisani* <https://www.cristiani.it/t/palazzi-dei-lungarni-pisani> (visitato il 7 settembre 2021).

²³ Si dice flottante il pavimento che, a differenza di quello incollato, può essere applicato direttamente sopra il massetto senza l'utilizzo di collanti, sfruttando unicamente la presenza del tappetino dedicato e della maschiatura dei pezzi. Fonte Maro Cristiani Pavimenti d'Autore, voce *Parquet flottante - definizione* <https://www.cristiani.it/t/palazzi-dei-lungarni-pisani> (visitato il 7 settembre 2021).

le quali si adattano alla superficie sottostante e consentono, oltre l'applicazione seguendo qualsiasi schema di posa, la sostituzione rapida e meno invasiva anche per le mattonelle di grande formato con e senza fughe²⁴.

A tutto ciò, infine, si unisce anche la punta di diamante della Maro Cristiani, cioè il pavimento in legno di Quercia toscana la cui peculiarità principale sta nel pregio dell'essenza legnosa di cui è costituito, largamente utilizzata sin dai tempi delle navi crociate, è ad oggi utilizzata per la sua resistenza e per il fatto di essere frutto del territorio controllato circostante alla città di Pisa. In relazione alle fasi di coltivazione, selezione e lavorazione, particolare attenzione viene prestata alla fase intermedia, livello a cui la Maro Cristiani si affida alla guida e all'esperienza della Guardia Forestale, la quale fornisce indicazioni su quali querce siano giunte al termine del proprio ciclo di vita e dunque siano pronte per essere tagliate e sostituite con nuove piante. Questo processo da un lato aiuta nella coltivazione dei boschi all'interno dei quali gli alberi possono crescere sani e forti, dall'altro contribuisce a salvaguardare la salute forestale e il ricambio di alberi supportando le operazioni di pulizia boschiva che prevengono il rischio di incendi e il conseguente pericolo sia per la flora che per la fauna locale. A rafforzare questa valorizzazione la Maro Cristiani ha avviato anche alcune iniziative e preso parte a organizzazioni volute fortemente per la promozione del rispetto delle aree boschive come l'associazione con la Foresta Modello delle Montagne Fiorentine²⁵ e il dono di piccole piantine di quercia a ciascun cliente che acquisti un prodotto in Quercia toscana.

L'innovazione viene sperimentata e studiata, quindi, sia a livello di prodotto che in relazione alle nuove tecnologie, nel senso di tecnologie della comunicazione e dell'informazione (ICT), e quindi tutto quello che riguarda l'insieme delle tecniche che combinate a sistema ampliano le potenzialità di agire e permettono di raggiungere obiettivi altrimenti non raggiungibili²⁶. In questo caso si tratta della presenza online con il sito web, dei profili sui vari canali social, dell'apparizione sui siti di riviste online

²⁴ Maro Cristiani Pavimenti d'Autore, voce *Gres effetto legno auto-leveling* <https://www.cristiani.it/novita-e-trend/gres-effetto-legno-auto-leveling.html> (visitato il 7 settembre 2021).

²⁵ La Foresta Modello delle Montagne Fiorentine (FMMF) è l'associazione volontaria di partner, nata nel 2002 come ramificazione della Foresta Modello canadese, con lo scopo di tutelare, valorizzare e promuovere l'uso sostenibile delle foreste e delle aree rurali promuovendo innovazione partecipazione e sperimentazione. Fonte Associazione Foresta Modello delle Montagne Fiorentine, voce *La Foresta Modello* <http://www.forestamodellomontagnefiorentine.org/64/it/coseforestamodello/la-forestamodello.html> (visitato il 9 settembre 2021).

²⁶ Fabris, Adriano. 2018. *Etica per le tecnologie dell'informazione e della comunicazione*. Roma, Carocci.

del settore e anche dell'interazione diretta tramite e-mail o telefono tra i clienti e il personale della ditta. Inoltre, prescindendo da tali tecnologie anche tutti gli aspetti legati alla costante modifica dello showroom in cui sono esposti i prodotti con lo scopo di essere al passo con le novità, mostrare esempi di posa anche in ambienti ammobiliati e consentire ai clienti potenziali e non di vedere dal vivo i materiali di interesse.

L'innovazione allo stesso tempo viene accompagnata dalla ricerca della sostenibilità, come per quanto riguarda i già citati pavimenti in Quercia toscana, ma che va a comprendere anche altre operazioni e cambiamenti in itinere volti a sostenere l'ambiente.

La coltivazione, il taglio controllato e la valorizzazione del territorio che la ditta fa in prima persona; la scelta di prodotti dotati di certificazione FSC, carta dell'omonimo ente internazionale senza scopo di lucro da anni impegnato nella salvaguardia forestale²⁷, e di marcatura CE, marchio apposto sui prodotti come autocertificazione della conformità alla legge²⁸, oltre che la fornitura al momento dell'acquisto del documento di DoP, il documento di dichiarazione di prestazione obbligatorio che accompagna la marcatura CE dei prodotti da costruzione²⁹. L'utilizzo di un furgone elettrico per le consegne locali, di bancali in legno per ridurre gli imballaggi con materiale plastico durante il trasporto merci, di borse riutilizzabili invece dei tradizionali sacchetti usa e getta, dell'impianto fotovoltaico per la trasformazione di energia solare in energia elettrica per il sostentamento dell'azienda e di stufe a legna che valorizzino i residui delle lavorazioni del legno senza sprechi.

²⁷ FSC, voce *Certificazione FSC* <https://it.fsc.org/it-it/certificazioni> (visitato il 10 settembre 2021).

²⁸ Marcatura CE, voce *La marcatura CE dei materiali e dei prodotti da costruzione* <https://www.marcatrace.net/i-materiali-da-costruzione> (visitato il 10 settembre 2021).

²⁹ Wikipedia, voce *Dichiarazione di prestazione* https://it.wikipedia.org/wiki/Dichiarazione_di_prestazione (visitato il 10 settembre 2021).

3. Dati

Una delle componenti più importanti a livello aziendale è quella relativa al patrimonio informativo, ovvero all'*asset* di dati fruibili come risorsa di elementi utili al conseguimento degli scopi prestabiliti.

I dati costituiscono, infatti, la fonte principale di strategia, pianificazione, azione e monitoraggio di qualunque tipo di ambiente per il quale si intenda procedere in modo strutturato e organizzato al fine di risolvere problemi complessi, di ottenere una vista completa delle prestazioni, di migliorare i propri risultati, di comprendere il comportamento dei soggetti coinvolti, di modificare i processi interni e di poter prendere decisioni con maggiore consapevolezza. Generalmente, la costruzione di modelli basati sui dati viene anche utilizzata per segmentare il bacino di utenti, individuare tendenze innovative in tempo reale, ricavare informazioni aggiuntive, precise e dettagliate su una specifica realtà e fare statistiche di ogni tipologia, tra cui quelle inerenti all'evoluzione e alla predizione di comportamenti.

Affinché anche solo uno di questi obiettivi possa essere realmente raggiunto secondo quanto prestabilito è opportuno che siano disponibili molti dati, che questi siano buoni e che vi sia qualcuno in grado di leggerli e interpretarli. Il solo requisito della quantità non è infatti sufficiente a soddisfare il bisogno informativo in grado di guidare le decisioni complessive di un'azienda e del suo flusso di lavoro, per questo viene considerato come necessario anche l'aspetto qualitativo che vede nella "bontà dei dati" una delle componenti più importanti: se vi sono molti dati disponibili ma non strutturati, confusi e illeggibili il lavoro per la loro comprensione sarà lungo e faticoso, e non sempre porterà al completo successo; se questi sono ben organizzati e presentati secondo uno schema chiaramente definito sarà senza dubbio più semplice e veloce la loro navigazione, interrogazione e analisi. Inoltre, tali informazioni generalmente non si presentano sempre in modo immediatamente leggibile da tutti i possibili pubblici, per questo è necessario che vi sia una figura specializzata e formata sull'analisi dei dati, e ancora meglio sull'analisi dei dati del settore, in grado di identificare gli elementi importanti, di collegare le fonti e di condividere i dati con tutti i destinatari possibili del database coerentemente con la pianificazione messa in atto. Tuttavia, non tutte le aziende hanno a disposizione dati di questo tipo e personale dedicato, ciò perché spesso non sono previste implementazioni di sistemi adibiti a tale scopo o per

il fatto che le informazioni vengono conservate in modo più o meno superficiale all'interno di documenti non riconducibili a dei veri e propri database per cui la presenza di una persona che sappia interagirvi sembra, in quest'ottica, una risorsa superflua. In molti casi, infatti, i dati vengono semplicemente sottovalutati perché ritenuti aspetto marginale rispetto a tutte le altre attività proprie della ditta, probabilmente anche a causa della scarsa diffusione di una vera e propria cultura dell'informazione che vede in molti casi la ancorata presenza a una centralità delle operazioni più tradizionali e la lavorazione di informazioni parziali alla ricerca del guadagno facile e il più veloce possibile.

Qualunque sia il caso a cui ricondursi è ormai un pensiero oggettivo che i dati sono un elemento necessario e costituiscono il risultato del precedente processo di impostazione strategica legato all'individuazione delle possibili fonti di raccolta degli stessi, sia online che offline, degli strumenti utili per compiere tale attività e delle componenti a supporto della loro strutturazione; alla selezione delle informazioni da collezionare in base ai dati disponibili, agli obiettivi prestabiliti e agli scopi a cui sono destinati, con un occhio di riguardo verso la correttezza in materia di privacy; alla strutturazione di una nuova realtà basata su approcci *data driven* e alla composizione di un'architettura dati integrata tanto rigida quanto sufficientemente flessibile da adattarsi ai cambiamenti interni delle esigenze e delle necessità.

3.1 Patrimonio informativo

Nel caso della Maro Cristiani Srl data la quantità di canali comunicativi interni ed esterni attivi (vedi sottosezione 2.4), la ditta ogni giorno si trova ad avere a che fare con dati relativi ai prodotti in vendita e ai soggetti coinvolti in quanto clienti, partner o trasportatori e a raccogliarli, in modo più o meno approfondito, utilizzando le fonti a sua disposizione e strumenti differenti e di supporto alla collezione, automatica o manuale, e alla consultazione di tutte le informazioni.

Quando si parla di fonti di dati si intende indicare tutto ciò che in qualche modo permette l'approfondimento o la conoscenza di aspetti poco noti e da cui ricavare informazione utile a un qualche tipo di investigazione. In questo senso, sono una fonte il colloquio faccia-a-faccia, il sito web, i social network su cui l'azienda ha aperto un

profilo, il CRM³⁰, i messaggi WhatsApp, le e-mail, le newsletter e le telefonate, suddivisibili in due categorie in quanto più o meno legate alla componente di Internet.

Guardando a queste, la Maro Cristiani utilizza strumenti differenti e dedicati a ciascuna componente informativa coerentemente con quelle che sono le possibilità di estrazione e di sfruttamento che le stesse mettono a disposizione. In linea generale, comunque, gli strumenti utilizzati riguardano la scrittura a mano su carta, la produzione di documenti Excel, il supporto del gestionale e l'utilizzo di sistemi di *analytics*.

3.1.1 Offline

Tra le fonti che non utilizzano la rete per la collezione dei dati il faccia-a-faccia è l'approccio maggiormente utilizzato e ricettivo da parte degli interessati in quanto l'informazione avviene con soggetti presenti all'interno del negozio che si dimostrano coinvolti e possibilmente intenzionati ad acquistare dalla realtà aziendale. In questo caso i membri dello staff sono i diretti creatori delle fonti e si devono occupare in prima persona della raccolta e dell'organizzazione delle informazioni relative alle persone in questione, cercare di capire i loro stati d'animo e fare le domande giuste con cui ottenere gli elementi da utilizzare per le attività successive.

Un primo dato viene ottenuto immediatamente all'ingresso dell'azienda e riportato sull'agenda alla data corrente in cui vengono inseriti nome, cognome e numero di telefono di chi fa il suo ingresso; altre informazioni invece sono recuperabili attraverso il successivo colloquio e vengono solitamente riportate o su carta o, nel caso di nuovi accordi, preventivi e ordini, all'interno del gestionale aziendale. In quest'ultimo caso viene presa nota di nome e cognome (o ragione sociale nel caso di una ditta), codice fiscale, numero di telefono, e-mail, indirizzo, prodotto in questione e quantitativo di materiale richiesto con prezzo al metro e per la quantità desiderata e vengono aggiunti al profilo cliente anche codice identificativo aziendale e classificazione assegnatagli in base alla sua precedente relazione con la ditta, cioè se fornitore, cliente o se "di passaggio", cioè un nuovo cliente; negli altri casi la ricerca

³⁰ Acronimo di Customer Relationship Management, il CRM comprende l'insieme dei processi e dei sistemi a supporto di una strategia aziendale per costruire relazioni a lungo termine con i clienti, offrendo loro valore superiore e soddisfazione. Fonte Didawiki, voce *Decision Support Databases Essentials* <http://apa.di.unipi.it/bsd/DWessential-2021.pdf> (visitato il 6 settembre 2021).

e l'annotazione è a discrezione dello staff che si sta occupando del soggetto in questione.

Così come anche per le persone, esiste una parte di informazioni raccolta tramite il faccia-a-faccia anche per quello che riguarda i prodotti, infatti, accade che arrivino nuovi materiali accompagnati da bolle, schede tecniche e schede prodotto o che i rappresentanti delle varie ditte rivenditrici prendano appuntamento e si presentino muniti di materiale informativo e delle loro conoscenze per proporre novità di potenziale interesse per l'azienda. Di solito questo tipo di fonte sfrutta la produzione di materiale cartaceo per fissare gli elementi chiave nonché annotazioni successive di informazioni su sistemi più idonei alla conservazione e all'archiviazione per eventuali resoconti, proposte e conferme d'ordine; di conseguenza gli strumenti da cui attingere sono file in condivisione sul server aziendale e sezioni specifiche del gestionale dedicate alla catalogazione dei vari prodotti che vengono inseriti accompagnati da nome originario, nome nuovo, fornitore, codice identificativo del fornitore e codice identificativo della ditta, caratteristiche, prezzo di acquisto e prezzo per un metro quadrato (un metro lineare o un pezzo, a seconda del prodotto).

Per quello che riguarda, poi, la fonte delle telefonate è proprio la conversazione tramite telefono, fisso o mobile, che funge da strumento di interfaccia e trasmissione delle informazioni sempre relativamente a prodotti o soggetti coinvolti, per cui tutto ciò che ne deriva costituisce dati aggiuntivi da inserire all'interno del patrimonio informativo della ditta. Nella situazione più semplice l'interlocutore può richiedere tramite telefono gli orari di apertura del negozio, informazioni sulla disponibilità o meno di un particolare prodotto in magazzino oppure il prezzo di un materiale in vendita per cui non sono presi appunti a riguardo; in altri casi invece può essere richiesta la prenotazione di un appuntamento, la preparazione di un preventivo oppure la spedizione di campioni di materiale visionato sul sito, tutte attività che richiedono appunti spesso fatti sull'agenda comune nel caso di appuntamenti o su carta nel caso di altre richieste, e poi gestiti direttamente con colloqui faccia-a-faccia o con la spedizione di e-mail in base agli accordi presi con il soggetto chiamante. In questa seconda porzione di casi, in particolare, le informazioni raccolte riguardano i dati identificativi dei clienti, i prodotti richiesti, i quantitativi di materiale e il tipo di domanda, successivamente approfonditi in base alle seguenti conversazioni; negli altri casi la ricerca e l'annotazione è a discrezione dello staff che si sta occupando del soggetto in questione.

3.1.2 Online

Tra le fonti che sfruttano l'utilizzo della rete, invece, quella più usata è il sito web aziendale³¹, infatti questo costituisce una sorta di catalogo dei prodotti disponibili con tutte le loro caratteristiche e una sorgente di informazione per i possibili utenti che navigano in rete. Per quello che riguarda la raccolta dei dati che questo consente lato azienda le principali informazioni vengono collezionate dal CMS Wordpress³² e dal codice di monitoraggio di Google Analytics installato sullo stesso³³.

Il primo permette la raccolta dati relativi alle richieste effettuate tramite i bottoni "Richiesta informazioni" contenuti in ciascun articolo prodotto e in alcune pagine del blog e quelli recuperati dai *form* di richiesta campioni e di prenotazione di appuntamenti: in particolare, le informazioni collezionate riguardano nome, e-mail, telefono, città di provenienza, prodotto di interesse, quantità desiderata di materiale, volontà di iscriversi alla newsletter e come è stata conosciuta la ditta per quello che riguarda la *call to action* delle informazioni; nome, cognome, e-mail, ragione sociale (se azienda), telefono, materiale di interesse, tipo di immobile, superficie da rivestire, periodo in cui si intende effettuare i lavori e volontà di iscriversi alla newsletter per quello che riguarda la prenotazione appuntamento; e nome, codice fiscale/partita iva, indirizzo, città, codice postale, telefono, e-mail, materiali di interesse e volontà di iscriversi alla newsletter per quello che riguarda i campioni.

Inoltre, ulteriori informazioni sono collezionate al suo interno dal plugin Mailchimp for Wordpress³⁴ installato sul sito e collegato direttamente alla piattaforma attraverso una *API key*³⁵ generata direttamente al suo interno. Il vantaggio nell'utilizzo di questa funzionalità è quello di avere a disposizione uno strumento facile da

³¹ Maro Cristiani Pavimenti d'Autore: <https://www.cristiani.it/>.

³² Il Content Management System (CMS) Wordpress è uno dei più famosi software open source per la creazione di siti web, blog e forum progettato a sostegno di ogni tipologia di utente che intenda dare vita al suo spazio creativo. Fonte Wordpress.org, voce *Democratize publishing* <https://wordpress.org/about/> (visitato il 10 ottobre 2021).

³³ Si tratta di uno snippet Javascript aggiunto a ciascuna pagina del sito per raccogliere informazioni anonime su come l'utente vi interagisce. A ogni caricamento di pagina il codice raccoglie e invia i dati aggiornati sulle attività dell'utente a Google Analytics per l'elaborazione di rapporti. Fonte Google Analytics Academy, voce *Presentazione di Google Analytics: Come funziona Google Analytics* <https://analytics.google.com/analytics/academy/course/6/unit/1/lesson/2> (visitato il 3 ottobre 2021).

³⁴ Mailchimp for WordPress: <https://it.wordpress.org/plugins/mailchimp-for-wp/>.

³⁵ Le API keys sono chiavi di interfaccia tra più applicazioni che consentono il loro collegamento e la loro interazione, nel caso specifico di Mailchimp si tratta di codici univoci generati dal sistema da inserire per l'integrazione in altre piattaforme. Fonte Mailchimp, voce *About API keys* <https://mailchimp.com/help/about-api-keys/> (visitato il 15 dicembre 2021).

utilizzare e personalizzabile che mette in comunicazione sito ed e-mail al fine di raccogliere dati del pubblico a cui inviare le proprie comunicazioni. Quello che viene collezionato degli utenti è ciò che gli stessi scelgono di dire relativamente alle domande, obbligatorie e non, proposte al momento della registrazione alla newsletter, quindi, oltre alle informazioni sull'indirizzo e-mail e sul consenso di registrazione, possono fornire nome, numero di telefono, città di provenienza, prodotto di interesse e metri quadrati di prodotto ricercati.

Il secondo, consente di collezionare informazioni relative al pubblico presentate in base all'intervallo di date selezionato come le metriche di base, anche in tempo reale, di numero di utenti distinti dai nuovi utenti, cioè coloro che hanno avviato almeno una sessione e coloro che hanno avviato per la prima volta la sessione stessa; di sessioni, ovvero il numero totale di sessioni, dove per sessione si intende il periodo di tempo in cui un utente naviga il sito; di durata di sessione media; di sessioni per utente; di pagine per sessione; di visualizzazioni di pagina quindi il numero totale di volte in cui le pagine con il codice di monitoraggio sono state mostrate agli utenti; e di frequenza di rimbalzo, ovvero la percentuale di utenti che abbandona il sito dopo aver visualizzato una sola pagina senza intraprendere alcuna altra azione. A ciò, si aggiungono anche dati legati a età, genere, lingua, località, tecnologia, dispositivo, canale, interessi, flusso di comportamento tra le pagine del sito e raggiungimento degli obiettivi dove questi ultimi riguardano l'impostazione manuale del monitoraggio delle conversioni per il compimento di particolari attività selezionate. Per la Maro Cristiani nello specifico sono stati impostati, attraverso lo strumento di Google Tag Manager³⁶, obiettivi come il clic sui numeri di telefono, sulle icone social e sull'indirizzo e-mail presenti nell'*header* di tutte le pagine del sito; l'avvenuta iscrizione alla newsletter attraverso il form nel *footer* del sito; l'invio di una richiesta informazioni utilizzando la call to action dedicata, l'invio della richiesta campioni e l'avvenuta prenotazione di un appuntamento compiuti mediante le sezioni specifiche (con la conseguente raccolta dati riportati sopra); la navigazione delle pagine dei contatti, dei listini e dei cataloghi ritenute particolarmente rilevanti e significative dell'interesse degli utenti; e infine,

³⁶ Google Tag Manager è un sistema di gestione dei tag che consente, senza la modifica del codice del sito, di impostare i codici di monitoraggio e di personalizzarli in base a ciò che si intende misurare, su un'unica piattaforma. Fonte Google Tag Manager, voce *Panoramica di Tag Manager* <https://support.google.com/tagmanager/answer/6102821> (visitato il 10 ottobre 2021).

metriche più generiche come il tempo sul sito maggiore di un minuto e la visualizzazione di più di due pagine per ciascuna sessione.

Altri dati sono raccolti da tutti gli strumenti statistici disponibili per ciascun social network utilizzato, organizzati all'interno delle rispettive pagine e visualizzati basandosi su periodi di tempo predefiniti (ultimi sette giorni, ultimo mese, ecc.) o flessibili, quindi impostabili in base alle proprie esigenze di studio.

Nello specifico per Facebook, il sistema Facebook Audience Insights³⁷ colleziona dati sui mi piace della pagina, i suoi *followers* e il luogo di provenienza in cui le persone hanno messo *like* o iniziato a seguirla, cioè il numero di volte in cui è stato cliccato “mi piace” o è stata seguita in base all'attività svolta per il suo incontro (navigazione, ricerca, suggerimento o inserzioni); la copertura dei post e delle storie, ovvero il numero di persone che hanno visto uno di questi contenuti; le reazioni, i commenti e le condivisioni; le visualizzazioni della pagina con le rispettive origini della visualizzazione (Facebook, Google, ecc.); le azioni sulla pagina relativamente ai clic sulle indicazioni stradali, sul numero di telefono, sul sito web o sull'indirizzo email; i giorni e gli orari in cui gli utenti sono maggiormente attivi; i tipi di post; i post con prodotti taggati, cioè tutti quei contenuti pubblicati sulla pagina in cui viene inserito il puntatore a uno o più prodotti inseriti all'interno dello shop Facebook; il paese, la città, la lingua, l'età e il genere di coloro che seguono la pagina; e i messaggi ricevuti.

Per Instagram, la presenza di un account aziendale professionale consente l'uso di Instagram Insights³⁸ il quale raccoglie informazioni temporizzate sui followers nuovi e persi, cioè più in generale sui seguaci della profilo; sugli account raggiunti in termini di followers e non followers, post e storie; sulle interazioni con i contenuti e quindi i “mi piace”, i commenti e i salvataggi, oltre alle interazioni con le stories, le visite al profilo e i clic sui pulsanti delle e-mail, del numero di telefono e del sito web; sul pubblico, in quanto gli utenti sono classificati in base alla provenienza, all'età e al genere; e sui giorni e gli orari di maggiore attività degli stessi.

³⁷ Per ulteriori approfondimenti su Facebook Audience Insights in questo caso si rimanda a <https://www.facebook.com/business/insights/tools/audience-insights>.

³⁸ Per ulteriori approfondimenti su Instagram Insights in questo caso si rimanda a <https://www.facebook.com/help/instagram/788388387972460>.

Per ciò che riguarda Pinterest, i Pinterest Analytics³⁹ sono pressoché analoghi a quelli dei social network appena citati e vanno a comprendere, con attenzione alla componente temporale: il pubblico totale; il pubblico totale coinvolto, ovvero l'insieme di coloro che hanno interagito con i post di Pinterest, in termine tecnico *pin*; il pubblico mensile; il pubblico mensile coinvolto; le impressioni, cioè il numero di volte in cui i pin sono stati visualizzati sullo schermo; le interazioni, e quindi i click e i salvataggi dei pin; il livello di coinvolgimento; il tasso di click e di salvataggio dei pin stessi; l'età, il genere, il paese, gli interessi e il dispositivo utilizzato per la connessione distinguendo tra coloro che interagiscono con il profilo della ditta e coloro che fanno parte del mondo Pinterest in generale. Oltre a questi dati, la piattaforma, avendo una natura leggermente differente rispetto alle due precedentemente citate e garantendo la possibilità di creare tipologie differenti e proprie di strutture interne, consente la raccolta delle informazioni relative alle migliori bacheche, cioè le cartelle di pin che hanno riscosso maggiore successo in termini di impressioni e interazioni; e ai pin principali, quindi quelli più visti, cliccati e salvati in base alle stesse metriche.

Per YouTube, lo strumento YouTube Studio⁴⁰, ideato principalmente per il supporto ai *creator* della medesima piattaforma, fornisce una sezione di analytics dedicata all'analisi del canale e dei contenuti in esso pubblicati. Nello specifico, si focalizza su copertura, coinvolgimento e pubblico dei video, a livello generale e dei singoli, in termini di impressioni, visualizzazioni, spettatori unici e di ritorno, tempo di visualizzazione, durata di visualizzazione media, sorgenti di traffico, dispositivi utilizzati, tipo di video, sistema operativo, playlist in cui è contenuto il materiale riprodotto, stato dell'iscrizione e data.

Per WhatsApp, la raccolta delle informazioni avviene in modo frammentato e piuttosto fine a sé stessa, infatti, ognuno, essendo dotato di un proprio account sulla piattaforma, colleziona le informazioni utili sulla base delle proprie necessità attuali e concrete senza riportare annotazioni a meno che non sia richiesto necessariamente dalla conversazione. Il sistema dei dati statistici WhatsApp Business al momento non è previsto su nessuno dei dispositivi in uso, l'aggiornamento è in anteprima pubblica

³⁹ Per ulteriori approfondimenti su Pinterest Analytics in questo caso si rimanda a <https://business.pinterest.com/it/analytics-and-measurement/>.

⁴⁰ Per ulteriori approfondimenti su YouTube Studio in questo caso si rimanda a <https://support.google.com/youtube/answer/7548152?hl=it>.

limitata e il passaggio al livello successivo è su richiesta previo invio modulo e approvazione⁴¹ per essere testato e migliorato prima dell'estensione globale.

Il gestionale è invece un caso un po' più singolare perché costituisce contemporaneamente fonte e strumento di gestione dati poiché consente, grazie alle funzionalità predisposte ad hoc per la ditta, di raccogliere, conservare e consultare le informazioni relative ai prodotti in vendita, ai fornitori e ai clienti come grande base di dati organizzata. Infatti, le proprietà di ciascun prodotto, come anche i dati delle altre categorie individuate, sono inseriti manualmente all'interno della sezione dedicata alla loro identificazione e sono consultabili e utilizzabili in qualunque momento per tutte le varie operazioni che questo consente di fare.

3.2 Privacy

La tematica dei dati rimanda direttamente alla dimensione relativa alla tutela della personalità come diritto alla riservatezza, all'identità personale e alla protezione dei dati personali, questioni insite all'interno dell'argomento, da un lato supportate dalle normative succedutesi nel tempo⁴² e dall'altro soggette agli interrogativi e alle questioni proprie delle tecnologie digitali di difficile contenimento e controllo. A fronte della rivoluzione digitale, infatti, la disciplina vigente è risultata in molte situazioni obsoleta ed è stata sentita l'esigenza di revisionare la legislazione in modo permanente, di ampliare gli strumenti normativi disponibili e di porre maggiore sensibilità sul tema armonizzando la condizione a livello dell'Unione europea e adeguando la disciplina in modo quanto più simmetrico possibile.

Di conseguenza, a partire dal 25 maggio 2018, a due anni dalla sua entrata in vigore, è divenuta efficace la normativa espressa dal regolamento (UE) 2016/679, ovvero il regolamento generale sulla protezione dei dati personali, il noto GDPR (General Data Protection Regulation). Questo, dando una definizione chiara e completa dei concetti di dati personali, categorie di dati, trattamento dei dati, titolare e responsabile del trattamento è stato il punto di svolta nella presa di coscienza

⁴¹ Meta for Business, voce *API di WhatsApp Business* <https://www.facebook.com/business/m/whatsapp/business-api> (visitato il 12 dicembre 2021).

⁴² Si pensi al *Right to privacy* statunitense di fine Ottocento, all'art. 8 della CEDU degli anni '50 e alla direttiva 95/46/CE del 1995. Fonte Vigevani, Giulio Enea, Oreste Pollicino, Carlo Melzi D'Eril, Marco Cuniberti e Marco Bassini. 2019. *Diritto dell'informazione e dei media*. Torino, Giappichelli.

dell'inarrestabile ricerca sui dati su larga scala e quindi della necessità di tutela degli stessi attraverso la specifica di concetti rilevanti ai fini dell'argomentazione.

I dati personali sono tutte quelle informazioni riguardanti persone fisiche come ad esempio nome, codice fiscale, immagini e indirizzo IP e suddivisibili in base alla sfera categorica di appartenenza quali dati che rivelino le opinioni politiche, le convinzioni religiose, l'orientamento sessuale, la sfera della salute e così via e a cui possono venire applicate operazioni di trattamento come raccolta, registrazione, organizzazione, uso e raffronto; la figura del titolare del trattamento dei dati è la persona, l'autorità o l'organismo che determina le finalità e i mezzi del trattamento ovvero colui che sceglie il come e il perché utilizzare i dati senza ricevere istruzioni da superiori; il responsabile del trattamento dei dati è la persona, l'autorità o l'organismo che compie le operazioni di trattamento per conto del titolare e dunque si occupa di garantire sicurezza di organizzazione e tutela dell'interessato.

In quest'ottica si assiste a un vero e proprio cambio di filosofia, la legittimazione del trattamento previo consenso dell'interessato se si hanno: liceità, correttezza e trasparenza; limitazione delle finalità, cioè trattamento dei dati per i fini esplicitati e legittimi; minimizzazione dei dati, ovvero adeguatezza nella raccolta senza eccedere in quantità di domanda rispetto al necessario espresso dagli scopi; esattezza, quindi continuo aggiornamento se necessario; limitazione della conservazione, per un periodo di tempo limitato non superiore rispetto a quanto dichiarato; integrità e riservatezza, cioè sicurezza secondo quanto stabilito dall'art.5 del GDPR.

Si tratta quindi dell'adozione di un nuovo approccio basato sul principio di *accountability*, ovvero sulla responsabilizzazione del titolare del trattamento che ha il compito aggiuntivo di dimostrare di aver messo in atto tutte le misure adeguate a contrasto dei rischi ad essi legati perché senza dubbio le nuove tecnologie forniscono maggiori opportunità di espressione, ma allo stesso tempo mettono anche a disposizione più occasioni di conflitto e di incomprensione.

Seguendo i dettami del regolamento, la Maro Cristiani Srl richiede sempre il consenso al trattamento dei dati personali consegnando l'informativa cartacea, nel caso di documenti di preventivo e di ordine, e proponendo la lettura della pagina di *privacy policy* disponibile online⁴³, nel caso del sito e delle altre piattaforme sul web. In particolare, la ditta si assume il ruolo di titolare del trattamento con il quale definisce

⁴³ Privacy Policy Maro Cristiani Pavimenti d'Autore: <https://www.cristiani.it/privacy-policy-2>.

l'oggetto del trattamento dei dati personali comunicati tramite una delle due modalità sopra indicate; le finalità del trattamento relative alle attività di vendita, di adempimento a obblighi, di ricezione di offerte pubblicitarie per posta elettronica, cartacea o telefono; le modalità del trattamento effettuate tramite operazioni cartacee ed elettroniche per il periodo di tempo concordato; l'accesso ai dati ai dipendenti, ai collaboratori ed eventualmente ad altri incaricati dal titolare in qualità di responsabili esterni; la comunicazione dei dati solo in casi di obblighi di legge e a organismi di vigilanza addetti; il non trasferimento dei dati, e quindi la loro permanenza cartacea o elettronica all'interno della sede della ditta, a meno che non vi sia la necessità di spostamento di ubicazione svolgibile sempre secondo quanto dettato dal regolamento; e i diritti dell'interessato come la possibilità di richiedere e ottenere la conferma dell'esistenza o meno di dati personali che lo riguardano, l'indicazione dell'origine della raccolta, delle modalità e finalità di trattamento e dei soggetti ai quali i dati sono stati comunicati e possono essere comunicati, l'aggiornamento e la cancellazione degli stessi e l'opposizione alla loro raccolta.

Tutto ciò deve essere confermato con firma, nel caso di documentazione cartacea, e con apposizione di *flag* di approvazione, nel caso di procedure online.

3.3 Selezione

L'attenzione nel caso specifico del progetto è stata posta unicamente sull'aspetto relativo ai clienti e quindi a tutti quei soggetti che vanno a interagire con la ditta in quanto possibilmente intenzionati all'acquisto. Tale selezione è stata fatta in base a quelli che sono gli obiettivi principali (vedi sottosezione 2.3) e al fine di proporre, secondo quanto anticipato, la rappresentazione grafica descrittiva dei clienti e del loro comportamento attraverso i punti di contatto che la stessa mette a disposizione e dunque di usufruire dell'ampio patrimonio informativo per andare a costruire una struttura utile alla visualizzazione e al monitoraggio dei loro usi e caratteristiche.

Nello specifico, sono state selezionate le fonti dei dati del sito web, delle e-mail e del gestionale in quanto più utilizzate e rappresentative delle possibilità offerte nell'ottica di un quadro il più completo possibile. In particolare, per quanto riguarda il sito è stato scelto di utilizzare le informazioni relative a tutto ciò che riguarda sessioni, frequenza di rimbalzo, dispositivi, canali, sistemi operativi, pagine visitate e obiettivi raggiunti; per le e-mail, i dati estratti tramite le richieste effettuate direttamente dalle

call to action della piattaforma web e dalla posta elettronica inviata all'indirizzo e-mail principale relativamente al tipo di richiesta effettuata, ai prodotti, alle quantità di materiali indicati, ai canali di conoscenza e ai membri dello staff coinvolti; e per il gestionale, quelli legati alle informazioni estraibili dalle richieste di preventivo e dunque la tipologia merceologica per cui è stato mostrato interesse, i metri quadrati e i membri del team che ne hanno seguito la procedura (v. tab.1).

Il tutto mantenendo fisso il focus sul cliente in quanto soggetto dotato di genere, età e paese di provenienza, le caratteristiche selezionate come i tre perni fondamentali attraverso cui costruire le personas dell'azienda. Il dato del genere è stato poi diviso tra i valori "maschio" e "femmina", l'età nelle classi 18-24, 25-34, 35-44, 45-54, 55-64 e 65+ e il paese tra "Italia", "Germania", "Francia" e tutti gli altri paesi europei ed extraeuropei identificativi dei soggetti interagenti.

Tale segmentazione è stata sviluppata seguendo le logiche dei dati di Google Analytics⁴⁴ per proporre un quadro complessivo il più uniforme e comprensibile possibile.

Sito	E-mail	Gestionale
Paese, Età, Genere	Paese, Età, Genere	Paese, Età, Genere
Sessioni	Tipo di richiesta	Preventivi
Frequenza di rimbalzo	Prodotto	Prodotto
Dispositivi	Quantità	Quantità
Canali	Canali	Tipo cliente
Sistemi operativi	Staff	
Pagine visitate		
Obiettivi		

Tabella 1. Dati selezionati per il progetto

⁴⁴ Il sistema di Google Analytics, infatti, propone automaticamente, se settato per l'utilizzo, una categorizzazione dei dati sul pubblico di utenti del sito che rispecchia i valori di età, genere e paese secondo quanto espresso all'interno di questa ricerca.

Fonte Guida di Analytics, voce *Informazioni su dati demografici e interessi* <https://support.google.com/analytics/answer/2799357?hl=it#zippy=%2Ccontenuti-di-questo-articolo> (visitato il 16 dicembre 2021).

3.4 Integrazione

Attualmente alla Maro Cristiani non esiste un sistema di integrazione dei dati che possa riunire tutte le informazioni estratte da sorgenti differenti e fornire una panoramica unificata completa degli utenti e delle loro attività in concomitanza con il passaggio attraverso i vari canali a disposizione lato cliente.

La raccolta avviene su fronti differenti ad opera di persone differenti e utilizzando strumenti differenti, il che implica una sconnessione abbastanza evidente tra tutte le origini dei dati e la conseguente mancanza di compattezza, omogeneità e possibilità di integrazione dovute dalla necessità di assimilazione, pulizia e trasformazione di un numero di informazioni tanto grande quanti sono i canali attraverso cui avviene il processo. In questo senso le operazioni di analisi e gli interventi operativi di *data integration* risultano complessi, anche se in realtà la sua attuazione consentirebbe di risparmiare tempo, ridurre errori e migliorare la collaborazione; per questo motivo è stato scelto di provare a fornire una rappresentazione quanto più possibile fedele e integrata solo di una selezione di informazioni considerate le più rilevanti al fine di descrivere i clienti e i loro movimenti.

Tale processo ha riguardato principalmente l'accorpamento delle informazioni estratte dalle tre categorie principali delle fonti dei dati scelte (vedi sottosezione 3.3) separando ciascuna ricerca mediante l'utilizzo di pagine diverse all'interno di una stessa panoramica al fine di proporre un'integrazione a livello di segmento di pubblico di interazione che, seppur parziale, risulta utile all'identificazione delle categorie di soggetti coinvolti e delle loro attività più frequenti.

4. Buyer personas

L'aver a disposizione dei buoni dati consente di fare, oltre alle analisi relative ai risultati ottenuti tramite i singoli canali e all'integrazione tra gli stessi, anche uno studio inerente ai soggetti che interagiscono con la ditta e che si immergono all'interno della sua sfera di azione dialogando in modo più o meno esplicito alla ricerca del soddisfacimento dei propri bisogni.

Il pubblico destinatario del messaggio aziendale comprende, in prima battuta, ciascun individuo possibilmente interessato ai prodotti e ai servizi della ditta, e presto si restringe fino a raccogliere solo quella porzione di persone intercettata nella così vasta dimensione di destinatari possibili della comunicazione dell'azienda come micro-target. Si tratta di rivolgersi, infatti, a un pubblico di interlocutori ben precisi, le cosiddette buyer personas, o semplicemente personas, ovvero coloro che, con le proprie caratteristiche sociodemografiche e psicografiche-comportamentali, sono identificati come rappresentazioni fittizie di profili tipo ideali, utili e di valore per la ditta. In altre parole, tutti i potenziali clienti che in futuro acquisteranno o che compiranno una particolare azione in relazione alla realtà presa in esame.

La conoscenza di tali segmenti di persone con i loro bisogni, abitudini di comportamento, paure e speranze è quindi il primo passo per capire il punto di vista del consumatore, raggiungere gli obiettivi prefissati, ottenere un beneficio di qualunque tipologia, ridurre le difficoltà tipiche di ricerca di clienti e trarre vantaggi dall'intera operazione con l'idea di avere un'ottimizzazione degli investimenti e dei processi aziendali andando a focalizzare le risorse e le energie nel creare piani strategici e programmi rivolti alle personas più redditizie. L'importanza della loro definizione risiede, quindi, nella comprensione approfondita del pubblico a cui ci stiamo rivolgendo, che sia questo costituito da un singolo gruppo o da più insiemi di personas, sviluppando attraverso ricerche di mercato, statistiche, questionari, report e altre indagini una maggiore consapevolezza su chi sono coloro a cui stiamo destinando i messaggi, attività utile allo sviluppo di empatia con i profili selezionati per la produzione di contenuti bidirezionali rilevanti e mirati.

Secondo questa strategia la chiave è quella di identificare una dimensione umana e reale della propria audience e collegare tutti i dati raccolti per la personalizzazione della comunicazione e l'efficacia del risultato.

4.1 Evoluzione del concetto

Quella che viene, quindi, definita come buyer persona assume una conformazione particolare che si evolve continuamente nel corso del tempo e si modifica in base ai continui cambiamenti nei comportamenti di acquisto; all'aumento della gamma dei prodotti, della consapevolezza, dell'informazione, delle scelte e dell'esperienza dei consumatori; alla *customer experience* sempre più esigente; e soprattutto all'influenza che Internet e i canali digitali hanno avuto e ogni giorno di più stanno avendo nel mondo.

4.1.1 Origine

Le origini dell'indagine sul concetto di buyer persona risalgono agli inizi degli anni '80 quando l'informatico e progettista statunitense Alan Cooper, esperto di *interaction design* e padre di Visual Basic⁴⁵, pose per la prima volta le basi dell'idea di persona durante le ricerche sulla fruibilità del proprio lavoro.

Egli, infatti, per semplificare l'utilizzo del programma di project management Plan*It⁴⁶, a cui stava lavorando, ebbe l'intuizione di immedesimarsi nell'utilizzatore del progetto stesso cercando di capire quali fossero le funzionalità a lui utili ed essenziali, immergendosi in possibili dialoghi e recitando ad alta voce le situazioni necessarie e non necessarie; inoltre, arricchì ulteriormente questa sua operazione andando a intervistare potenziali clienti e fruitori da cui ricavare suggerimenti e consigli, tra cui la signora Kathy responsabile di un'azienda pubblicitaria sua cliente la quale fu di ispirazione per denominare la primitiva persona da cui poi egli prese la spinta per evolvere nei suoi progetti e per rispondere ad altri interrogativi sul suo lavoro.

Visto il successo dell'esperimento, Cooper decise di replicare il procedimento seguito per la sua successiva esperienza: la realizzazione di Ruby, il linguaggio di programmazione visuale disegnato immaginando di essere il suo utilizzatore, il

⁴⁵ È il linguaggio di programmazione utilizzato per la scrittura di applicazioni per Windows a cui lo stesso Alan Cooper contribuì. Fonte Wikipedia, voce *Alan Cooper* https://it.wikipedia.org/wiki/Alan_Cooper (visitato il 21 dicembre 2021).

⁴⁶ Plan*It è il modello ripreso dalla Microsoft per la creazione del software Project, un programma per la gestione delle attività aziendali basato su un'interfaccia di monitoraggio per azione e progresso dei progetti. Fonte Devigili Iris. 2019. *Buyer Personas: Comprendi le scelte d'acquisto dei clienti con interviste e il Modello Eureka*. Palermo, Flaccovio Editore.

responsabile dell'ufficio IT della sede centrale della Bank of America, e primo vero e proprio risultato del lavoro svolto applicando interamente la nuova tecnica delle personas⁴⁷. Questo progetto, in particolare, servì da spartiacque tra l'uso della vecchia metodologia e il nuovo rivoluzionario approccio tanto che alla fine degli anni '90, precisamente nel 1998, lo stesso Cooper mise nero su bianco la sua intuizione utilizzando per la prima volta il termine personas nel libro *The Inmates Are Running the Asylum. Why High-Tech Products Drive Us Crazy and How to Restore the Sanity*⁴⁸ all'interno del quale definì le user personas in quanto rappresentazioni di cluster di utenti descritti attraverso bisogni, comportamenti e criticità, caratteristiche individuate con la creazione di gruppi di soggetti da intervistare, l'identificazione delle variabili comportamentali di interesse e dei modelli significativi, la sintetizzazione delle caratteristiche comuni alle persone, la definizione degli obiettivi e la scelta finale dei profili estratti dal processo perfezionandone la coerenza direzionale e revisionando il risultato e operandovi modifiche colmando le eventuali mancanze.

Tali profili inventati da Cooper sono da ritenersi come senza proprietario, così potenti da trovarsi al di fuori di ogni tipo di controllo: se utilizzati correttamente possono supportare e sostenere il lavoro dei professionisti, in caso contrario si presentano come tra i più difficili sfidanti, per questo motivo lo stesso Cooper ha da sempre tentato di difenderne il ruolo con una battaglia per il loro corretto utilizzo, il che fu uno dei motivi principali che spinsero lo stesso inventore delle personas a offrire la propria esperienza e consulenza nel campo per fissare in modo preciso il concetto e l'idea alla base dello sviluppo di personas diverse per ogni attività⁴⁹.

Il concetto di personas, per come è stato inteso alla sua origine, è poi stato esteso fino a raggiungere, nell'ambito della comunicazione e del marketing, quello delle buyer personas, differenti dalle user personas Cooperane perché voce dei potenziali acquirenti obiettivo delle strategie comunicative aziendali e dunque non solo scopo delle ricerche a carattere emotivo, ma più strettamente comportamentale e motivazionale.

⁴⁷ Per approfondimenti si rimanda a One Zero, voce *The long road to inventing design personas* <https://onezero.medium.com/in-1983-i-created-secret-weapons-for-interactive-design-d154eb8cfd58> (visitato il 20 dicembre 2021).

⁴⁸ Cooper, Alan. 1999. *The Inmates Are Running the Asylum. Why High-Tech Products Drive Us Crazy and How to Restore the Sanity*. Sams, Indianapolis.

⁴⁹ Alan Cooper, voce *Defending Personas* <https://mralancooper.medium.com/defending-personas-2657fe26dd0f> (visitato il 20 dicembre 2021).

4.1.2 Personas marketing

Ad oggi si parla di un vero e proprio marketing delle personas, o personas marketing, cioè quel nuovo ramo del marketing che basa tutta la sua attività sull'elemento strategico delle buyer personas identificate come i prototipi di soggetti interessati all'azienda e alle attività ad essa collegate e gli strumenti alla base della progettazione di contenuti, prodotti e servizi. In questo senso, l'evoluzione delle personas ha portato con sé un cambiamento radicale della comunicazione e scenari situazionali di utilizzo molteplici aumentando le potenzialità di sviluppo non solo relativamente ad una particolare area aziendale, ma a trecentosessanta gradi per tutta l'attività che può intercettare il target più idoneo e costruirvi attorno un progetto sempre più accurato.

Il personas marketing va a racchiudere, quindi, una moltitudine di aspetti trasversali come la tematica della centralità del cliente, dell'attenzione all'aspetto esperienziale dei soggetti, delle interazioni con i vari punti di contatto disponibili e del percorso di conoscenza e acquisto che le persone fanno; tuttavia, le fondamenta su cui questo si basa risiedono principalmente nell'inbound marketing ovvero quella metodologia di business che mira alla creazione di contenuti di valore per una specifica nicchia di persone, le quali a seguito della manifestazione di un particolare bisogno, si trovano a fare ricerche e, se tutto ben svolto, a trovare le risposte desiderate nell'attività in questione. La pratica dell'inbound marketing racchiude, dunque, l'aspetto introduttivo relativo al personas marketing: il passaggio dalla comunicazione unidirezionale tipica delle campagne pubblicitarie sui mass media, intrusiva, aggressiva e di interruzione alle attività in svolgimento (il cosiddetto outbound marketing o interruption marketing o push marketing⁵⁰) alla comunicazione attrattiva fatta di content marketing, SEO, e-mail marketing e social media marketing, tecniche che utilizzano approcci di tipo *pull* (inteso come azione che non prevede l'imposizione di qualcosa ma il portare i soggetti verso di sé) e che generano maggiore qualità dei contenuti in quanto realizzate per andare incontro alle esigenze di chi sta cercando informazioni⁵¹.

Il modello principale con cui tutto questo si sviluppa è quello che comunemente viene chiamato imbuto di conversione, o *funnel* di conversione, che prevede l'esistenza

⁵⁰ Wikipedia, voce *Outbound marketing* https://en.wikipedia.org/wiki/Interruption_marketing (visitato il 23 dicembre 2021).

⁵¹ Wikipedia, voce *Inbound marketing* https://it.wikipedia.org/wiki/Inbound_marketing (visitato il 23 dicembre 2021).

di fasi sequenziali sempre più restrittive attraverso cui gli utenti si muovono passando per livelli differenti di coinvolgimento. In generale, tale struttura viene divisa in blocchi in base al periodo storico dello studio e al modello di riferimento utilizzato, ma con la componente comune di essere sempre costituito da uno scheletro triangolare rovesciato attraversato dai soggetti in modo lineare seguendo l'andamento della sua forma e diviso in *Top of the funnel (Tofu)*, *Middle of the funnel (Mofu)* e *Bottom of the funnel (Bofu)* (v. fig.1).

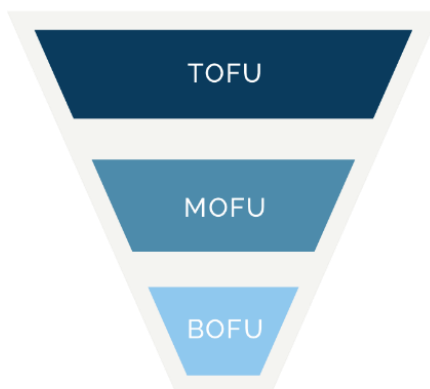


Figura 1. Modello Tofu, Mofu e Bofu.

Il Tofu è la parte alta dell'imbuto all'interno della quale il cliente prende consapevolezza del suo problema e inizia a pensare a come attivarsi per risolverlo, per questo motivo l'aspetto comunicativo deve necessariamente essere a carattere informativo, volto a farsi conoscere e a educare creando una prima relazione con il possibile *lead*⁵². Il Mofu è il centro del funnel del marketing in cui vengono prese in considerazione le possibili soluzioni al problema rilevato e quindi l'azienda deve mettere in gioco elementi dedicati per il soddisfacimento delle varie esigenze. Infine, l'ultima fase è quella relativa al Bofu, cioè la parte bassa e più stretta dell'imbuto, dove il cliente arriva al momento dell'acquisto e l'azienda lavora affinché questo adotti un approccio consultivo, di confronto e di prova.

A partire da questo, nasce il *personas marketing*, il frutto del focus sull'aspetto psicologico ed esperienziale del cliente, sul suo viaggio teorico e fisico tra i punti di

⁵² Lead è ciascun soggetto che abbia mostrato interesse nei confronti di almeno una delle proposte dell'azienda. Questo va quindi a configurarsi come potenziale acquirente e di interesse come target di riferimento per tutte le strategie. Diventano lead quelle persone che condividono alcuni dati di contatto con l'azienda come l'indirizzo e-mail, il numero di telefono o richieste tramite social network. Fonte Glossario marketing, voce *Lead* <https://www.glossariomarketing.it/significato/lead/> (visitato l'8 settembre 2021).

contatto con la ditta e sul suo bisogno di soddisfare i bisogni e i problemi che emergono nella quotidianità.

4.2 Customer Centrality

La svolta rispetto al tradizionale concetto di marketing si concretizza e conferma nell'idea che il centro delle attività aziendali, per avere successo e conseguire gli obiettivi prestabiliti, è quello di studiare i clienti, metterli al primo posto e tracciarne i movimenti al fine di coinvolgerli nelle attività svolte e permettere loro di trovare ciò di cui hanno bisogno.

Questo approccio rappresenta una vera e propria evoluzione di pensiero rispetto al passato perché vede superare la tradizionale idea della centralità del prodotto in cui era fondamentale l'incontro tra domanda e offerta, per arrivare alla nuova centralità del cliente, *customer centrality* o *customer centricity*, il quale diviene protagonista indiscusso dell'attenzione da parte dell'azienda, il focus della cultura aziendale e il bersaglio di riferimento relazionale. Di conseguenza, la realtà che si va a creare è completamente nuova e basata sullo *human2human* in cui empatia e intercettazione dei bisogni e delle necessità sono prerogative fondamentali del business⁵³ tanto che in alcuni casi si parla addirittura di approcci *customer-obsessed* da adottare come bussola per guidare le proprie attività: scavare in profondità, scoprire i *customer needs* che ancora non si conoscono e comprendere il contesto e i comportamenti⁵⁴.

Affinché tale processo non incontri ostacoli o si fermi prima di arrivare alla conversione finale è fondamentale che la customer experience sia buona, ripetibile e di alto livello; che il cliente veda opportunità di interesse e consolidi la propria relazione con l'azienda restando soddisfatto in ciascuna delle singole fasi di contatto; e che il suo viaggio complessivo lo porti a raggiungere quello che era il motivo iniziale della sua ricerca soddisfacendo le sue esigenze e servendolo con la sua offerta.

⁵³ Delta commerce, voce *Da utente a cliente: le fasi del customer journey* <https://www.deltacommerce.com/blog/da-utente-a-cliente-le-fasi-del-customer-journey> (visitato il 30 agosto 2021).

⁵⁴ Accenture, voce *Una rinascita dell'experience per riaccendere la crescita* <https://www.accenture.com/it-it/insights/interactive/business-of-experience> (visitato il 30 agosto 2021).

4.2.1 Experience

Il nuovo processo strategico riguarda il fare un passo successivo e basare la propria attività sulla *business of experience* spostando l'intera attenzione sull'offerta di esperienze eccezionali volte a rispondere alle esigenze in costante mutamento dei consumatori⁵⁵. Tali esperienze vanno a comporre quella che è la customer experience, ovvero la somma di tutte le sensazioni vissute da un cliente che interagisce con l'azienda, o con il brand, cioè l'impatto che hanno le sue relazioni con la ditta da quando ne viene a conoscenza fino alle fasi di acquisto e post-acquisto.

Seguendo questa direzione la gestione dell'esperienza, in un'ottica incentrata sul customer, si configura come il progettare l'azienda dal punto di vista del cliente immedesimandosi nella sua persona e provando a vedere il mondo con i suoi occhi; il concentrarsi su ciò che questo vuole fare e si aspetta dall'interazione con la stessa nelle varie situazioni che lo mettono in contatto con i canali della ditta; e la formulazione di una migliore strategia che consenta di creare un cliente redditizio e fedele riducendo così i costi di *retention* (mantenimento, inteso come conservazione dei clienti già acquisiti) e il tasso di abbandono, portandolo a divenire ambasciatore tra gli altri possibili clienti.

Quando la customer experience è buona, i soggetti smettono di interagire sentendosi soddisfatti e felici, una positività che risulta da campagne pubblicitarie mirate, e-commerce da cui è facile acquistare, processi di acquisto semplificati, *customer care* attenta e continua, possibilità di contatto con i membri dell'azienda sempre e ovunque, maggiori canali di coinvolgimento e programmi fedeltà utili.

Tutto ciò tenendo conto della continua innovazione che subisce l'esperienza in base ai soggetti coinvolti e della struttura su tre livelli che questa va ad assumere nel tempo: *feature*, servizio e business che costituiscono le parti integranti di un meccanismo che non potrebbe considerarsi compiuto senza anche solo una di queste innovazioni. L'innovazione delle feature consiste nel miglioramento quotidiano e incrementale di modelli esistenti e di esperienze umane fatte con prodotti già diffusi; l'innovazione del servizio riguarda la realizzazione di nuovi prodotti e servizi a seguito di nuove feature; e l'innovazione di business si ha nel momento in cui una novità

⁵⁵ Accenture, voce *Una rinascita dell'experience per riaccendere la crescita* <https://www.accenture.com/it-it/insights/interactive/business-of-experience> (visitato il 30 agosto 2021).

sviluppata provoca un cambiamento nell'esperienza umana tanto da modificare il sistema o addirittura crearne uno nuovo⁵⁶.

4.2.2 Touchpoint

I punti di contatto che consentono al cliente l'interazione con l'azienda o con i prodotti e i servizi che essa offre sono anche chiamati touchpoint e costituiscono i momenti di passaggio nella sua esperienza. L'insieme di più punti di contatto va a creare quello che viene definito il *customer corridor* che si modifica costantemente e prende strade sempre differenti durante il percorso di vita del cliente ogni qualvolta questo si relaziona con l'azienda o con il marchio.

Da non confondere il concetto di touchpoint appena espresso con quello di canale, dal momento che quest'ultimo riguarda il mezzo con cui avviene l'interazione tra azienda e cliente e quindi lo strumento attraverso cui viene compiuta l'azione di contatto, qualunque essa sia; mentre il touchpoint è l'azione di contatto stessa⁵⁷.

A partire da ciò è possibile distinguere le varie tipologie di touchpoint in base al carattere digitale o tradizionale, alla fase in cui il cliente interagisce, alla tracciabilità dei movimenti e al tipo di azione che prevedono.

Per quanto riguarda quelli relativi al carattere, è opportuno distinguere i punti di contatto in digitali, ovvero quelli che implicano una relazione online e di natura diretta, come ad esempio siti web e social, online advertising, e-mail marketing, *landing page* e così via; e tradizionali, ovvero i media che non richiedono la componente di Internet né il rapporto interattivo del cliente, come ad esempio eventi, fiere, punti vendita, spot pubblicitari, manifesti, riviste, radio e così via.

Relativamente alle fasi di interazione, i touchpoint si dividono in quelli prima dell'acquisto, durante l'acquisto e dopo l'acquisto in base al momento specifico in cui l'utente incontra nel suo percorso l'azienda.

Un'ulteriore differenziazione divide i touchpoint in tracciabili e non tracciabili, dove i primi si riferiscono alla possibilità di analizzare i risultati delle strategie adottate, come accade frequentemente nel caso dei punti di contatto digitali, e i secondi

⁵⁶ Accenture voce *Una rinascita dell'experience per riaccendere la crescita* <https://www.accenture.com/it-it/insights/interactive/business-of-experience> (visitato il 30 agosto 2021).

⁵⁷ Maria Cristina Lavazza voce *Touchpoint! Touchpoint! Touchpoint!* <https://www.mclavazza.it/touchpoint-touchpoint-touchpoint/> (visitato l'11 settembre 2021).

riguardano soprattutto il contatto generalmente collegato a touchpoint statici o di terze parti e di conseguenza non monitorabili sulle prestazioni.

Infine, per quanto riguarda il tipo di interazione prevista, la suddivisione dei touchpoint secondo gli studiosi⁵⁸ viene fatta in base alla natura del prodotto o del servizio proposto oppure al percorso del cliente, e l'importanza di ciascuna delle quattro categorie di punti di contatto che ne deriva assume diversa importanza in ogni fase dell'esperienza del consumatore. Le categorie previste sono: *brand-owned*, *partner-owned*, *customer-owned*, and *social/external/independent*. I touchpoint *brand-owned* sono quelli controllati direttamente dall'azienda, ovvero tutti quei punti di contatto nell'esperienza del cliente che sono progettati e gestiti dalla stessa e che includono i media (come siti e advertising) e gli elementi del marketing (come prezzi e servizi). I touchpoint *partner-owned* riguardano la cooperazione tra l'azienda e uno o più partner, dove per partner si intende collaboratori, agenzie di marketing oppure piattaforme; in questo caso il controllo da parte delle due componenti, l'una aziendale e l'altra esterna, prevede un'interazione con il cliente maggiormente d'impatto (come le applicazioni che devono essere modificate in base agli aggiornamenti dei sistemi operativi IOS e Android). I touchpoint *customer-owned* sono quelli al di fuori del controllo dell'azienda che si configurano come gestiti unicamente dai clienti che interagiscono con la stessa e i suoi partner in modo autonomo, creativo e secondo le proprie preferenze (come la scelta del metodo di pagamento). I touchpoint *social/external/independent*, infine, sono i punti di contatto che riconoscono come fondamentale il ruolo di altri clienti, di pari e dell'ambiente circostante al punto da influenzare l'interazione con l'azienda in tutte le sue fasi e decretarne il successo o meno dei processi (come recensioni e social network).

La suddivisione in tipi di punti di contatto non è sempre lineare, generalmente questi vanno a intersecarsi tra loro e a formare una fitta rete intrecciata di elementi che forniscono all'azienda un quadro organizzativo dell'esperienza del cliente nel suo viaggio. La cosa fondamentale è che questi permettano al cliente un'interazione adeguata al contesto e soddisfacente, rilevante in termini di utilità, significativamente importante e accattivante per la creazione di un legame.

L'individuazione di touchpoint prevede, di conseguenza, l'analisi specifica del contesto, dell'ambiente e della cultura in questione; la ricerca rispetto ai bisogni, alle

⁵⁸ Lemon, Katherine N., e Peter C. Verhoef. 2016. *Understanding customer experience throughout the customer journey*. In "Journal of marketing", pp. 69-96.

necessità e alle funzioni ricercate; l'importanza in relazione agli obiettivi; la funzionalità rispetto all'utilizzo; e la connessione con gli altri punti di contatto. Per questo motivo successivamente all'identificazione è necessario studiare ogni singolo touchpoint per capire chi vi interagisce (se utenti nuovi o meno), che tipo di relazione si instaura e con quale frequenza e in che momento si trova il punto di contatto, con lo scopo di gestire e monitorare al meglio la componente online e offline adattando i propri contenuti e unendo intrattenimento, educazione, ispirazione e convincimento.

4.2.3 Customer journey

Il viaggio *omnichannel*⁵⁹ dei soggetti, che si sviluppa attraverso i punti di contatto dell'esperienza, viene chiamato customer journey al fine di indicare la relazione che si instaura tra l'utente e l'azienda a partire dal momento in cui il soggetto vi interagisce per la prima volta, che sia online oppure offline, fino a quando questo non arriva al compimento di una determinata azione ad essa legata (ad esempio l'acquisto, il recarsi direttamente in negozio, l'invio di una e-mail, l'iscrizione alla newsletter e così via) che lo può trasformare prima in un cliente, poi in un fidelizzato e infine in un vero e proprio portatore del messaggio dell'azienda.

Tale viaggio è fondamentale in quanto nella strategia aziendale si configura come strumento di supporto per: comprendere il cliente, la sua storia, il modo in cui questo si avvicina e interagisce con i prodotti e i servizi che l'azienda offre e come vive l'esperienza di acquisto; aumentare la soddisfazione di coloro che sono già clienti e trovarne di nuovi; individuare gli strumenti più efficaci al fine di migliorare la customer experience; analizzare l'efficienza delle strategie adottate e dei contenuti proposti; valutare punti di forza e di debolezza dei touchpoints; avere una maggiore frequenza di acquisto e un più alto ROI⁶⁰; rendere più immediati i processi aziendali

⁵⁹ Con l'espressione percorso omnichannel si intende descrivere il cammino che il cliente compie attraverso i diversi canali che l'azienda mette a disposizione e che implica l'insieme delle interazioni incrociate che coinvolgono i vari touchpoint online e offline. Fonte Network digital 360, voce *Customer Journey Map: cos'è e come disegnare la mappa perfetta per la propria azienda* <https://www.digital4.biz/marketing/customer-journey-map-cos-e-come-disegnare-la-mappa-perfetta/> (visitato il 29 agosto 2021).

⁶⁰ ROI, acronimo di *Return On Investment*, indica la redditività e l'efficienza economica degli investimenti dell'azienda. Fonte Wikipedia, voce *Return on investment* https://it.wikipedia.org/wiki/Return_on_investment (visitato l'8 settembre 2021).

interni; ed essere il più possibile presente come brand in ognuna delle fasi del percorso del consumatore.

Inizialmente le fasi del percorso di acquisto erano suddivise in stadi lineari attraverso cui ciascuna persona passava gradualmente dalla scoperta del brand fino ad arrivare all'acquisto di prodotti e servizi e poi, a seconda del modello seguito, anche alla fidelizzazione. Tale comportamento scaturiva mediante l'ingresso dei soggetti stessi all'interno dell'imbuto di conversione (vedi sottosezione 4.1.2) che segmenta in blocchi di azioni le fasi del percorso dei clienti secondo i modelli susseguiti nel tempo.

La vera svolta si ha solo successivamente nel momento in cui viene instaurato un nuovo legame interattivo tra consumatori e professionisti della comunicazione, in particolare quando si ha la comune presa di coscienza del protagonismo del rapporto tra azienda e cliente che vede quest'ultimo dotato di controllo attivo della situazione; dell'aumento della consapevolezza dell'esistenza e possibilità di utilizzo di una pluralità di strumenti per informarsi ed effettuare la propria scelta in modo più consapevole; e del nuovo contesto digitale multicanale in cui all'utente viene data la possibilità di sfruttare in modo sinergico e integrato i vari punti di contatto che ha per interagire con la realtà aziendale. Tutto ciò avviene concretamente nel 2009 quando James O. McKinsey, professore di Accounting alla University of Chicago e fondatore dell'omonima *McKinsey & Company*⁶¹, e il suo team elaborano un nuovo modello che fa sì che il percorso tradizionale esplicito con gli studi precedenti diventi obsoleto e sostituibile con il più complesso modello circolare di *Customer Decision Journey* (v. fig. 2).

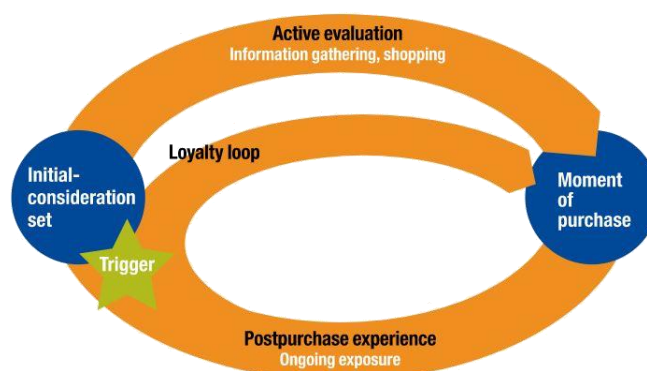


Figura 2. Modello del Customer Decision Journey

⁶¹ Società fondata dall'omonimo James O. McKinsey, attiva da oltre novanta anni nel settore delle consulenze e dotata di più di 150 uffici in tutto il mondo, di cui due in Italia a Milano e Roma. Fonte McKinsey & Company, voce *McKinsey in Italia* <https://www.mckinsey.com/> (visitato il 9 settembre 2021).

Tale viaggio viene innescato da uno stimolo o un *trigger*, cioè un momento in cui il soggetto si rende conto di avere una necessità, un problema e di dover trovare una soluzione per risolverlo. A partire da ciò, entra all'interno di un journey che si compone di quattro fasi che il suo creatore chiama *initial consideration*, *active evaluation*, *closure* e *post purchase* (o *enjoy-advocate-bond*) e che generalmente traduciamo come considerazione iniziale, valutazione attiva, chiusura e post acquisto.

La prima (*initial consideration*), riguarda l'iniziale operazione di selezione da parte dei soggetti di un numero ristretto di aziende in base a quelle cui sono abituati o a quelle che vengono in mente, tenendo conto della possibilità delle stesse di essere escluse durante la fase di considerazione iniziale ma di essere re-incluse in una delle fasi successive a seguito di ricerche e approfondimenti su quelle precedentemente ritenute valide. I consumatori vanno quindi a raccogliere delle possibilità volte a soddisfare il proprio bisogno e, durante il loro percorso, scelgono se eliminarne alcune, sostituirle o aggiungerne di nuove; per questo motivo è importante per l'azienda lavorare sempre sulla consapevolezza, sul ricordo e sulla ricerca dell'andare incontro alle esigenze dei consumatori e di anticiparle utilizzando i canali su cui è probabile che si trovino gli interessati.

La seconda (*active evaluation*), è quella in cui gli utenti cercano quante più informazioni possibili utilizzando tutte le fonti online e offline che gli sono messe a disposizione a partire dalle recensioni fino ad arrivare al consiglio di amici e parenti; si tratta quindi di gestire al meglio annunci e feedback.

La terza (*closure*), comprende la decisione da parte del consumatore e quindi va a includere il momento in cui egli sceglie un'azienda invece di un'altra ed effettua l'acquisto del prodotto o del servizio; da parte del brand è qui che si vede come, e se, hanno funzionato le strategie di marketing messe in atto in tutto il processo, ma occorre dare un'ulteriore ultima spinta sfoderando sconti o funzionalità aggiuntivi affinché il cliente passi all'azione.

L'ultima (*post purchase*), vede la trasformazione del cliente in un fidelizzato; vi è conseguentemente la ricerca da parte dell'azienda di feedback e contatti attraverso sondaggi, e-mail o chiamate che fanno sì che non venga cessata la comunicazione tra i due, ma che il cliente sia supportato in caso di ogni possibile suo dubbio o ulteriore richiesta. Da qui la diramazione dei clienti fidelizzati in fedelissimi attivi e passivi, dove gli attivi sono coloro che mostrano apertamente la loro preferenza verso un marchio o un'azienda e i passivi coloro che acquistano prodotti o servizi della stessa

ma non le dimostrano particolare supporto. L'obiettivo, quindi, è quello di avere fedelissimi attivi che, entrando all'interno del circolo, selezionano, nella prima fase, l'azienda come possibile scelta per il soddisfacimento dei loro bisogni con la possibilità di superare il percorso circolare e passare direttamente dal trigger all'acquisto.

Questo percorso è un ciclo continuo in cui è fondamentale conoscere il modo in cui i consumatori prendono le decisioni e di conseguenza riallineare le strategie aziendali per non correre il rischio di sprecare denaro e investire energie in operazioni che sono di scarso interesse per i clienti. Quattro sono le attività che possono aiutare le aziende ad affrontare le nuove realtà del percorso decisionale del consumatore: dare priorità agli obiettivi e alla spesa, mandare messaggi personalizzati, investire nel marketing orientato al consumatore e gestire bene la situazione in negozio.

Di conseguenza, una volta individuati i punti su cui lavorare, la mappa del journey del consumatore può essere delineata in modo singolare per ciascuna realtà assumendo uno dei ruoli più importanti della strategia e il punto di interesse da cui partire per lo studio delle pratiche adottate e delle modifiche necessarie al miglioramento.

4.3 Modellazione

Passati in rassegna gli elementi interessanti di supporto alla centralità del cliente, la modellazione delle buyer personas deriva dallo studio e dalla sperimentazione sui segmenti di pubblico individuati tramite gli aspetti esperienziali studiati sino ad ora, le interviste e le altre tecniche possibili, tuttavia i presupposti fondamentali per tale processo si fondano: sull'elaborazione dell'analisi della nicchia di pubblico attuale dell'azienda e quindi sullo studio del target reale che mostra interesse verso i prodotti e i servizi che la stessa offre; e sulla consapevolezza della non obbligatoria esistenza di quelli che vengono identificati come profili in quanto chiave nella selezione dei gruppi, infatti l'individuazione di segmenti specifici di pubblico non implica la loro effettiva esistenza nello stesso modo in cui questi sono stati definiti.

Le indagini concernono innanzitutto le informazioni da ricercare nelle caratteristiche rilevanti per il business, il brand e gli obiettivi che riguardano gli

elementi identificativi dei soggetti coinvolti e che comunemente vengono riassunti in nome, età, genere, foto o avatar e impiego (v. fig. 3).

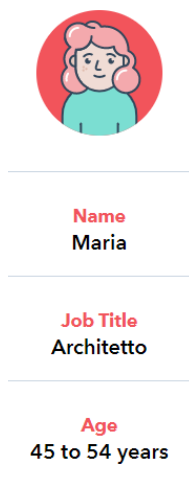


Figura 3. Esempio di buyer persona

In generale si parte dalle ricerche sugli attuali clienti sia “buoni” che “cattivi” ovvero tutti coloro che da un lato sono soddisfatti dei servizi e prodotti dell’azienda e che dall’altro invece non si trovano bene ad esempio con un servizio offerto oppure non riescono a usare un prodotto proposto; questi se incentivati in qualche modo⁶² possono portare feedback interessanti e utili al coinvolgimento positivo di profili analoghi o completamente differenti. L’ampliamento poi della rete di contatti viene fatto per trovare soggetti aggiuntivi da intervistare, da cui ricavare informazioni utili e su cui testare il proprio materiale ottenendo sempre più punti di vista. Generalmente, le domande da porre possono riguardare le categorie di:

- **role:** Qual è il tuo ruolo lavorativo? Il tuo titolo? Come viene misurato il tuo lavoro? Com'è una giornata tipo? Quali competenze sono necessarie per svolgere il tuo lavoro? Quali conoscenze e strumenti utilizzi nel tuo lavoro? A chi fai rapporto? Chi ti fa rapporto?
- **company:** In quale settore o settori opera la tua azienda? Qual è la dimensione della tua azienda (fatturato, dipendenti)?
- **goals:** Di cosa sei responsabile? Cosa significa avere successo nel tuo ruolo?
- **objectives:** Quali sono le tue maggiori sfide?

⁶² Gli incentivi danno alle persone un motivo per partecipare a un colloquio, a un sondaggio o semplicemente per instaurare un legame con una realtà che ancora non conoscono. Si pensi ad esempio alle shopping card oppure all’offerta di omaggi quali penne o portachiavi. Fonte Survey Monkey, voce *Uso di incentivi per migliorare le percentuali di risposta alle indagini* <https://it.surveymonkey.com/mp/using-survey-incentives-to-improve-response-rates/> (visitato il 10 dicembre 2021).

- watering holes: Come apprendi nuove informazioni per il tuo lavoro? Quali pubblicazioni o blog leggi? A quali associazioni e social partecipi?
- personal background: Descrivi i tuoi dati demografici personali (se appropriato, chiedi la loro età, se sono sposati, se hanno figli). Descrivi il tuo background formativo. Che livello di istruzione hai completato, che scuole hai frequentato e cosa hai studiato? Descrivi il tuo percorso professionale. Come sei finito dove sei oggi?
- shopping preferences: Come preferisci interagire con i fornitori (ad es. e-mail, telefono, di persona)? Usi Internet per ricercare fornitori o prodotti? Se sì, come si cerca? per informazioni? Descrivi un acquisto recente. Perché hai considerato un acquisto, qual è stato il processo di valutazione e come hai deciso di acquistare quel prodotto o servizio?

personalizzabili conformando le domande al modello della situazione in questione⁶³.

Una volta individuati i profili delle buyer personas di riferimento è interessante raccogliere quelle che sono invece le negative personas, cioè tutti quei clienti individuati come poco utili e interessanti per il business: può accadere infatti che alcuni soggetti debbano essere esclusi per motivi anagrafici oppure perché troppo costosi da mantenere.

Questi elementi tutti combinati aiutano nella creazione del progetto e nel successivo perfezionamento dei profili che avviene effettuando il monitoraggio dell'attività online e offline, un forte sforzo iniziale per un risultato ottimale e con l'andamento del tempo anche di più facile gestione per tutta la situazione e i processi.

4.3.1 Empathy map

Il modello che maggiormente evidenzia l'aspetto personale del cliente all'interno delle fasi del suo percorso e che si presenta come uno dei più interessanti e utilizzati a livello strategico è la mappa dell'empatia, o *empathy map*. Si tratta di uno strumento che, durante la fase delle interviste, permette all'azienda di porre le domande giuste per immedesimarsi nell'utente e di capire le motivazioni per cui questo agisce e inizia a interagire con essa allo scopo di fargli vivere un'esperienza il migliore possibile attraverso i vari canali.

⁶³ Make my persona, voce *The beginners guide to buyer personas* <https://www.hubspot.com/make-my-persona> (visitato il 18 dicembre 2021).

La comprensione degli stati d'animo del target è, infatti, il punto cruciale che emerge fin da subito durante le ricerche, ma che si concretizza apertamente nero su bianco solo all'interno di questo modello, in cui l'aspetto grafico della mappatura fornisce un quadro senza dubbio più chiaro.

L'empathy map si presenta, secondo la visione proposta da Dave Gray⁶⁴, come un canvas composto da sei settori al cui centro è posto il profilo di una persona, la sua stesura comprende quindi il completamento delle aree rispondendo alle domande sintetizzate nello schema (v. fig. 4) immedesimandosi nell'intervistato: Cosa vede il cliente? Cosa dice? Cosa ascolta? Cosa fa? Cosa pensa e sente?

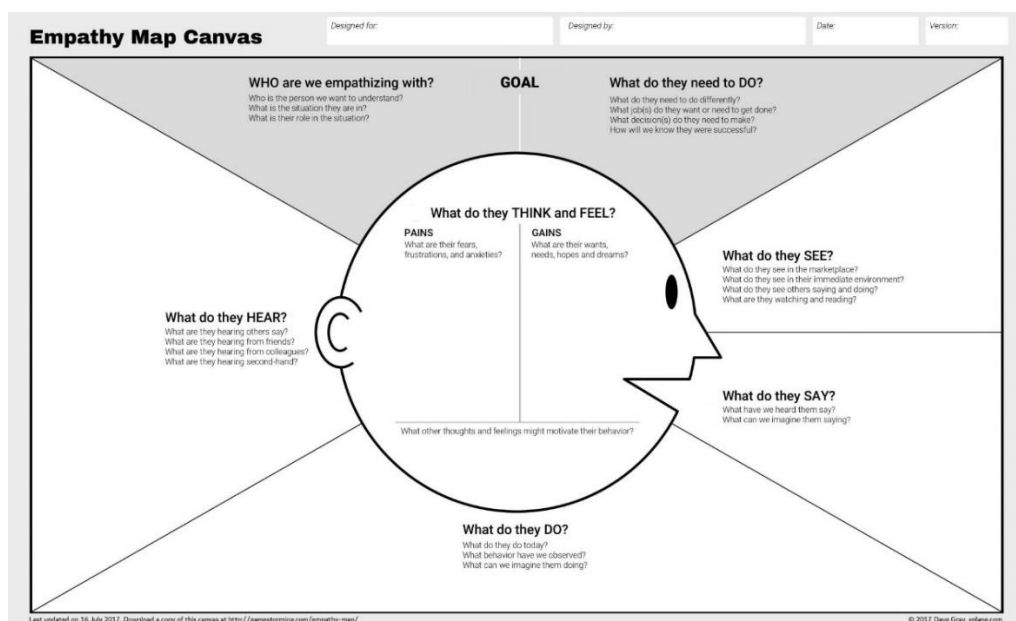


Figura 4. Schema della Empathy map

Ciò che vede il cliente riguarda tutto quello che gli viene mostrato all'interno del negozio come i prodotti esposti e che può toccare con mano; delle pagine social e negli articoli del sito web come le fotografie e i video; delle e-mail e di Whatsapp, ad esempio le informazioni che derivano dai suoi conoscenti e dal personale della ditta; della rete tra cui feedback, recensioni e commenti di altri clienti.

Per quanto riguarda l'aspetto della parola, si tratta di quello che l'azienda immagina che il cliente pensi e quindi tutte le idee, positive o negative, che si può fare sulla base dei comportamenti che questo assume nei suoi confronti e in relazione alle scelte che fa; inoltre può riguardare anche quello che i membri della ditta stessa

⁶⁴ XPlaner: <http://www.xplanner.com/bio/>.

sentono dire dal cliente sia quando si trova in negozio sia quando questo lascia i propri commenti sotto le foto o richiede informazioni.

La componente uditiva viene ripresa anche per quello che riguarda i canali e le persone che i clienti ascoltano prima di compiere un'azione: amici, familiari, colleghi, conoscenti, forum, recensioni, commenti e ogni punto di vista possibile in modo tale da compiere adeguatamente le proprie scelte.

Quello che il cliente fa poi, è l'insieme delle azioni che mette in pratica nei confronti dell'azienda e quindi la sua scelta di richiedere informazioni, foto, preventivi, di acquistare, di iscriversi alla newsletter, di inviare un messaggio, commentare un post o scrivere una recensione.

Infine, l'aspetto forse più delicato, quello del pensiero e del sentimento: l'individuazione delle paure, delle frustrazioni e delle ansie del cliente, la ricerca del soddisfacimento dei bisogni, delle speranze e dei sogni.

4.3.2 Altri modelli

Differenti modelli, rispetto a quello della mappa dell'empatia, compiono il processo di creazione delle buyer personas utilizzando approcci diversi che si discostano da quello appena analizzato in quanto non ripongono l'attenzione su un aspetto strettamente empatico ed emotivo, ma trattano la ricerca sul cliente in modo più generico, distaccato e razionale.

Tra questi, un esempio tra quelli più conosciuti e in un certo senso complementare a quello proposto dalla mappa dell'empatia di Gray, è il modello Hubspot, o *Hubspot model*, lo strumento di generazione di segmenti di soggetti proposto dall'omonima Hubspot, agenzia attiva nel campo della consulenza, del marketing digitale, delle piattaforme gestionali e madre del concetto di inbound marketing⁶⁵ (vedi sottosezione 4.1.2). Tale modello viene pensato seguendo un'ottica analitica e premendo sulla suddivisione delle questioni da porre in modo graficamente semplice e non interpretabile: si tratta, infatti, di un canvas diviso in quattro quadranti ciascuno con la propria etichetta relativa alla domanda da porsi in quanto nei panni dei possibili clienti (v. fig. 5); in quest'ottica quindi la stesura del modello deriva dalle risposte alla base delle interviste: Chi? Cosa? Perché? Come?

⁶⁵ HubSpot: <https://www.hubspot.com/>.

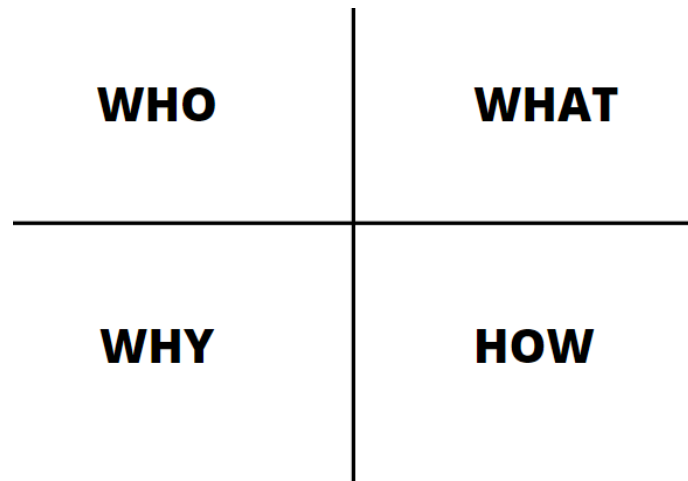


Figura 5. Schema del modello Hubspot

Il chi riguarda le informazioni di background della persona che l'azienda intende raggiungere, cioè le caratteristiche che la identificano in quanto tale come genere, età, luogo di provenienza, titolo di studio e altri elementi considerati rilevanti al momento della compilazione.

Il cosa è l'aspetto relativo agli obiettivi del soggetto e dunque il cercare di individuare cosa ricerca il cliente quando fa visita al negozio, entra sul sito, guarda i post delle pagine social; quali sono i suoi obiettivi di informazione, di acquisto e di conoscenza; e tutti i caratteri che ritiene interessanti nella sua indagine sui prodotti e sui servizi come ad esempio la consultazione delle recensioni su Google, la comparazione dei prezzi, l'esistenza della possibilità di spedizione e di reso.

La questione del perché concerne il motivo per cui il soggetto è motivato a raggiungere determinati obiettivi e dunque il perché delle sue ricerche, scelte e azioni; questo comprende tutte le spinte che muovono il cliente a diventare tale, lo stimolo dei suoi bisogni e la ricerca di soddisfacimento delle proprie necessità.

Infine, il come è dato dall'insieme dei processi attraverso i quali i soggetti intendono raggiungere gli obiettivi che si sono prefissati come ad esempio la ricerca in rete o la scelta di recarsi in negozio per l'acquisto di un particolare prodotto.

5. Progettazione

A partire dal contesto aziendale, dalla disponibilità e selezione dei dati e dagli studi introduttivi relativi alle personas, la fase successiva è stata quella di andare a concentrare l'attenzione sulla progettazione di una dashboard riassuntiva dei dati integrati e descrittiva delle attività comportamentali rilevanti dei clienti attraverso alcuni dei punti di contatto considerati tra i più importanti.

Una dashboard, in italiano “cruscotto”, è uno strumento di gestione delle informazioni contenente un insieme di elementi grafici che, tracciati, strutturati e visualizzati in un certo modo, consentono l'accesso immediato e semplice ai dati utili per l'analisi e lo studio dell'andamento degli obiettivi e dei processi che un'attività intende monitorare. Si tratta, quindi, di una rappresentazione *customizzata* che comprende all'interno di un'unica schermata una moltitudine di contenuti esaminanti le parti del progetto in questione che ne descrivono lo sviluppo e gli aspetti più salienti. L'utilizzo del termine “cruscotto”, infatti, non è casuale ma fa sostanzialmente riferimento alla metafora automobilistica secondo cui il cruscotto ha, tra le varie funzioni, quella di ospitare sia informazioni sullo stato e l'andamento del veicolo (come il quadro) sia elementi più pratici (come il vano portaoggetti); così, allo stesso modo, fa una dashboard digitale: da un lato dà informazioni sulle performances attuali e dall'altro mette a disposizione funzionalità attive sui dati⁶⁶.

Gli elementi fondamentali di cui questo strumento si compone sono, di conseguenza, tabelle, grafici, testo, immagini, elenchi, collegamenti, filtri, mappe e altri pannelli configurabili basati sui dati, ovvero supporti che presentano, con apposite strutture organizzate, le informazioni risultanti riportandole in prospettiva diversa e maggiormente comprensibile al fine di analizzare in modo più immediato la situazione riportata. Le parti incluse all'interno di tali elementi poi, comprendono KPI (vedi sottosezione 5.1) e metriche e sono completamente personalizzabili e periodicamente aggiornabili in base agli obiettivi considerati rilevanti per una determinata situazione temporale assumendo così un ruolo fondamentale nel raggiungimento della chiarezza del contesto e della ricerca di semplicità e coerenza nella visualizzazione.

⁶⁶ Open Innovation Regione Lombardia, voce *Cosa significa progettare una dashboard? Una riflessione sulla progettazione dell'esperienza utente di un cruscotto digitale* <https://www.openinnovation.regione.lombardia.it/it/b/637/cosa-significa-progettare-una-dashboard-una-riflessione-sulla-progetta> (visitato il 10 novembre 2021).

A seconda della distribuzione di tali componenti e degli scopi previsti le dashboard possono essere classificate in: strategiche, operative, analitiche e tattiche. Le strategiche, si focalizzano sul monitoraggio delle strategie aziendali considerate sul lungo termine e si propongono di analizzarne l'andamento; le operative, misurano e gestiscono i processi su scala più ridotta andando a controllare le performances temporalmente più vicine; le analitiche, consentono di analizzare informazioni dettagliate estraendo approfondimenti utili al progresso esecutivo; e le tattiche, aiutano nella gestione strategica delle informazioni ponendo l'accento su tendenze, punti di forza e di debolezza⁶⁷. Essenzialmente, è possibile che una dashboard vada ad essere inclusa all'interno di una o più tipologie conciliando nella panoramica proposta aspetti e misurazioni inerenti porzioni per ogni realtà dotate di peso differente.

La predisposizione di un modello, a prescindere da tipologia e caratteri distintivi, è in ogni caso molto interessante e si discosta dalla tradizionale idea di report poiché quest'ultimo si propone di mostrare una visione statica dei dati raccolti da una singola fonte, unendo all'interno di un documento molto approfondito l'analisi della situazione aziendale in un determinato intervallo temporale; mentre la dashboard è caratterizzata da dinamicità e disposizione all'elaborazione interattiva integrata dei dati in tempo reale⁶⁸. Inoltre, tra i benefici e i vantaggi che la creazione di una dashboard porta con sé ci sono molte altre attività per cui questa è utile come per:

- aggregare e filtrare i dati per rappresentare le informazioni in modo semplice;
- avere una rappresentazione visiva immediatamente comprensibile;
- ottenere un gran numero di informazioni velocemente;
- identificare relazioni tra i dati;
- personalizzare la visualizzazione delle informazioni;
- generare rapporti in tempo reale;
- visualizzare contemporaneamente dati provenienti da diverse fonti;
- confrontare i dati;
- interagire con i dati per comprendere cosa sta accadendo;
- approfondire le informazioni a disposizione;
- condividere le informazioni;

⁶⁷ Digital Building Blocks, voce *10 consigli per creare Dashboard davvero utili per il tuo lavoro* <https://blog.digitalbuildingblocks.it/blog/10-consigli-per-creare-dashboard-davvero-utili-per-il-tuo-lavoro/> (visitato il 10 novembre 2021).

⁶⁸ Microsoft, voce *Differenze tra dashboard e report* <https://docs.microsoft.com/it-it/power-bi/consumer/end-user-dashboards> (visitato il 10 novembre 2021).

- individuare tendenze, valori anomali e picchi.

La Maro Cristiani ha scelto di avere una dashboard per tutti questi motivi, in quanto azienda solida e strutturata è opportuno che abbia anche delle informazioni di eguale fattura relativamente ai risultati ottenuti dai suoi principali touchpoint (vedi sottosezione 4.2.2), che sono quelli poi su cui punta di più e su cui investe un maggior numero di risorse. La gestione di informazioni provenienti da vari canali e la conseguente elaborazione tramite sistemi appositi all'interno dei quali i dati restano costantemente aggiornati o sono facilmente inseribili consente maggiore controllo e continua possibilità di monitoraggio dei cambiamenti nel pubblico target, nell'ambiente circostante e negli strumenti, tutte informazioni utili alla crescita e allo sviluppo di maggiore consapevolezza. Da questo punto di vista la posizione del responsabile è ben salda: egli intende essere sempre informato e partecipare attivamente all'individuazione dei caratteri specifici dei soggetti coinvolti, dei punti di forza e di debolezza che aiutano o rallentano l'incremento dell'attività e delle relazioni dei vari soggetti rispetto alle possibilità fornite dall'azienda. Si tratta quindi di un lavoro di raccolta, gestione e aggregazione delle informazioni in modo da raggiungere un gradino più in alto nella conoscenza condivisa delle proprie caratteristiche e potenzialità così come anche nella consapevolezza delle proprie limitazioni e successiva sperimentazione al fine di migliorare laddove queste si facciano consistenti.

Partendo da questo, e prima di procedere alla realizzazione di un modello utile e idoneo alla visualizzazione della situazione aziendale, la fase di progettazione è stata fondamentale per andare a mettere a fuoco i fini concreti della creazione del piano; i destinatari a cui è indirizzato; i supporti attraverso i quali i soggetti selezionati possono consultare il progetto; lo strumento più idoneo per la strutturazione ottimale dell'idea; e l'esame di alcune grafiche possibilmente interessanti per procedere poi con l'implementazione di una dashboard contenente tutti gli elementi utili per la descrizione delle parti rilevanti per l'azienda e la successiva analisi dei risultati derivanti dal suo studio insieme alle plausibili ricerche e sperimentazioni interne con le quali ampliare il lavoro e sfruttare al meglio le risorse informative aggregate. Per questo il primo passaggio è stato quello di chiarire i precedenti punti trovando il perfetto equilibrio tra tutte le componenti che ne derivano per un rapporto utile, di semplice lettura e completo dei dati relativi agli obiettivi prefissati.

5.1 KPI

Gli indicatori chiave di performance, o KPI (Key Performance Indicators), sono misure relative alle attività dell'azienda che consentono di monitorare gli obiettivi quantificabili che questa si pone e di valutare le informazioni e i dati inerenti alle performances dei processi nel corso del tempo e gli aspetti interessanti di cui verificare il corretto funzionamento. Questi, possono variare a seconda della tipologia di realtà e del modello di business adottato pur avendo tutti in comune la definizione sul lungo periodo e le caratteristiche di efficacia, efficienza, qualità, tempestività, produttività e sicurezza⁶⁹, proprietà che li contraddistinguono e li rendono significativi arricchendo il contesto a cui vengono applicati.

Tra le tipologie di KPI esistenti vi sono quelli relativi: alla produzione, ai servizi per l'assistenza clienti, al marketing, alle vendite, a ricerca e sviluppo, agli acquisti e alla gestione dei materiali, alle risorse umane, alla logistica, alla direzione e così via⁷⁰ a coprire tutte le parti di cui è composta la realtà.

Per quanto riguarda la Maro Cristiani Srl, coerentemente a quanto detto nelle sezioni precedenti, la scelta dei KPI della dashboard è stata fatta in base alle esigenze aziendali che hanno sottolineato l'importanza dell'utilizzo di specifici touchpoint secondo quanto delineato all'interno della definizione degli stessi e della ricerca attiva nell'individuazione e nella descrizione di personas ideali verso cui rivolgere la propria comunicazione. Gli indicatori della ditta riguardano, infatti, le ricerche sui soggetti che entrano in contatto con l'azienda, in particolare l'individuazione di segmenti di clienti in base alla loro provenienza, genere ed età; l'aumento o la diminuzione degli stessi; la loro evoluzione sulla base della fidelizzazione e ritorno all'acquisto; l'approfondimento dell'interazione che questi hanno attraverso un contatto aggiuntivo sintomo di intenzione concreta; i prodotti verso cui viene mostrato interesse; i canali attraverso cui vengono fatte richieste; chi all'interno del team si occupa di gestire i vari momenti di interazione; le tipologie di richieste effettuate; e le relazioni tra i vari caratteri di cui questi si compongono.

⁶⁹ Informatica e ingegneria online voce *Definizione e caratteristiche dei KPI (Key Performance Indicators)* <https://vitolvecchia.altervista.org/definizione-e-caratteristiche-dei-kpi-key-performance-indicators/> (visitato il 16 settembre 2021).

⁷⁰ Per un riferimento più completo relativo alle possibili tipologie di indicatori chiave di performance si rimanda a Headvisor, voce *KPI – Key Performance Indicator* headvisor.it/kpi-key-performance-indicator (visitato il 10 novembre 2021).

5.2 Destinatari

I fruitori delle dashboard, in generale, sono tutti coloro che sono chiamati a consultare, per qualunque motivo, il progetto realizzato e che, dunque, si presentano come destinatari del messaggio da esso veicolato. In particolare, si tratta dell'insieme dei diretti interessati per cui vengono create le visualizzazioni e proposte ottimizzazioni di vario tipo al fine di dare vita a una struttura comprensibile e contenente i dati di cui tali soggetti hanno bisogno o si pensa che vi debbano venire a conoscenza; per questo motivo è necessaria la preparazione di un modello facilmente consultabile, dotato di tutte le funzionalità che consentono una semplice interrogazione del database contenuto e idoneo ai vari possibili utenti coinvolti considerandone le caratteristiche pratiche di cui anche le possibili inesperienza nell'utilizzo del sistema implementato.

I destinatari, infatti, possono essere molteplici e tra loro molto differenti: a partire da chi si occupa di comunicazione e marketing, ai membri del team di contabilità e vendita, fino ad arrivare ai dirigenti che possono idealmente visualizzare in modo autonomo i dati collezionati e di conseguenza le prestazioni dell'azienda a livello individuale e complessivo.

Nel caso specifico, la scelta dei destinatari è stata fatta sulla base di quelli che sono i membri selezionati per la gestione e per la consultazione delle pagine della dashboard. All'interno degli uffici Maro Cristiani Srl, dunque, sono stati individuati come target coloro che lavorano all'interno dell'ufficio web, comunicazione e marketing a cui è stato affidato il compito di implementare, a cadenza regolare, il database con i nuovi dati in arrivo, di monitorare i risultati ottenuti e, in caso di necessità, di applicare modifiche al rapporto al fine di mantenerlo aggiornato e apportarvi migliorie. Al responsabile e a tutti gli altri membri viene data la possibilità di prendere visione della dashboard in quanto condivisa con tutti all'interno dei documenti in comune sul server aziendale, ma solo in qualità di "visualizzatori", ovvero con l'unica opzione di poter consultare il progetto senza potervi applicare modifiche, considerando appunto che tendenzialmente l'aspetto strettamente legato all'analisi sarà compito del suddetto ufficio. Tale scelta è stata presa nell'ottica di garantire maggiore organizzazione del lavoro che quindi viene gestito da un numero ridotto di persone più propense come mansione alla reportistica, invece di dare in mano il controllo dello strumento a un numero più grande di soggetti che rischierebbero di

portare a cadere in confusione ed arrivare a un cattivo controllo della situazione già di per sé complessa.

5.3 Supporti

La modalità con cui vengono presentate le informazioni della dashboard è, insieme a KPI e destinatari, uno degli elementi condizionanti nella progettazione e realizzazione della stessa. A seconda del tipo di supporto attraverso cui queste intendono essere mostrate, infatti, è necessario adeguare il pannello e tutte le sue componenti costitutive coerentemente con la visualizzazione desiderata affinché rimanga padrona la chiarezza di esposizione e l'utilità del contenuto: si pensi ad esempio alla scelta delle dimensioni di elementi come testi, tabelle e grafici oppure all'inserimento di collegamenti diretti a fonti esterne poco leggibili o non raggiungibili se presenti su supporti non idonei a livello di raffigurazione o funzionalità.

I supporti più comunemente utilizzati per la fruizione di tali rapporti comprendono stampe, allegati, presentazioni, computer, tablet, cellulari e qualsiasi altro mezzo si pensi che si possa utilizzare per condividere i risultati in essi contenuti nel modo più semplice e vantaggioso per la consultazione.

L'idea per la Maro Cristiani è stata quella di progettare un sistema adatto per la consultazione su computer poiché strumento disponibile all'interno di ogni ufficio e più facilmente interrogabile data anche la dimensione dello schermo e quindi la possibilità di recepire un maggior numero di informazioni contemporaneamente. Di conseguenza, la strutturazione degli elementi della dashboard è stata pensata per apparire al meglio su dispositivi tecnologici di questo tipo non escludendo, tuttavia, la possibilità di utilizzo di altri supporti utili alla comunicazione diffusa delle informazioni da parte dei membri dello staff a cui è stato affidato il compito di gestione come, ad esempio, quello delle stampe funzionali alla proposta di presentazioni per il titolare o per i vari membri che non hanno preso visione della dashboard. Per quanto riguarda, invece, il cellulare e il tablet questi non sono stati considerati come possibili dispositivi utilizzabili in quanto ritenuti come meno funzionali per una visione complessiva e più ampia dell'elaborato dal momento che, poi, tutti i membri destinatari sono provvisti di postazione fissa da cui lavorano e da cui possono consultare i dati.

5.4 Google Data Studio

Nell'ampio ventaglio di possibili software per lo sviluppo e la gestione di dashboard è stato scelto di utilizzare Google Data Studio⁷¹, il tool di Google dedicato alla *data visualization* che, con la grande varietà di elementi di cui dispone, si configura come uno dei più utilizzati strumenti per la realizzazione e condivisione di rapporti dinamici⁷².

La selezione di questa piattaforma deriva dal fatto che consente, in modo gratuito e indipendentemente dai dati del database selezionato e inserito, di gestire le informazioni utilizzando connettori, ovvero meccanismi che permettono il collegamento tra Google Data Studio e i dataset disponibili e utilizzati per l'analisi rendendolo più facile e immediato; di combinare, pulire, esplorare e trasformare i dati senza necessariamente conoscere i linguaggi di programmazione; di creare tabelle, grafici e altre rappresentazioni utili grazie alla possibilità di personalizzare l'interfaccia con colori, linee, forme e controlli a scelta; di condividere l'elaborato con un numero illimitato di destinatari ciascuno con autorizzazione di accesso uguale o diversificata rispetto a quella degli altri e conseguente più o meno limitata possibilità di azione sulla dashboard stessa⁷³; di integrare all'interno di un unico rapporto più dati diversificati e loro attributi per fornire un quadro complessivo maggiormente approfondito e accurato; di ottenere una dashboard dinamica e interattiva per facilitare la fruizione dei risultati; di confrontare le analisi periodiche effettuate su stessi set di dati temporalmente lontani; di migliorare il coinvolgimento nella conoscenza delle attività della ditta e il supporto nelle decisioni aziendali; di individuare tendenze in ascesa e caratteri peculiari emergenti; e di collaborare con il proprio team nella modifica, visualizzazione, commento e gestione dei rapporti in qualunque luogo fisico

⁷¹ Google Data Studio: <https://datastudio.google.com/>.

⁷² Tra le altre piattaforme dedicate alla data visualization, le più comuni sono Microsoft Power BI, Qlik Sense Cloud Basic, Style Scope Agile Edition, Tableau Public, Metabase, BIRT Project, Knime, Jaspersoft Community e Pentaho Business Analytics. Fonte Inside Agency voce *Business Intelligence: i principali software gratuiti e open source nel mercato* <https://www.inside.agency/business-intelligence-software-gratuiti-open-source/> (visitato il 24 settembre 2021).

⁷³ Google Data Studio, infatti, consente di definire tre livelli di autorizzazioni: proprietario dà il controllo completo su un rapporto; modificatore consente a chi dispone dell'accesso in modifica di apportare cambiamenti a grafici, controlli e altri elementi di progettazione; e visualizzatore permette di visualizzare e interagire con la dashboard senza potervi fare modifiche.

Fonte Google Data Studio voce *Condividere con visualizzatori ed editor* https://support.google.com/datastudio/answer/7459147?hl=it&ref_topic=7442437#access-permissions (visitato il 24 settembre 2021).

e in qualunque momento temporale utilizzando semplicemente un device connesso alla rete e le funzionalità a disposizione.

Ciò che ne deriva è, di conseguenza, la possibilità di creare pannelli consultabili su misura, unire i dati in un unico luogo, esplorare le informazioni a disposizione, raccontare storie coinvolgenti, offrire nuovi strumenti di lavoro e aumentare le prestazioni concentrandosi sulle cose più importanti, il tutto utilizzando il solo strumento di Google Data Studio.

In generale, il suo funzionamento riguarda prima di tutto la creazione di un nuovo rapporto partendo da un template già esistente⁷⁴ o andando ad attingere da quello vuoto, e quindi privo di contenuti, messi a disposizione da Google Data Studio. Successivamente la necessità di collegare alla struttura selezionata un'origine dei dati, cioè un'istanza di una connessione ai dati di riferimento mediata da connettori scelti sulla base di piattaforma, sistema o prodotto specifico (ad esempio i connettori creati da Google sono Fogli Google, Google Ads e Google Analytics, ma ne esistono anche di altri realizzati dai partner di Google stesso che consentono di allargare ulteriormente lo spettro di dati collegati). Infine, l'inserimento all'interno della pagina delle componenti distintive e tipiche contenute in questa piattaforma e quindi, oltre a tema e layout personalizzabili relativi all'interfaccia basica, anche grafici, componenti della community, controlli e altri elementi.

Nello specifico, i grafici aiutano i destinatari della dashboard nella visualizzazione e nell'interpretazione dei dati, questi infatti possono essere di vario tipo in base allo scopo che hanno. È norma comune utilizzare tabelle per fare il riepilogo dei dati, grafici a barre per comparare dimensioni o categorie, grafici a linee per tracciare cambiamenti nel corso del tempo, grafici a serie temporali per definire tali cambiamenti nel tempo con l'uso di linee di tendenza tenendo conto sull'asse delle ascisse di data o di data e ora, grafici ad area per mostrare il trend dei dati nel tempo andando a indicare il volume delle serie temporali, scorecards (o schede punteggi) per evidenziare singole metriche critiche, grafici a torta per capire la composizione del set di dati, grafici geografici per visualizzare i dati del mondo reale all'interno di mappe, grafici a dispersione per individuare le relazioni tra variabili, grafici bullet per vedere

⁷⁴ Galleria modelli Google Data Studio: <https://datastudio.google.com/u/0/navigation/templates>.

le performances dei dati in base a degli obiettivi, mappe ad albero per visualizzare gerarchicamente i dati e misuratori per valutare le performances⁷⁵ (v. fig.6).

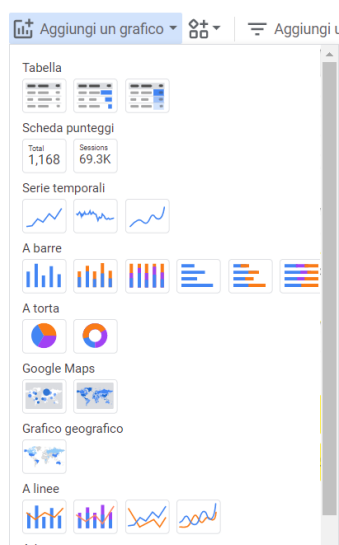


Figura 6. Menù “Aggiungi un grafico”

Ancora in versione beta, le visualizzazioni e componenti della community sono grafici creati da sviluppatori di terze parti sulla base dei dati a disposizione e configurabili come grafici predefiniti di Data Studio⁷⁶ (v. fig. 7).

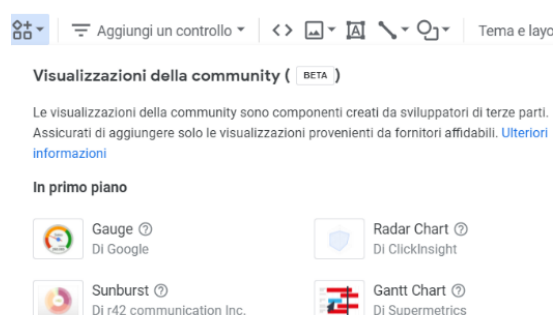


Figura 7. Menù “Visualizzazioni e componenti della community”

I controlli, consentono ai visualizzatori di interagire con i dati contenuti all’interno di un rapporto e di eseguire attività come filtrare i dati, impostare intervalli di tempo, modificare le informazioni utilizzate da un’origine dei dati; e possono essere di vario tipo: elenco a discesa ed elenco a dimensioni fisse per visualizzare la lista di opzioni tra cui poter scegliere, casella di immissione per dare la possibilità di inserire

⁷⁵ Guida di Data Studio, voce *Informazioni sul grafico* https://support.google.com/datastudio/topic/7059081?hl=it&ref_topic=9207420 (visitato il 23 settembre 2021).

⁷⁶ Guida di Data Studio, voce *Visualizzazioni della community (anteprima per sviluppatori)* <https://support.google.com/datastudio/answer/9206527?hl=it> (visitato il 23 settembre 2021).

un valore, filtro avanzato per fare la stessa operazione della casella di immissione potendo però operare unicamente come filtro, dispositivo di scorrimento per filtrare in base a un intervallo di valori in una dimensione numerica o selezionare un solo valore da parametro numerico, casella di controllo per filtrare i valori in base a una dimensione booleana o impostare un valore di un parametro booleano, controllo intervallo di date per modificare l'intervallo di tempo di un rapporto e controllo dei dati per modificare il set di dati a cui si connette l'origine dei dati⁷⁷ (v. fig. 8).

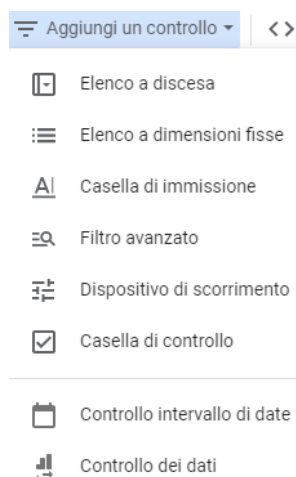


Figura 8. Menù “Aggiungi un controllo”

Gli altri elementi riguardano, infine, l'incorporamento di URL, immagini, testi, linee e forme, tutte componenti utili al fine di completare i rapporti con descrizioni e parti aggiuntive esplicative il più possibile della situazione in analisi (v. fig. 9).



Figura 9. Altri elementi

5.5 Analisi delle dashboard esaminate

Per quanto riguarda l'aspetto relativo allo studio preliminare delle dashboard già esistenti, questo è stato svolto con l'obiettivo di andare ad analizzare rapporti simili a quello descrittivo della realtà in questione o comunque ritenuti interessanti per trarre spunto dagli elementi contenuti e potenzialmente utili ad escludere le funzionalità

⁷⁷ Guida di Data Studio, voce *Informazioni sui controlli* <https://support.google.com/datastudio/answer/6312144?hl=it> (visitato il 30 settembre 2021).

ritenute poco vantaggiose per l'azienda. Non in tutti i casi le caratteristiche individuate come positive sono state inserite all'interno del progetto, questo in seguito a particolari scelte fatte in accordo con il titolare e i membri dell'ufficio che nel tempo andranno a gestire l'intero sistema e che hanno ritenuto sufficiente presentare la dashboard con le caratteristiche riportate successivamente (vedi sottosezione 6).

La selezione delle “dashboard-oggetto” è stata fatta in seguito alla ricerca svolta utilizzando il Web, vista la scarsa presenza bibliografica di un tema di questo tipo e il suo continuo essere in aggiornamento. In particolare, l'indagine si è evoluta a partire dalla cernita di siti più conosciuti e rilevanti dal punto di vista dell'importanza riconosciuta fino ad arrivare a prendere visione anche delle classifiche fatte da professionisti ed esperti del settore i quali, all'interno dei loro blog, riportano spesso elenchi di modelli giudicati come buoni allo scopo di proporre rapporti il più semplici, completi e utili possibili.

Tenendo conto di quanto detto, della decisione di utilizzare come strumento di data visualization Google Data Studio, di rappresentare i comportamenti e le caratteristiche dei clienti della ditta e di mantenere salde le posizioni prese, e condivise, in merito alla selezione dei destinatari, dei supporti e degli obiettivi primari della Maro Cristiani Srl, di conseguenza, la scelta dei rapporti è ricaduta sulle seguenti dashboard: Acme Marketing, Buyer Persona e Aro Digital. Queste, seppur molto diverse tra loro, sono state individuate tra la moltitudine di proposte presenti e utilizzate per fare una serie di riflessioni che possono essere estese anche ad altri rapporti non analizzati di seguito ma comunque approfonditi e visti per totalità di presa visione e cognizione di causa nella constatazione di alcuni punti di forza e di debolezza comuni.

5.5.1 Acme Marketing

Il primo modello di dashboard selezionato è il rapporto esemplificativo fatto dal Team Data Studio, e presente tra i modelli che lo stesso mette a disposizione⁷⁸, in relazione al sito di Acme⁷⁹, una realtà fittizia creata da Google stesso per la realizzazione di una

⁷⁸ Galleria modelli Data Studio: <https://datastudio.google.com/u/0/navigation/templates>.

⁷⁹ Acme Marketing:

https://datastudio.google.com/u/0/reporting/0B_U5RNpwhcE6SF85TENURnc4UjA/page/1M/preview.

dashboard di esempio completa a partire dai dati collezionati dal servizio Google Analytics (v. fig. 10).

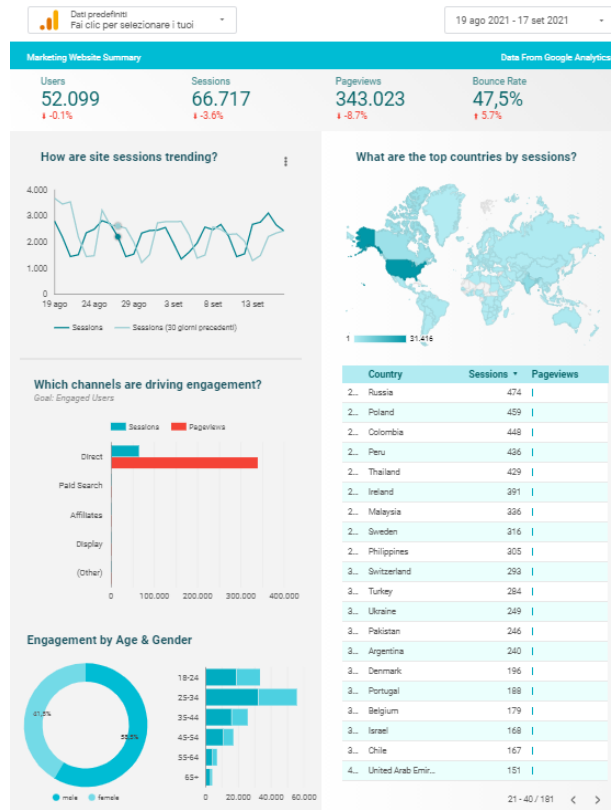


Figura 10. Acme Marketing

All'interno di tale rapporto, vengono visualizzati i dati secondo la selezione operata mediante il calendario di utenti, sessioni, visualizzazioni di pagina e frequenza di rimbalzo; l'andamento delle sessioni del sito; i migliori paesi per sessione; i canali che sono più rilevanti sulla base del coinvolgimento degli utenti; e il coinvolgimento per età e per genere.

La selezione di questa dashboard è stata fatta perché si tratta di un perfetto esempio di quelli che sono i rapporti che si trovano con più frequenza online e che più spesso vengono utilizzati dalle aziende, infatti, generalmente il sito web è la fonte principale da cui vengono estratti i dati poiché, se collegato a Google Analytics, consente una reportistica automatica e costante. Per questo motivo la connessione tra i due è fondamentale e utile per derivare informazioni sugli utenti e sulle performances che il sito stesso produce, dati che sono facilmente gestibili e comprensibili se ben strutturati.

I vantaggi che distinguono questa rappresentazione riguardano, quindi, la generale sempre esistente presenza di un'origine dei dati relativa al sito web (a oggi

sono pochi i casi in cui un sito aziendale non sia provvisto di collegamento a Google Analytics per il monitoraggio dell'andamento e anche dove non presente l'inserimento è di facile fattura anche per i non programmatori) e di conseguenza la possibilità di utilizzare un modello di questo tipo applicato a un ampio ventaglio di attività; l'inserimento di un selettore di date che consente la corretta visualizzazione dei risultati in base al periodo impostato da cui deriva l'eventualità di poter scegliere un intervallo temporale presente o passato in base al momento di creazione della vista di Google Analytics e di confrontare i dati di due periodi differenti⁸⁰; il design semplice, la chiarezza dell'esposizione dei dati e la facilità di lettura da parte di ogni tipologia di soggetto grazie al sistema domanda e risposta che vede associato a ciascun interrogativo un grafico in cui è rappresentato il risultato richiesto; l'uso di scorecards per evidenziare le metriche principali della navigazione degli utenti; e che sia gratuito.

Dall'altro lato, gli aspetti negativi riguardano il fatto che lo strumento di Google Analytics già di per sé offre la possibilità di creare rapporti personalizzati all'interno della sezione "Personalizzazione" contenuta nella barra laterale sinistra del servizio e quindi la generazione di una dashboard di questo tipo non è altro che un'operazione replicabile in modo molto simile utilizzando Google Analytics stesso; l'utilizzo di dati provenienti dal sito web può essere una limitazione per la visione complessiva dell'andamento delle performances derivanti dai canali a disposizione dell'azienda che tendenzialmente sono molti di più rispetto al solo sito; e la situazione così rappresentata costituisce forse una semplificazione molto superficiale di ciò che anche solo Google Analytics è in grado di monitorare.

Essendo comunque un modello di Google Data Studio è stato identificato come possibile schema grafico parziale della componente legata al sito web che forse è anche più approfondita nei tre modelli di Google Analytics behaviors overview, Google Analytics audience overview e Google Analytics acquisition overview contenuti sempre all'interno della galleria dei modelli di Data Studio e specifici rispetto a comportamento, pubblico e acquisizione degli utenti⁸¹.

⁸⁰ Infatti, Google Analytics consente la visualizzazione dei soli dati relativi alle performances del sito avvenute in seguito all'installazione del codice di monitoraggio, dunque tutto ciò che è accaduto precedentemente non viene calcolato all'interno dei risultati mostrati dal sistema. Per questo si dice che Google Analytics non è retroattivo perché ogni dato che non è stato raccolto è andato perso. Fonte Google Analytics, voce *Informazioni sulle viste* <https://support.google.com/analytics/answer/2649553> (visitato il 18 settembre 2021).

⁸¹ Google Data Studio, voce *Galleria modelli* <https://datastudio.google.com/u/0/navigation/templates> (visitato il 18 settembre 2021).

5.5.2 Buyer Persona

Il modello proposto da Gutu Martins esperto di progettazione, user interface ed experience design⁸², è la dashboard Buyer Persona⁸³ relativa alla descrizione delle caratteristiche proprie dei soggetti coinvolti all'interno di un sito web presente all'interno del ventaglio delle scelte della community di Data Studio⁸⁴ (v. fig. 11).

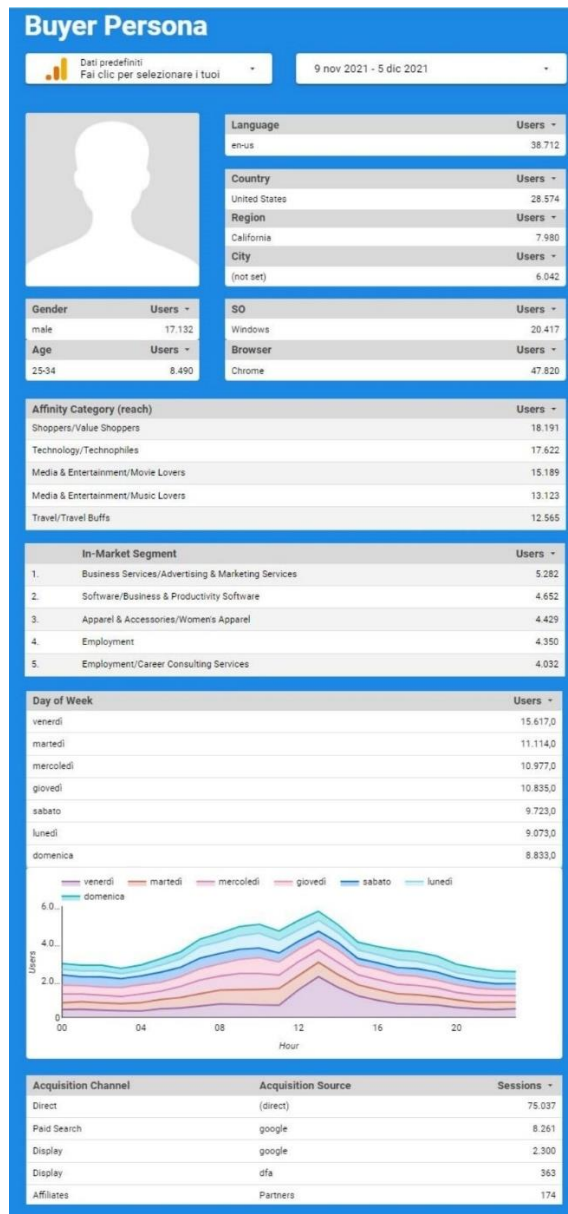


Figura 11. Buyer Persona

⁸² Gutu Martins: <https://www.linkedin.com/in/joseaugustomartins/>.

⁸³ Buyer Persona: <https://datastudio.google.com/u/0/reporting/eb18fd1e-3f26-4076-80ec-6d978d99b284/page/65ES>.

⁸⁴ Data Studio reports built by the community: <https://datastudio.google.com/gallery?category=community>.

Questa dashboard, quindi, contiene una media identificativa del soggetto tipo del sito che si configura come dotato di età, genere, provenienza, lingua, sistema operativo e browser utilizzati, categorie di interessi, segmento in-market⁸⁵, giorno della settimana di maggiore attività e mezzo e sorgente di acquisizione.

Racchiudendo al suo interno la segmentazione dei soggetti, tale rapporto è stato scelto per svolgere un'analisi su una struttura che includesse un'idea simile a quella del progetto in questione, infatti, in questo modo è stato possibile vedere l'impostazione di un lavoro di questo tipo legato ai dati di Google Analytics che, come detto precedentemente, sono tra le informazioni più frequentemente disponibili da utilizzare per le dashboard.

I punti di forza di questo modello si evincono a colpo d'occhio dalla facilità di lettura della visualizzazione che sembra rappresentare una sorta di carta di identità degli utenti; dall'utilizzo di colori in contrasto tra loro che fanno risaltare alcuni elementi della rappresentazione, come l'azzurro del fondo giustapposto ai colori dei vari box inseritivi in bianco e grigio chiaro; la grafica semplice e intuitiva ideale per tutti i background e i vari livelli di esperienza; e, come anche per il precedente modello la possibilità, attraverso il selettore di date, di comparare i risultati ottenuti in periodi di tempo differenti sia suggeriti dal sistema sia impostabili autonomamente e la presenza dell'origine dati del sito web.

Tra i punti deboli, invece, il fatto che sia un modello limitato solo ad alcuni aspetti relativi agli utenti; la visualizzazione ripetitiva e indipendente dal tipo di contenuto veicolato; e, come anche per il precedente modello, l'utilizzo dei soli dati estratti da Google Analytics nel quale in realtà le dashboard possono essere fatte anche senza ricorrere a strumenti esterni come Google Data Studio.

Il rapporto Buyer Persona è tra i modelli presi in esame quello che più esplicitamente si avvicina al concetto della descrizione del cliente per come è inteso nella sua accezione più generica, la visualizzazione grafica dei caratteri si snoda attraverso una panoramica che passo dopo passo percorre alcuni punti importanti caratterizzanti i soggetti inclusi.

⁸⁵ Una delle possibilità messe a disposizione dalla piattaforma di Google è quella di individuare i segmenti in-market, cioè l'insieme degli utenti che hanno mostrato interesse attivo nella ricerca o nella pianificazione di acquisto di un prodotto o servizio simile a quello proposto. Fonte Google Support, voce *Informazioni sul targeting per pubblico* <https://support.google.com/google-ads/answer/2497941?hl=it> (visitato il 15 novembre 2021).

5.5.3 Aro Digital

La dashboard Aro Digital⁸⁶ dell'omonima agenzia di marketing digitale di Wellington⁸⁷, si trova nella top 50 di Sheets for marketers⁸⁸ ed è la rappresentazione dei dati del sito web e di altre informazioni di marketing condensati all'interno di quattro pagine fruibili in un singolo rapporto di Google Data Studio (v. fig. 12).



⁸⁶ Aro Digital: <https://datastudio.google.com/u/0/reporting/1mqTA-aptRwBcxpFUeZZ66CcPHhOTUVK6/page/VgD>.

⁸⁷ Aro Digital agency: <https://aro.digital/about-us>.

⁸⁸ Sheets for marketers, voce 50+ Data Studio Templates <https://sheetsformarketers.com/data-studio-templates/> (visitato il 18 settembre 2021).

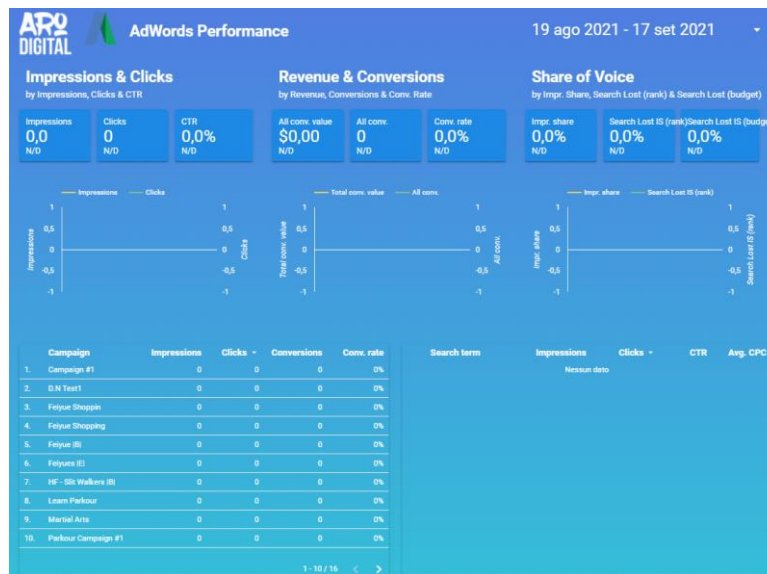


Figura 12. Aro Digital

Tale rapporto include i dati relativi a utenti e sessioni, entrate e tasso di conversione, salute del sito, prestazioni dei dispositivi, acquisti Facebook, acquisti della ricerca a pagamento, ripartizioni per dispositivo, canali e città, performances di AdWords e risultati della Search Console, il tutto distribuito su quattro pagine.

Aro Digital è stata selezionata per l'analisi perchè si tratta di una dashboard di dati integrati contenente informazioni provenienti dalle piattaforme di Google Analytics, Google Ads e Google Search Console, e quindi un'evoluzione di quello che erano le precedentemente analizzate, oltre al fatto che includendo più di una pagina consente la distribuzione delle informazioni che altrimenti, vista la quantità, rimarrebbero superficiali e poco curate.

I vantaggi che questo modello porta con sé riguardano proprio l'integrazione dei dati la quale consente una visione più ampia e completa delle performances dei vari canali; i tre filtri di "Default Channel Grouping", "Country" e "Age", contenuti in tutte e quattro le pagine insieme al consueto selettore di date, permettono di selezionare ulteriormente i dati e avere informazioni ancora più specifiche; il logo fisso in alto a sinistra si presta bene a identificare sempre l'attività i cui dati vengono riportati; l'interesse anche per la componente relativa alla salute del sito intesa come frequenza di rimbalzo, durata media delle sessioni e tempo di caricamento delle pagine; la possibilità di utilizzare più dimensioni e metriche incrociate al fine di ottenere un maggior numero di informazioni; e come anche per i precedenti modelli la presenza di elementi tra loro confrontabili mediante l'utilizzo del selettore di date.

I limiti, invece, riguardano la difficoltà di lettura del rapporto vista la complessità della sua struttura e la quantità di informazioni riportate e di strumenti impiegati per la raccolta dati, dunque la sua consultazione richiede necessariamente la conoscenza base della dashboard stessa, degli strumenti utilizzati e della realtà in questione; la presenza di quattro pagine costituisce un ulteriore elemento di difficoltà poiché le informazioni, essendo spalmate in più schede, devono essere cercate con più dedizione sfogliando il mix di grafici e tabelle non così evidentemente separati gli uni dagli altri; il suo utilizzo è a pagamento; e il design non è molto utile al fine di comprendere meglio la rappresentazione, anzi, in alcuni casi i colori assumono tonalità molto simili tra loro che non consentono la buona lettura di una dashboard già così complessa di per sé.

Pur essendo questo modello molto complesso e dotato di poca intuitività per quei soggetti non pratici del campo, è comunque utile a comprendere le potenzialità che Google Data Studio ha nella rappresentazione dei dati e quindi la sua selezione per l'analisi è stata fondamentale per ampliare lo spettro di idee da usare per il progetto.

6. Implementazione

Completata la fase di progettazione, essenziale per una panoramica complessiva e strutturata dell'idea, l'attività successiva è stata quella di andare a creare il progetto vero e proprio della dashboard della ditta. In particolare, la realizzazione, a partire da un canvas⁸⁹ vuoto di Data Studio, di un output di sintesi dei dati dinamico, utile, leggibile e prezioso per il pubblico di riferimento che si ponesse nella posizione di ricoprire il ruolo di nuova infrastruttura informativa integrata delle informazioni fruibili secondo il precedente progetto.

Le fasi sequenziali dell'implementazione si sono evolute approssiandosi alla questione dal punto di vista prima teorico e poi pratico, tenendo a mente tutti i principi della progettazione per poi passare al valutare le migliori pratiche esistenti nel panorama della creazione delle dashboard, la successiva realizzazione di un elaborato grafico e contenutistico aderente al modello prestabilito e, infine, il riepilogo dei risultati ottenuti da ciascuna pagina in relazione alla corretta rappresentazione delle informazioni e al corretto funzionamento al cambiamento dei parametri contenuti nei filtri e nel selettore di date.

6.1 Best practices

Nell'implementazione di una dashboard Data Studio è importante andare a creare grafici, tabelle ed altri elementi in modo tale da ottenere un rapporto dinamico utile, leggibile e prezioso per il pubblico di riferimento. Per questo motivo esistono norme generalmente riconosciute come buone per evitare di avere risultati non aderenti alla realtà e di difficile interpretazione.

Tra queste, vi sono quelle classificabili come strettamente grafiche e quelle più rivolte all'aspetto contenutistico che si vanno poi ad intrecciare inevitabilmente fino a formare una rappresentazione unificata e completa di tutti gli aspetti.

Per quanto riguarda le *best practices* legate al contenuto del rapporto queste sottolineano la necessità di esplicitare innanzitutto il contesto, ovvero andare a rendere

⁸⁹ Il termine canvas sta a indicare la "tela" sulla quale vengono rappresentati i dati in Data Studio, ovvero la base grafica del modello in cui le visualizzazioni sono inserite. Fonte Guida di Data Studio, voce *Opzioni di layout per i rapporti* <https://support.google.com/datastudio/answer/7355651?hl=it#canvas-size&zipy=%2Ccontenuti-di-questo-articolo> (visitato il 6 dicembre 2021).

noto ciò di cui si sta parlando fornendo informazioni complete sul soggetto della dashboard e il suo scopo; di mostrare le informazioni generali dando la possibilità di studiare i dati proposti attraverso elementi aggiuntivi su cui basare le proprie indagini e quindi una presentazione ad alto livello progressivamente trasformabile da quadro generale a visualizzazione dettagliata; e di raccontare la storia dell'attività utilizzando i dati e gli elementi a disposizione andando a costruire una narrazione coinvolgente e interattiva delle informazioni. Particolarmente utile è l'applicazione di quest'ultima pratica definita *data storytelling*, evoluzione del concetto più comune di *storytelling*⁹⁰, che nello specifico consiste nel leggere, studiare e analizzare i dati scegliendo quali degli stessi utilizzare e di conseguenza mostrare al pubblico. L'idea, quindi, è quella di proporre una comunicazione interessante, dinamica e più facile da ricordare con una particolare attenzione alla gestione del livello di complessità delle informazioni e alla visualizzazione degli elementi significativi estraibili a guida delle decisioni, delle scelte e delle sperimentazioni, il tutto nell'ottica di descrivere la realtà attraverso gli strumenti di data visualization e i dati disponibili.

Le tecniche grafiche riconosciute come buone poi, riguardano la scelta della dimensione e dell'orientamento delle pagine della dashboard tenendo conto della grandezza degli schermi e della distribuzione visiva delle componenti; la selezione dei grafici in base al loro scopo (vedi sottosezione 5.4); l'inserimento di elementi interattivi al fine di supportare il pubblico destinatario nel filtrare e recepire le informazioni potendo compiere azioni specifiche chiare che modifichino la visualizzazione; l'uso di colori, font e dimensioni propri della rappresentazione che si intende proporre sia in relazione al dispositivo di fruizione sia legati alla tipologia di elementi inseritivi, in modo tale da non eccedere nella diversità di presentazione e di mostrare con coerenza le parti costitutive andando a sottolineare l'importanza e il rilievo di alcune piuttosto che altre; il posizionamento gerarchico delle componenti indicando per prime le informazioni più interessanti man mano segmentate in porzioni maggiormente dettagliate; e la divisione del rapporto in un numero limitato di pagine ciascuna a sua volta suddivisa in sezioni riconoscibili e distinte attraverso l'utilizzo di colori, titoli e altri elementi grafici di aiuto nella scansione ottica della panoramica.

⁹⁰ Per *storytelling* si intende la comunicazione tramite racconti emozionanti, significativi e coinvolgenti; l'avvicinarsi al pubblico destinatario del messaggio e comunicargli il carattere e la nostra identità in modo che ci percepisca come "reali" e si senta arricchito dal punto di vista informativo ricordandosi di noi. Fonte Marketers, voce *Storytelling: l'arte di raccontare storie nel digital marketing* <https://wearemarketers.net/storytelling-digital-marketing/> (visitato il 10 novembre 2021).

6.2 Interfaccia grafica

Gli elementi del design come il layout, il tema, i testi, le dimensioni, i colori e i tipi di grafici sono stati scelti prendendo come base l'idea di rispettare le colorazioni sociali distintive della Maro Cristiani e tenendo ben presenti quelle che sono le pratiche migliori nella composizione di un rapporto. L'interfaccia grafica, quindi, è stata realizzata procedendo in modo gerarchico dal generale al particolare e andando, nello specifico, a lavorare per stabilire innanzitutto le opzioni ereditate da tutte le pagine per poi procedere con l'approfondimento di ciascun elemento mostrato nella visualizzazione.

Per quanto riguarda le impostazioni di layout⁹¹ è stato scelto di utilizzare le seguenti opzioni, mostrate graficamente in Figura 13:

- intestazione inizialmente nascosta, cioè la mancata costante presenza di un'intestazione sulla piattaforma contenente titolo del progetto, bottone di condivisione e di visualizzazione della dashboard a favore di una maggiore semplicità della rappresentazione e la comparsa della stessa al passaggio del mouse sull'area interessata;
- tipo di navigazione tra le pagine “a scheda”, ovvero l'esistenza di tanti segnalibri posizionati in alto alla schermata quante sono le pagine contenute nel rapporto;
- modalità di visualizzazione su browser con dimensioni effettive e margini, e quindi la vista della dashboard e delle sue componenti di dimensioni uguali a quelle impostate nel momento della loro creazione;
- dimensione canvas di 1200 x 1200 px, cioè l'impostazione della visualizzazione di tutti i fogli di lavoro di tale grandezza;
- allineamento a guide intelligenti, ovvero il supporto nel posizionamento degli elementi attraverso l'utilizzo di linee colorate che facilitano l'allineamento nel momento in cui le componenti sono spostate;
- attivazione della griglia per favorire la visualizzazione nella tela e tutte le sue impostazioni come la grandezza dei riquadri fissata a 20 px, la spaziatura interna fissata a 0 px e l'offset verticale e orizzontale fissati a 0 px;

⁹¹ Per tutte le opzioni disponibili e ulteriori approfondimenti si rimanda a Guida di Data Studio, voce *Opzioni di layout per i rapporti* <https://support.google.com/datastudio/answer/7355651?hl=it#zippy=> (visitato il 6 dicembre 2021).

- posizionamento dei componenti a livello di rapporto in basso e quindi come se fossero in secondo piano privilegiando le impostazioni inserite a livello di pagina.

Modalità di visualizzazione

Visibilità intestazione

Inizialmente nascosta

Tipo di navigazione

Scheda

Rispetta il tema del report

Modalità di visualizzazione

Adatta alla larghezza Dimensioni effettive

Con margine

Dimensioni tela ?

Personalizzato

Larghezza (px)

1200

Altezza (px)

1200

Allinea a

Guide intelligenti Griglia

Impostazioni griglia

Dimensioni (px)

20

Spaziatura interna (...)

0

Offset orizzontale (...)

0

Offset verticale (px)

0

Posizione componente a livello di rapporto

In basso

Figura 13. Impostazioni layout

Come tema è stato scelto quello predefinito di Google Data Studio con l'applicazione delle seguenti impostazioni⁹² mostrate graficamente in Figura 14:

- stili principali: il bianco come colore di sfondo per le pagine del rapporto, il Verdana come famiglia di caratteri e il nero come colore dello stile del testo della dashboard, il bianco come colore dello sfondo e del bordo di ciascuna componente le cui forme sono state mantenute come di default e sono state aggiunte le ombre;
- stili testo a contrasto: stesso colore e font degli stili principali e sfondo giallo per tutti gli accenti di testo tra cui intestazioni di tabelle, controllo filtri, controllo intervallo di date e pulsanti “Applica”;
- stili casella di testo: per uniformità con gli stili precedenti i testi sono stati impostati in Verdana nero con sfondo bianco e senza bordo, i link da visitare sono stati fatti in blu e quelli già visitati in blu scuro ovvero i colori delle tonalità predefinite dei collegamenti su Wikipedia⁹³;

⁹² Per tutte le opzioni disponibili e ulteriori approfondimenti si rimanda a Guida di Data Studio, voce *Tem* https://support.google.com/datastudio/answer/9209811?hl=it&ref_topic=9207420 (visitato il 6 dicembre 2021).

⁹³ Wikipedia, voce *Colori dei link* https://it.wikipedia.org/wiki/Aiuto:Colori_dei_link (visitato il 6 dicembre 2021).

- stili dati: la tavolozza per i grafici con serie personalizzata utilizzando varie sfumature di colori che scalano tra il giallo, l'arancione, il rosso e il rosa, l'impostazione del metodo di colorazione dei dati in base all'ordine della serie, il contrasto del testo medio come da default, il grigio chiaro come colore del grafico e delle griglie delle tabelle, lo stile verde e rosso rispettivamente per il cambiamento per variazione positiva e variazione negativa nel caso dei confronti, l'intestazione dei grafici e delle tabelle attiva in nero al passaggio del mouse per opzioni quali azioni di esportazione, visualizzazione in dettaglio, ordinamento e reimpostazione.

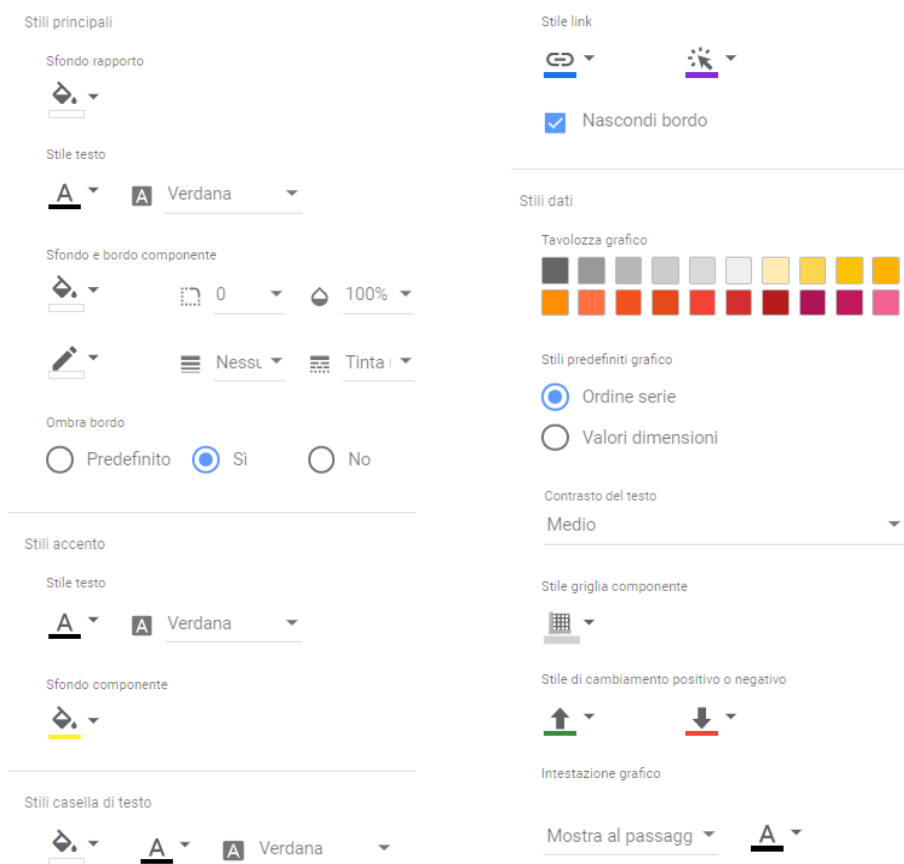


Figura 14. Impostazioni tema

Queste decisioni hanno fatto sì che tutti gli elementi, una volta inseriti, assumessero tali formati, colori e dimensioni, in aggiunta poi, dove necessario, le componenti sono state nuovamente modificate per il completamento della formattazione secondo quanto scelto: la dimensione, la spaziatura interna, l'allineamento sinistro, centrale o destro dei titoli e di tutti i testi normali; il bordo, lo sfondo e l'ombreggiatura delle immagini; l'intestazione, l'etichetta, lo sfondo, la

spaziatura interna, il controllo e il bordo delle caselle di controllo; gli assi, le linee di riferimento, la legenda, lo sfondo, la griglia e il bordo dei grafici.

6.3 Pagine

Sulla base di quanto detto, è stato creato un nuovo progetto all'interno del quale sono state inserite quattro pagine di cui tre per la rappresentazione dei touchpoint di sito web, e-mail e preventivi e una per la visualizzazione grafica delle correlazioni tra i segmenti di soggetti e le richieste di preventivi legati alle specifiche tipologie merceologiche.

La quadripartizione della dashboard è stata, di conseguenza, implementata andando a suddividere in altrettante parti il menù di navigazione (v. fig. 15) del rapporto posizionato nella sezione alta del progetto, a ciascuna delle quali è stato assegnato un titolo coerentemente con il contenuto veicolato.

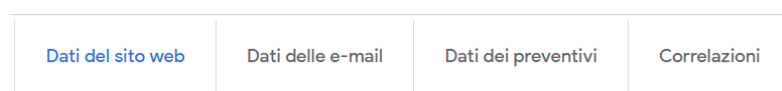


Figura 15. Menù delle pagine della dashboard Maro Cristiani

Come impostazione comune delle pagine sono stati inseriti nell'intestazione il logo Maro Cristiani, il titolo, il selettore di date e tre filtri relativi alle tre dimensioni prese come base nell'analisi degli utenti, e quindi Paese, Età e Genere (v. fig. 16). Tali scelte sono state fatte per garantire riconoscibilità al rapporto, per fornire immediatamente un'informazione, anche se generica, del suo contenuto e per proporre una visione il più segmentabile e interattiva possibile nei limiti di quelle che potrebbero essere le informazioni importanti per i vari destinatari.



Figura 16. Intestazione delle pagine della dashboard Maro Cristiani

Essendo le pagine differenti per tipo di origine dei dati utilizzata è stato opportuno studiare la visualizzazione di ognuna procedendo a livelli (v. fig. 17) e dunque andando a proporre in ordine la rappresentazione dell'analisi dati del sito, quella relativa all'analisi dati raccolti mediante le e-mail, quella legata all'analisi dati

estratti dai preventivi e infine l'analisi dati inerente alle correlazioni con tutte le varie sfaccettature.

L'ordinamento delle pagine è stato scelto sulla base di quelle che sono le fonti principali e più ricche di informazioni sugli utenti in generale, nello specifico l'approccio utilizzato è stato indirizzato dall'intenzione di proporre una partizione delle informazioni da quelle più distanti a quelle più vicine all'azione di acquisto per poi andare a completare la panoramica con l'approfondimento della richiesta dei preventivi e le relazioni instauratesi tra i segmenti di clienti e i prodotti in questione considerate come uno dei punti più importanti e prossimi all'atto decisionale.

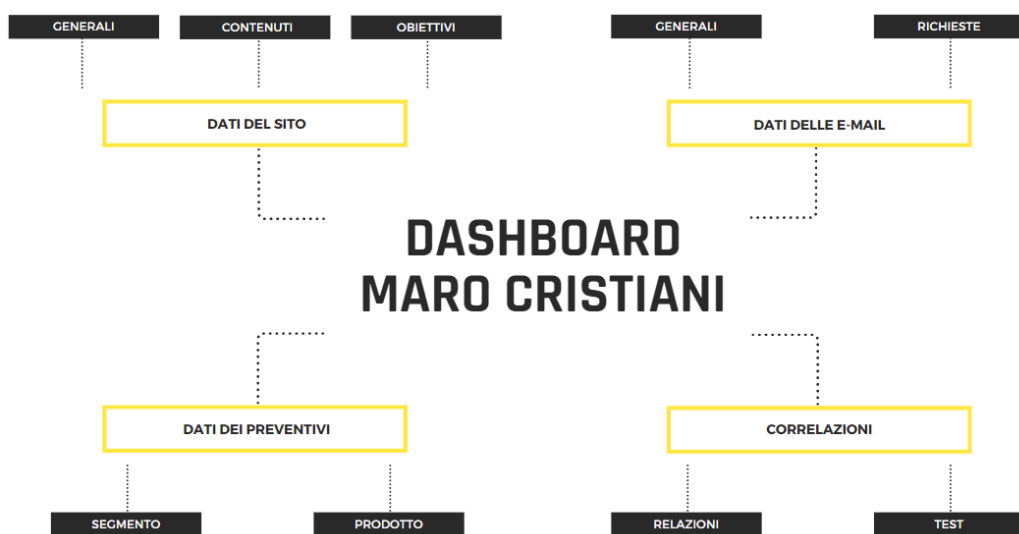


Figura 17. Mappa dei livelli della dashboard Maro Cristiani

6.3.1 Analisi sito

Per quanto riguarda la prima pagina, questa ha utilizzato come origine dati le informazioni del sito web raccolte mediante il codice di monitoraggio di Google Analytics installato su *www.cristiani.it* e raggiunte mediante il connettore proprio del sistema collegato attraverso la configurazione dell'origine stessa.

In relazione al grande database di dati che tale strumento fornisce (vedi sottosezione 3.1.2) è stato scelto di proporre l'analisi di utenti e utenti nuovi, frequenza di rimbalzo, sessioni, numero di sessioni per utente, visualizzazioni di pagina, pagine/sessione e durata sessione media; dei dispositivi, dei sistemi operativi e dei canali utilizzati per la navigazione; dei contenuti intesi come pagine di destinazione e di uscita insieme alle informazioni sulla consultazione delle pagine dei cataloghi, dei

listini e dei contatti; e degli obiettivi Google Analytics impostati come tempo di permanenza sul sito maggiore di un minuto, numero minimo di pagine per sessione maggiore di 2, invio richiesta informazioni o campioni di materiale, iscrizione alla newsletter, prenotazione appuntamento, clic sul pulsante chiamata, e-mail o icona social. Inoltre, è stato aggiunto anche un box relativo alla salute del sito e quindi a quegli indicatori di velocità che sono rilevanti per le performances dello stesso come il tempo di caricamento medio della pagina, il tempo medio di ricerca dominio (impiegato per la ricerca DNS per la pagina) e il tempo medio di risposta del server, in termini di secondi⁹⁴.

Per quello che concerne la selezione degli elementi per la rappresentazione e il loro posizionamento all'interno della pagina, è stato scelto di indicare le metriche più rilevanti utilizzando scorecards poste immediatamente al di sotto dell'intestazione accompagnate ciascuna dal proprio nome identificativo del valore mostrato con l'obiettivo di consentire la visualizzazione dei risultati totali relativi a utenti, nuovi utenti, frequenza di rimbalzo, sessioni, numero di sessioni per utente, visualizzazioni di pagina, pagine/sessione e durata sessione media. Immediatamente sotto sono stati inseriti i grafici a barre rappresentativi dei dispositivi utilizzati dagli utenti per accedere ai contenuti del sito, dei sistemi operativi più diffusi e dei canali attraverso cui è stata raggiunta la piattaforma (v. fig. 18). Tutto ciò per proporre una iniziale visione generale delle componenti più significative che ci fornisce la raccolta dati Google Analytics.



Figura 18. Prima parte della pagina di analisi dati del sito

In quella che è la seconda sezione della schermata, a cui è stato assegnato il titolo “Contenuti”, sono state inserite due tabelle relative alle pagine di atterraggio e di uscita

⁹⁴ Per approfondimenti sulla velocità del sito e la sua interpretazione consultare Guida di Analytics, voce *Informazioni sulla velocità del sito* https://support.google.com/analytics/answer/1205784?hl=it&ref_topic=1282106# (visitato il 2 dicembre 2021).

come riepilogo di quelli che sono gli articoli del sito raggiunti per primi dagli utenti e quelli invece che sono l'ultima presenza degli stessi all'interno del sito web; e un grafico temporale in cui sono stati riportati il numero di visite alla pagina dei listini, dei cataloghi e dei contatti comunque inerenti all'aspetto contenutistico e rilevanti in quanto parte dell'azione attiva degli utenti verso una ricerca prezzi, ricerca approfondita sui prodotti e volontà di prendere contatto ufficialmente con l'azienda (v. fig. 19).

CONTENUTI

Destinazione	Totale	Uscita	Totale
/	4.580	/	863
/pavimenti/parquet	472	/pavimenti/marmi	374
/pavimenti/offerte-pa...	377	/pavimenti/offerte-...	306
/domande-pavimenti/...	363	/domande-pavimen...	301
/pavimenti/offerte-pa...	362	/pavimenti/pavime...	297
/pavimenti-ultrasottili...	289	/prodotti	292
/offerte-pavimenti-riv...	260	/pavimenti/parquet	273
/offerte-pavimenti-riv...	227	/pavimenti/cotto	266
/prodotti	199	/pavimenti/offerte-...	250

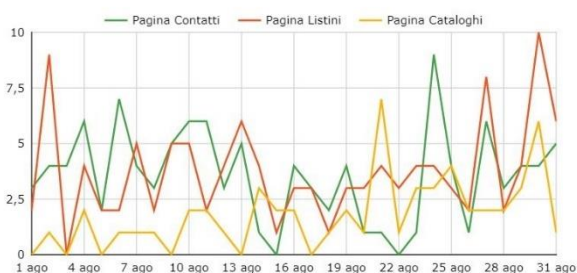


Figura 19. Seconda parte della pagina di analisi dati del sito

Nella terza sezione della pagina, denominata "Obiettivi", sono state usate le schede punteggi legate a tempo di permanenza sul sito maggiore di 1 minuto e numero di pagine per sessione maggiore di 2, entrambi valori individuati come soglie per andare a definire l'interesse da parte degli utenti del sito e dunque coloro che vanno a navigarlo per più tempo o più sessioni di quelli selezionati vengono considerati come potenzialmente più coinvolti; e il numero di nuove iscrizioni alla newsletter. Inoltre, per gli altri obiettivi sono stati inseriti due grafici di serie temporali con l'andamento delle conversioni, in questo caso la divisione in due elementi fornisce una maggiore facilità di lettura della rappresentazione e la separazione dei contatti diretti, mediante e-mail di richiesta informazioni, di richiesta preventivo e di prenotazione appuntamento dai clic su altre possibili fonti di contatto come il numero di telefono, l'indirizzo e-mail e le pagine social (v. fig. 20).

OBIETTIVI

Pagine/sessione > 2	1.383
Tempo > 1 min	1.412
Iscrizione newsletter	1

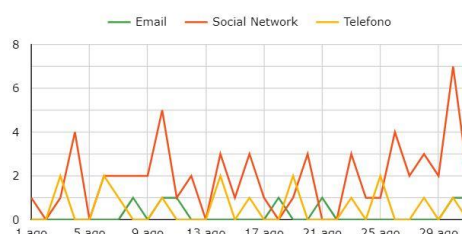


Figura 20. Terza parte generale della pagina di analisi dati del sito

Infine, per completare la pagina è stato scelto di introdurre una sezione separata graficamente rispetto alle precedenti e identificata tramite un riquadro giallo dal titolo “Salute del sito” (v. fig. 21), per spostare anche solo in parte l’attenzione dallo studio degli utenti e dei loro comportamenti a un altro interrogativo che è quello che riguarda il buon funzionamento del sito stesso che è la prerogativa fondamentale per una migliore navigazione della piattaforma da parte dei soggetti e la successiva analisi degli utenti.



Figura 21. Sezione di salute del sito della pagina di analisi dati del sito

In Figura 22 l’intera schermata della prima pagina della dashboard Maro Cristiani.

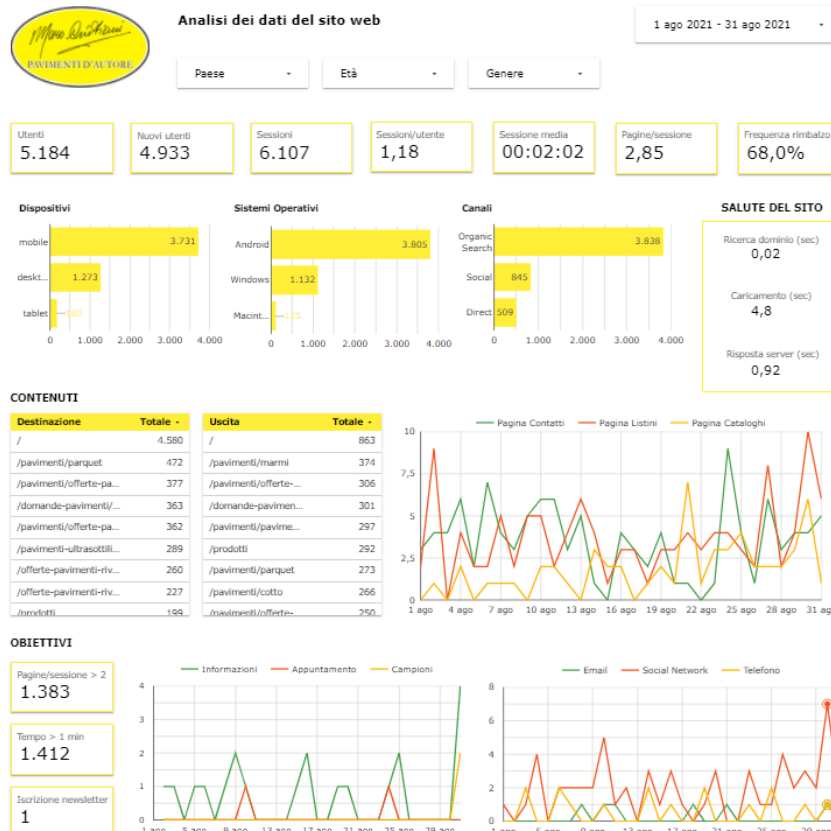


Figura 22. Pagina dedicata all’Analisi dei dati del sito web

6.3.2 Analisi e-mail

Per quanto riguarda la seconda pagina, questa ha utilizzato come origine dati le informazioni collezionate attraverso le e-mail ricevute all'indirizzo aziendale principale *info@cristiani.it* che siano queste arrivate tramite sito web oppure attraverso il contatto diretto utilizzando il comune canale della posta elettronica (vedi sottosezione 3.1.2).

Essendo tale raccolta organizzata manualmente e gestita in prima persona dallo staff della ditta con l'utilizzo di documenti Excel aggiornati quotidianamente in tempo reale, è stato scelto di sfruttare il più possibile le informazioni che le e-mail veicolano e quindi di proporre l'analisi delle tipologie di richieste effettuate dagli utenti approfondendo gli aspetti ritenuti più importanti. Tra i tipi di domande che più frequentemente i clienti fanno sono state individuate le richieste di informazioni, di preventivo, di invio campioni e di prenotazione appuntamento a partire dalle quali è stata svolta una rappresentazione basata sulla tipologia merceologica di interesse, sui metri quadrati di materiale intenzionati ad acquistare, sui canali attraverso cui la Maro Cristiani è stata individuata come possibile scelta e, come di consueto, sulla presentazione ordinata dei dati descrittivi dei segmenti individuati.

Per quello che concerne la presentazione degli aspetti grafici e il loro posizionamento è stato scelto di utilizzare subito sotto l'intestazione tre tabelle per andare a definire come prima informazione il numero di richieste relative a ciascuna tipologia comprensivo di somma finale per una panoramica complessiva del numero di e-mail ricevute in un preciso arco temporale, la tipologia merceologica individuata come obiettivo di interesse da parte dei soggetti e i metri quadrati di materiale richiesti in modo chiaro, visibile e di riepilogo per l'intero rapporto. In aggiunta, al di sotto della tabella dedicata ai prodotti, è stato inserito anche un elenco di controllo a discesa in modo da poter filtrare sull'intera pagina, insieme alle dimensioni relative alle caratteristiche degli utenti, in base al materiale (o ai materiali) di interesse così da poter ottenere una segmentazione ulteriore e più dettagliata per ogni componente inserita. Sempre nella parte superiore del rapporto è stato inserito, come anche per la pagina dedicata ai dati del sito, un grafico a barre orizzontali relativo ai canali a partire dai quali gli utenti sono venuti a conoscenza dell'esistenza della ditta e quindi quei touchpoint che li sono stati più utili nel raggiungimento del loro obiettivo (v. fig. 23).

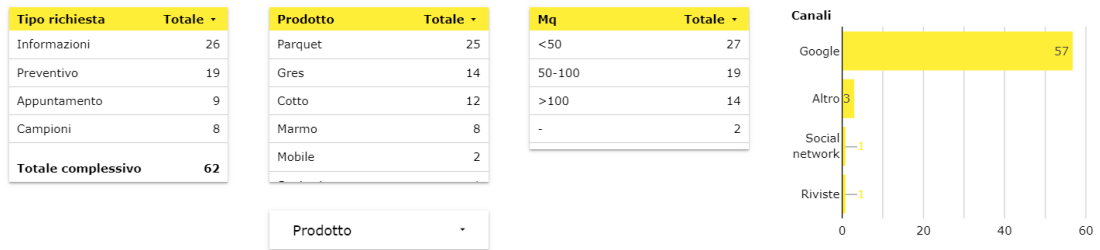


Figura 23. Prima parte della pagina di analisi dati delle e-mail

Nella seconda parte della pagina, poi, sono stati creati quattro contenitori rettangolari, tanti quante sono le tipologie di richieste individuate, evidenziati ciascuno da un riquadro giallo e marcati con titolo collegato a una delle specifiche domande precedenti. All'interno di ognuno di questi, per l'analisi, sono stati inseriti elementi come grafici di serie temporali, grafici a barre, tabelle e mappe con i dati filtrati rispettivamente per: prodotto, metri quadrati e venditore che ha risposto alla richiesta nel caso di "Richieste informazioni"; prodotto, metri quadrati e venditore che si è occupato di fare il preventivo nel caso di "Richieste preventivi"; prodotto, metri quadrati e venditore che ha preso in carico l'appuntamento per occuparsi personalmente di accompagnare il cliente nel suo percorso di acquisto nel caso di "Prenotazioni appuntamenti"; e prodotto, metri quadrati e paese in cui spedire i campioni di materiale nel caso di "Richieste campioni" (v. fig. 24).



Figura 24. Seconda parte della pagina di analisi dati delle e-mail

In Figura 25 l'intera schermata della seconda pagina della dashboard Maro Cristiani.

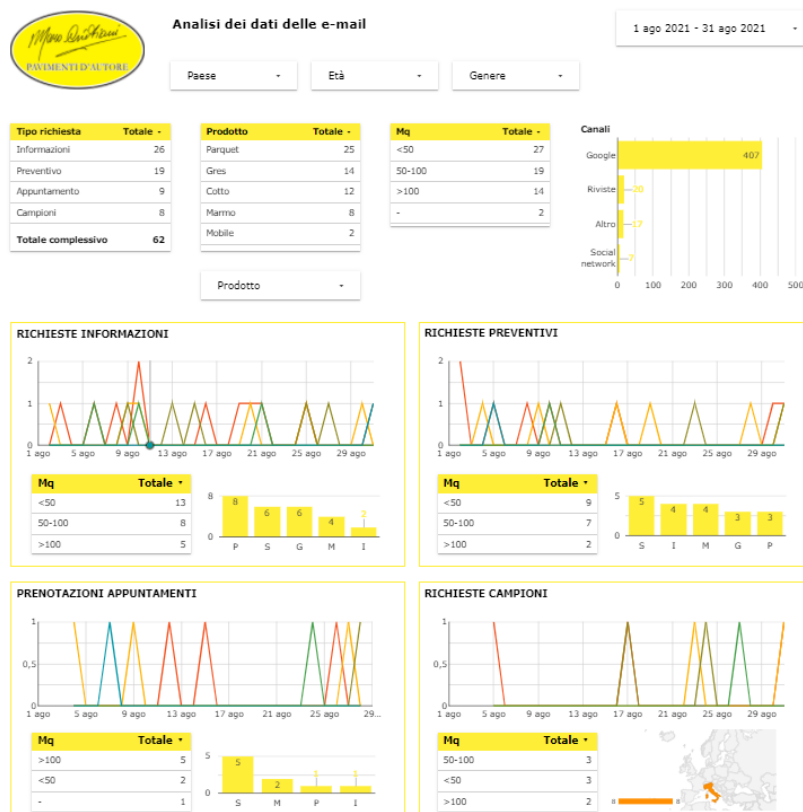


Figura 25. Pagina dedicata all'Analisi dei dati delle e-mail.

6.3.3 Analisi preventivi

Per quanto riguarda la terza pagina, questa ha utilizzato come origine dati le informazioni raccolte nella sezione del gestionale dedicata ai preventivi (vedi sottosezione 3.1.2) e quindi tutte quelle riconducibili ai soggetti che, a seguito del contatto con la ditta, hanno esplicitato la richiesta di ricevere una proposta economica relativa al materiale e al quantitativo di loro interesse.

La trasposizione delle informazioni dal CMS alla dashboard è stata fatta basandosi sul concetto di cubo OLAP, ovvero attingendo da quella struttura dati propria del business intelligence che, consentendo un'analisi rapida delle informazioni, fornisce la possibilità di operare indagini complesse e multidimensionali attraverso l'utilizzo di tecniche più efficienti⁹⁵. Questa operazione è stata pensata riflettendo sull'utilità che tale visione è in grado di portare al pubblico destinatario e, quindi, sulla sua capacità di apportare ulteriore vantaggio di visualizzazione grazie al

⁹⁵ Didawiki, voce *Decision Support Databases Essentials* <http://apa.di.unipi.it/bsd/DWessential-2021.pdf> (visitato il 6 settembre 2021).

supporto di varie configurazioni, di analisi innovative e di ricerca di risposte che, seppur possibilmente presenti anche solo in una rappresentazione generale, vengono mostrate più chiaramente guardando alle differenti prospettive.

Organizzare la pagina in questo modo, di conseguenza, ha permesso anche di poter richiamare funzionalità proprie di tale tecnica aventi ciascuna il suo obiettivo, tra cui: lo *slice*, che genera sotto cubi a partire dalla selezione di una dimensione; il *dice*, che si basa su subset dei dati ottenuti tramite la scelta di più dimensioni; il *roll-up*, che aggrega i dati a partire da più dimensioni specifiche distinte; il *drill-down*, che produce una visione maggiormente dettagliata della situazione; e il *pivot*, che propone una rappresentazione dei dati differente andando a compiere una rotazione delle dimensioni che consenta la visualizzazione da una prospettiva diversa.

L'idea veicolata dal cubo OLAP è stata ripresa concretamente nella modellazione degli aspetti descrittivi della panoramica in questione proponendo la suddivisione della pagina in due parti ciascuna rappresentate una "faccia" propria dei dati e a sua volta interrogabile da differenti punti di vista.

Nella prima, è stata approfondita la dimensione legata ai segmenti di soggetti aventi ciascuno le proprietà di Paese, Età e Genere con i rispettivi valori coerentemente alla suddivisione operata anche all'interno delle due precedenti pagine. Da qui la visualizzazione dell'andamento delle richieste nel corso del tempo; l'approfondimento delle tipologie merceologiche individuate come le più ricercate su base temporale e relativamente ai risultati complessivi mostrati, in particolare, la prima analisi è stata presentata in forma di grafico di serie temporali e la seconda di tabella aggiungendo a quest'ultima l'ulteriore parametro legato al quantitativo netto di materiale richiesto accompagnato dall'analisi della relativa media per prodotto e media totale sul numero di richieste; e ai metri quadrati generali suddivisi per macro categorie come precedentemente individuate. Per il completamento di questa prima faccia è stato inserito anche un grafico relativo ai membri del team a cui è stato affidato il compito di formulare i documenti in questione, ovvero un grafico a barre contenente l'indicatore relativo a ciascun consulente alle vendite e il numero di preventivi gestiti (v. fig. 26).

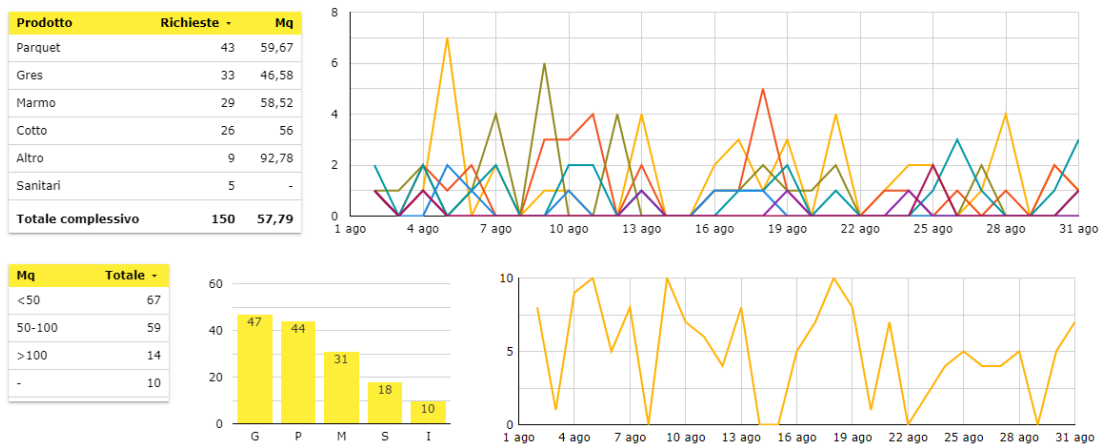


Figura 26. Prima parte della pagina di analisi dati dei preventivi

Nella seconda pagina, la panoramica è stata studiata andando a proporre un lato diverso dei dati, cioè quello del filtraggio in base alla scelta del prodotto di interesse come fulcro decisivo per la visualizzazione delle caratteristiche del segmento di clienti, dei nuovi clienti e delle sue statistiche. In quest'ottica sono stati creati una mappa dei paesi, un grafico a barre delle fasce di età, un grafico a *donut*⁹⁶ del genere, due scorecards per i clienti e i nuovi clienti e una tabella riassuntiva dei segmenti sopra spezzati ordinata in base al numero di richieste decrescente (v. fig. 27).

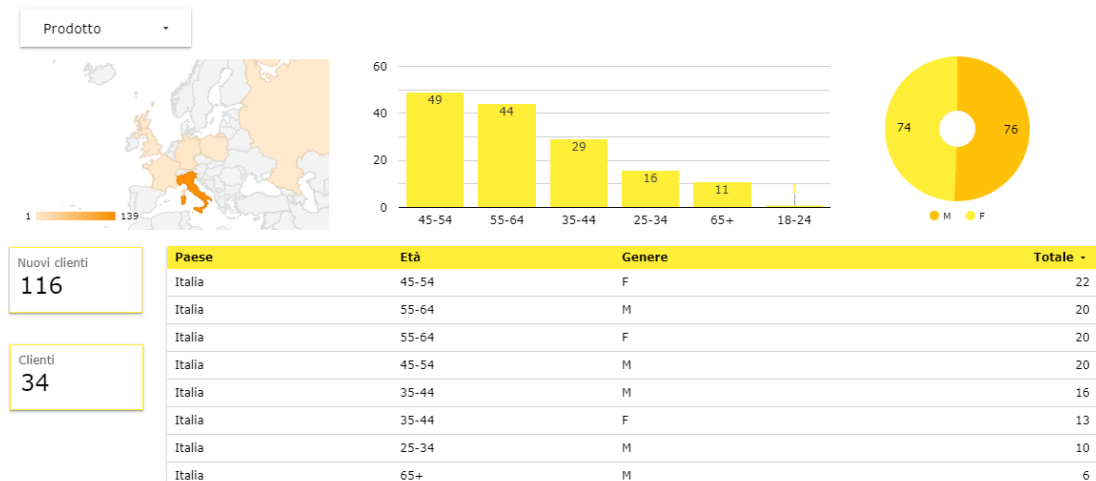


Figura 27. Seconda parte della pagina di analisi dati dei preventivi

In Figura 28 l'intera schermata della terza pagina della dashboard Maro Cristiani.

⁹⁶ Si tratta di una variante del grafico a torta priva del riempimento centrale senza il quale facilita i processi di concentrazione di lettura e di guadagno in termini di spazio. Fonte Data Visualization Catalogue, voce *Donut Chart* https://datavizcatalogue.com/methods/donut_chart.html (visitato il 15 dicembre 2021).

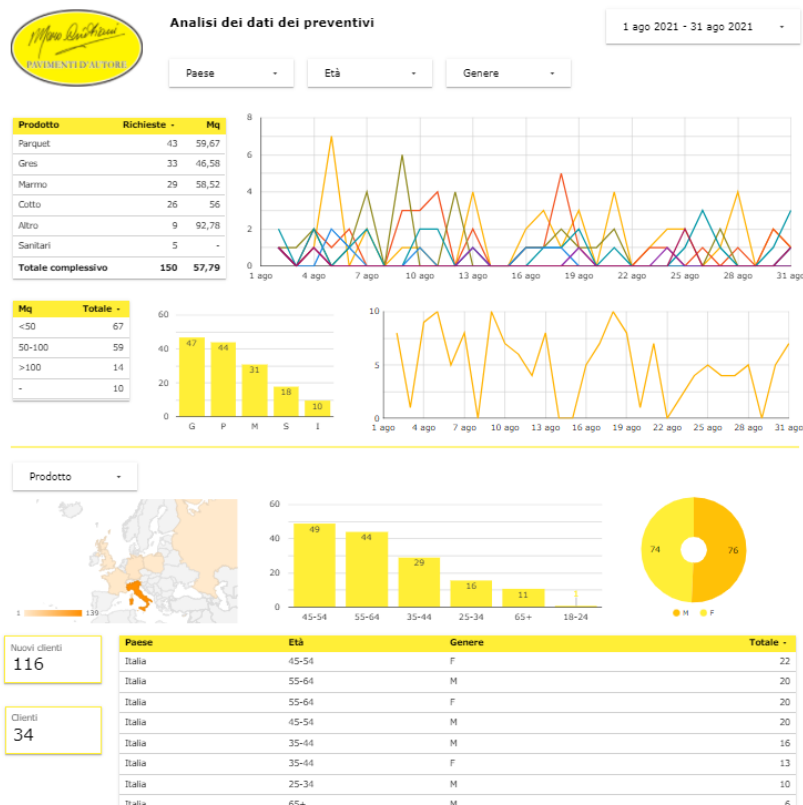


Figura 28. Pagina dedicata all'Analisi dei dati dei preventivi.

6.3.4 Correlazioni

Infine, per quanto riguarda l'ultima pagina, questa ha utilizzato come origine dati le informazioni raccolte, tramite la sezione del gestionale dedicata ai preventivi (vedi sottosezione 3.1.2), in questo caso sfruttata attraverso un approccio del tutto differente: più statistico e meno descrittivo. In particolare, sono stati ripresi gli stessi dati della pagina precedente e analizzati questa volta dal punto di vista prettamente relazionale provando a fornire una panoramica delle correlazioni presenti tra l'appartenenza ad un segmento Paese-Età-Genere, e quindi una classe di persona, e la richiesta di preventivo inerente alle varie tipologie merceologiche.

Nella ricerca su questo tipo di legami è stato scelto di operare una partizione differente rispetto a quella delle pagine precedenti per andare a ridurre il numero di possibili combinazioni di profili in analisi e semplificare lo studio unendo logicamente alcune osservazioni, per cui dalle numerose varianti disponibili sono scaturiti 12 segmenti risultanti dalla scissione di Paese in Italia ed Estero, Età in 34-, 35-54 e 55+ e Genere in M e F utili come valori della variabile segmento. L'altro carattere, invece,

quello relativo alla tipologia merceologica, è stato mantenuto invariato in quanto ritenuto non generalizzabile in alcun modo se non quello già applicato della creazione di un valore “altro” contenente diversi prodotti non inscrivibili in nessuna delle categorie principali individuate.

A partire da ciò, la prima parte della pagina è stata impiegata per rappresentare la tabella della distribuzione congiunta delle due variabili in esame completa di distribuzioni marginali delle caratteristiche studiate espresse in forma di percentuale⁹⁷. A supporto di questa visualizzazione è stato poi inserito anche un grafico a barre dotato di legenda e accompagnato dagli *slicer* Segmento e Prodotto con i quali filtrare i dati e mostrare una finestra più chiara e utile a stabilire le associazioni tra i due, infatti, grazie a questi, viene data la possibilità di passare da una panoramica complessiva a una porzione più piccola descrittiva della situazione temporale identificata in base alle diverse suddivisioni combinate (v. fig. 29).

DISTRIBUZIONE CONGIUNTA

	Prodotto / Segmento							Totale complessivo
	Sanitari	Parquet	Mobile	Marmo	Gres	Cotto	Altro	
M 35-54 Italia	1,33%	9,33%	-	6,67%	5,33%	2%	2%	26,67%
F 35-54 Italia	0,67%	4,67%	1,33%	4%	6%	4%	1,33%	22%
M 55+ Italia	-	5,33%	-	2,67%	2,67%	4,67%	2%	17,33%
F 55+ Italia	0,67%	5,33%	2%	2,67%	3,33%	2,67%	-	16,67%
M 34- Italia	-	2,67%	-	0,67%	2,67%	0,67%	-	6,67%
F 34- Italia	0,67%	0,67%	-	1,33%	1,33%	0,67%	-	4,67%
M 35-54 Estero	-	-	-	-	-	1,33%	0,67%	2%
Totale complessivo	3,33%	28,67%	3,33%	19,33%	22%	17,33%	6%	100%

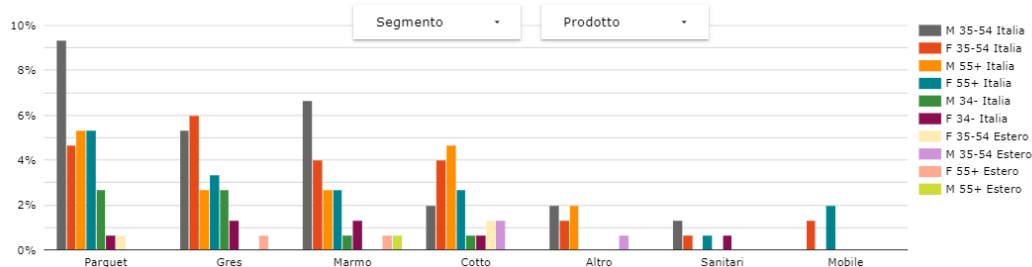


Figura 29. Prima parte della pagina delle correlazioni

La seconda parte della pagina, invece, è stata adibita ai test statistici e in particolare alla rappresentazione, tramite matrici, delle associazioni per rango basate sull’ordine di preferenza nella scelta di una tipologia merceologica da preventivare da parte di un determinato segmento (v. fig. 30).

⁹⁷ Distribuzione congiunta e distribuzioni marginali sono i risultati parziali e totali rilevati dalla combinazione riga-colonna e dalla somma delle frequenze relative dei caratteri combinati inseriti all’interno della tabella a doppia entrata. Fonte Matematica.it, voce *Statistica descrittiva: variabili qualitative* http://www.matematica.it/paola/Stanza%20probabilita/scheda_1.pdf (visitato il 4 dicembre 2021).

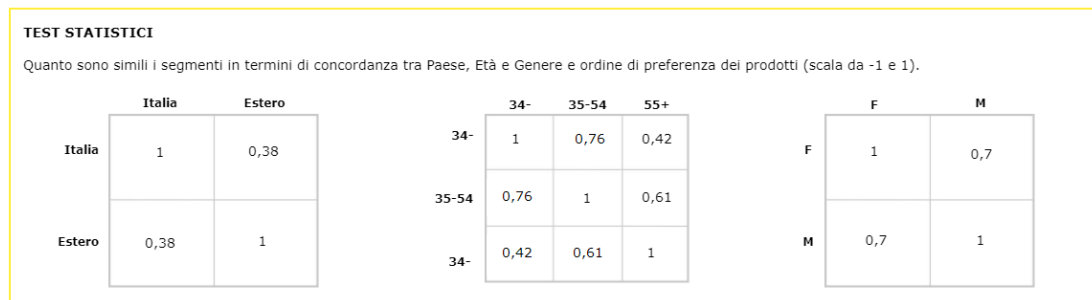


Figura 30. Seconda parte della pagina delle correlazioni

Per effettuare questo tipo di indagine è stato scelto di utilizzare il coefficiente τ di Kendall, una misura non parametrica della correlazione tra coppie di variabili di tipo ordinale che restituisce un valore di +1 quando la correlazione è massima e positiva, di -1 quando la correlazione è massima e negativa e di 0 quando non esiste alcuna correlazione ovvero quando l'ordine dei valori dei due caratteri varia in modo irregolare. La preferenza del τ , rispetto ad altri indicatori più utilizzati e semplici⁹⁸, è stata data dalla sua comprovata robustezza di utilizzo per campioni di piccole dimensioni e dunque la maggiore precisione nella restituzione di valori più vicini alla realtà rispetto allo studio svolto su moderate quantità di dati. Il suo funzionamento parte dalla rappresentazione tabellare dei dati con due misure per ogni oggetto di osservazione; l'ordinamento della variabile Y riscrivendo i valori ordinati a seconda del valore crescente della variabile X; il conteggio, relativamente alla sola variabile Y, del numero di coppie concordanti e discordanti, cioè la quantità di valori maggiori (Smaggiori) e minori (Sminori) che seguono il valore della variabile Y preso in considerazione, calcolato per ciascuno dei valori della variabile; il calcolo della differenza tra i valori (Sdiff) Smaggiori e Sminori comprensivo della somma complessiva risultante; e l'applicazione della formula per il calcolo del coefficiente:

$$\tau = \frac{Sdiff}{\frac{n(n-1)}{2}}$$

dove il numeratore è Sdiff e il denominatore viene calcolato considerando n come il numero di coppie di dati di X e Y ed equivale alla somma di Smaggiori e Sminori, cioè

⁹⁸ Si pensi ad esempio al Rho di Spearman, anch'esso indice non parametrico applicabile ai ranghi utilizzato per valutare la relazione tra due variabili qualitative ordinali, preferito in molti casi perché più semplice ma sicuramente meno robusto per piccoli campioni di dati. Fonte Paola Pozzolo, voce *Correlazione di Pearson o Spearman? E se fosse meglio Kendall?* <https://paolapozzolo.it/coefficiente-correlazione-statistica-kendall/> (visitato il 5 dicembre 2021).

al risultato della somma algebrica delle concordanze e delle discordanze utilizzata come verifica della computazione.

In Figura 31 l'intera schermata dell'ultima pagina della dashboard Maro Cristiani.

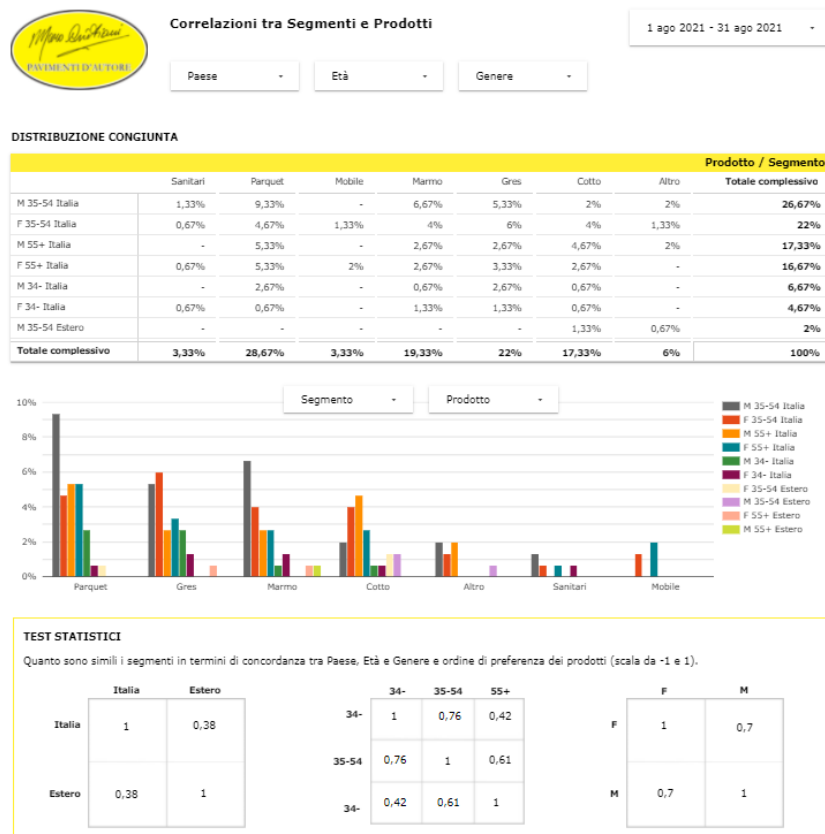


Figura 31. Pagina dedicata all'Analisi delle correlazioni per i dati dei preventivi

6.4 Validazione e rifiniture

Per il completamento del progetto, è stato necessario un passo finale conclusivo di verifica del corretto funzionamento degli elementi interni alle pagine della dashboard e della modifica, dove necessario, di ciò che è stato ritenuto come migliorativo. In particolare, sono state validate tutte le componenti relative ai filtri a discesa ed è stato analizzato il cambiamento riportato all'interno dei grafici della panoramica guardando ai risultati e alla coerenza delle informazioni in essi incluse.

La modifica più importante è stata applicata alla pagina dedicata all'analisi dei dati del sito web poiché visionando più volte i dati ottenuti dagli slicer è stata notato un discostamento dei valori complessivi rispetto a quelli presi singolarmente di utenti

di genere maschile e femminile. Indagando su Google Analytics, poi, è venuto fuori che il sistema, pur mostrando la distinzione maschi/femmine, al suo interno prevede un ulteriore valore denominato “Unknown” di cui fanno parte tutti quei soggetti che in rete non hanno espresso il proprio essere di genere maschile o femminile; tuttavia questo aspetto non viene reso noto né all’interno della visualizzazione dei dati di Google Analytics stesso né al momento della connessione con Data Studio, per questo motivo i dati sono risultati sballati. Per risolvere tale mancanza di chiarezza del sistema è stato scelto di andare a creare, al suo interno, un segmento in cui sono stati specificati i due generi da prendere in esame come requisito per l’inserimento all’interno dell’una o dell’altra categoria e quindi la selezione di tali partizioni nella pagina della dashboard e la restituzione di risultati più precisi.

Nella pagina dei preventivi, per chiarezza visiva, a divisione delle due rappresentazioni proposte, è stata inserita una linea orizzontale dello stesso colore giallo sociale della ditta e con questa la migliore separazione delle visualizzazioni inerenti agli aspetti di approfondimento per i segmenti sopra e per i prodotti sotto.

Per quanto riguarda le correlazioni, infine, l’unico aspetto toccato è stato quello relativo alle matrici dei risultati del τ di Kendall: il software Data Studio, infatti, non rende disponibili come elementi le matrici, per questo sono state realizzate strutture ad hoc utilizzando lo strumento di progettazione online Canva⁹⁹ e facendo prove di dimensioni, colori e resa grafica complessiva.

Una rifinitura comune a tutte le pagine è stata quella di impostare, relativamente al selettore di date posizionato nell’intestazione, un intervallo predefinito e fisso di un mese, in particolare il mese di agosto 2021. Questa scelta è stata fatta per garantire maggiore facilità di lettura dei dati soprattutto per quanto riguarda grafici a barre e grafici di serie temporali che mostrando un periodo di tempo ridotto possono garantire un’ottimale visualizzazione fornendo comunque la possibilità di modifica dinamica in ogni momento; per il mese selezionato, invece, questo è stato individuato in base ai dati disponibili (vedi sottosezione 3).

⁹⁹ Canva: <https://www.canva.com/>.

7. Conclusioni

All'interno dell'elaborato sono state affrontate le tematiche ritenute interessanti per la comprensione della situazione aziendale attuale e per la sensibilizzazione alla visione di alcuni dei problemi che ad oggi investono buona parte delle piccole e medie aziende.

La soluzione proposta a livello teorico è di ampio spettro, riceve spunti dall'ambito economico e di marketing andando a includere riflessioni di stampo più umanistico comprendendo così una visione allargata della trasformazione digitale nel mondo delle aziende. A livello progettuale, invece, riguarda principalmente la Maro Cristiani Srl presa in esame, ma risulta applicabile, seguendo ovviamente la disponibilità dei dati e la loro pulizia, anche ad altre numerose aziende che si trovano a fronteggiare le stesse problematiche relative alla presenza di dati provenienti da differenti fonti di informazione, alla necessità di una visualizzazione unica per un quadro più ampio della situazione e allo studio relativo ai clienti e alle performances complessive.

La realizzazione di una dashboard dei dati integrante le informazioni provenienti da vari canali è uno strumento molto utile, quindi, per strutturare una panoramica personalizzata delle informazioni ritenute più importanti da monitorare e per rendere accessibili tramite un'unica piattaforma tutti i dati interessanti al fine di comprendere la situazione in un preciso arco temporale. Per questo motivo, la progettazione e l'implementazione sono state portate avanti avendo chiaro il contesto di riferimento e le esigenze pratiche scaturite dalla necessità di consultare uno strumento di semplice e veloce interpretazione in concomitanza con la volontà di non perdere di vista l'obiettivo finale che era quello di comprendere meglio le personas coinvolte e analizzare il loro comportamento nel corso dell'interazione con la ditta.

Le difficoltà iniziali riscontrate nella fase di raccolta dati sono state superate selezionando le informazioni relative unicamente alla componente dei clienti coinvolti prescindendo da alcuni canali dell'informazione e sfruttando al meglio ciò che era già presente a livello informativo.

La mancanza di un buon quantitativo dei dati si è fatta sentire soprattutto per quanto riguarda la possibilità di sviluppo di un'analisi più approfondita dei segmenti il che, allo stesso tempo, ha reso la visualizzazione più pulita e di spinta ad una rappresentazione più attenta degli elementi a disposizione.

In quest'ottica la scelta dell'utilizzo di Google Data Studio si è rivelata fondamentale poiché ha permesso di sviluppare uno strumento flessibile e chiaro, inclusivo dei dati disponibili e rispondente a quelle che erano le richieste pratiche della visualizzazione per i destinatari e i supporti individuati come target. Di conseguenza, l'interfaccia è stata pensata nell'ottica di una soluzione non ideale, ma migliorativa dell'esperienza dell'azienda stessa nella comprensione della propria situazione, arricchita da immediatezza e facile reperibilità informativa risultato dell'utilizzo di elementi grafici studiati e di impatto.

Il risultato complessivo è da dirsi soddisfacente per gli obiettivi prefissati tuttavia, in vista della prosecuzione collaborativa con la ditta, vi sarà occasione di compiere ulteriori esperimenti e approfondimenti riguardo l'ambito dello sviluppo strategico e digitale. Tra questi l'estensione, su più larga scala, delle operazioni di raccolta dati relativamente alle fonti attualmente utilizzate con particolare riguardo all'organizzazione strutturata di un database delle informazioni integrate e uniformate provenienti dai vari canali.

Inoltre, l'idea è quella di ampliare il progetto andando ad inserire anche i *data set* di informazioni estratte dai social network più utilizzati così come l'estensione delle analisi e delle correlazioni all'ambito degli impegni, intesi come quei preventivi andati a buon fine che si sono conclusi con una vendita e che fino ad ora non sono utilizzabili in quanto non predisposti all'esportazione all'interno del software gestionale.

Mettendo sempre al centro il cliente e la sua esperienza potrebbe essere interessante, una volta ampliato lo spettro dei dati, anche provare a delineare graficamente su Google Data Studio un customer journey, attualmente non sviluppabile, lungo i punti di contatto dell'esperienza del cliente ponendo così ulteriore attenzione alle singole fasi di interazione.

Il fattore alla base di tutto resta comunque la ricerca sui dati. Il digitale è evoluzione e in quanto tale non smette mai di far evolvere gli strumenti, le tecnologie e le persone per questo motivo non è sufficiente fermarsi alla visualizzazione attuale ma continuare a lavorare seguendo quello che è il flusso in divenire, per la Maro Cristiani e per tutte le altre aziende.

8. Bibliografia e Sitografia

Bibliografia

Agresti, Alan, e Barbara Finlay. 2012. *Metodi statistici di base e avanzati*. Milano, Pearson.

Cooper, Alan. 1999. *The Inmates Are Running the Asylum. Why High-Tech Products Drive Us Crazy and How to Restore the Sanity*. Sams, Indianapolis.

De Nobili, Francesco. 2018. *Digital marketing integrato: strumenti, strategie e tecniche per aumentare le vendite*. Milano, Hoepli.

Devigili, Iris. 2019. *Buyer Personas: Comprendi le scelte d'acquisto dei clienti con interviste e il Modello Eureka*. Palermo, Flaccovio.

Fabris, Adriano. 2018. *Etica per le tecnologie dell'informazione e della comunicazione*. Roma, Carocci.

Lemon, Katherine N., e Peter C. Verhoef. 2016. *Understanding customer experience throughout the customer journey*. In "Journal of marketing", pp. 69-96

Manyika, James, Michael Chui, Brad Brown, Jacques Bughin, Richard Dobbs, Charles Roxburgh, Angela Hung Byers. 2011. *Big data: The next frontier for innovation, competition and productivity*. Washington, McKinsey Global Institute.

Meerman Scott, David. *Le nuove regole del marketing. Come usare social media, video online app mobile, blog, comunicati stampa e marketing virale per raggiungere i clienti*. Milano, Hoepli.

Paglicci, Emanuel. 2019. *Mirare, affascinare, vendere. Come guidare il processo di acquisto della buyer persona*. Milano, Franco Angeli.

Pastore, Alberto, e Maria Vernuccio. 2008. *Impresa e comunicazione: Principi per il management*. Milano, Feltrinelli.

Boldizzoni, Daniele, e Raoul C.C. Nacamulli (a cura di). 2014. *Organizzazione aziendale*. Santarcangelo di Romagna, Maggioli.

Stella, Renato, Claudio Riva, Cosimo Marco Scarcelli e Michela Drusian. 2018. *Sociologia dei new media*. Torino, Utet.

Vigevani, Giulio Enea, Oreste Pollicino, Carlo Melzi D'Eril, Marco Cuniberti e Marco Bassini. 2019. *Diritto dell'informazione e dei media*. Torino, Giappichelli.

Sitografia

Accenture, voce *Una rinascita dell'experience per riaccendere la crescita* <https://www.accenture.com/it-it/insights/interactive/business-of-experience> (visitato il 30 agosto 2021).

Acme Marketing:
https://datastudio.google.com/u/0/reporting/0B_U5RNpwhcE6SF85TENURnc4UjA/page/1M/preview.

Alan Cooper, voce *Defending Personas* <https://mralancooper.medium.com/defending-personas-2657fe26dd0f> (visitato il 20 dicembre 2021).

Aro Digital: <https://datastudio.google.com/u/0/reporting/1mqTA-aptRwBcxpFUeZZ66CcPHhOTUVK6/page/VgD>.

Buyer Persona: <https://datastudio.google.com/u/0/reporting/eb18fd1e-3f26-4076-80ec-6d978d99b284/page/65ES>.

Centro assistenza Instagram, voce *Informazioni sugli insights di Instagram* <https://www.facebook.com/help/instagram/788388387972460> (visitato il 10 ottobre 2021).

Data Studio reports built by the community:
<https://datastudio.google.com/gallery?category=community>.

Data visualization catalogue, voce Donut chart
https://datavizcatalogue.com/methods/donut_chart.html (visitato il 15 dicembre 2021).

Delta commerce, voce *Da utente a cliente: le fasi del customer journey* <https://www.deltacommerce.com/blog/da-utente-a-cliente-le-fasi-del-customer-journey> (visitato il 30 agosto 2021).

Didawiki, voce *Decision Support Databases Essentials* <https://apa.di.unipi.it/bsd/DWessential-2021.pdf> (visitato il 6 settembre 2021).

Digital Building Blocks, voce *10 consigli per creare Dashboard davvero utili per il tuo lavoro* <https://blog.digitalbuildingblocks.it/blog/10-consigli-per-creare-dashboard-davvero-utili-per-il-tuo-lavoro/> (visitato il 10 novembre 2021).

FSC, voce *Certificazione FSC* <https://it.fsc.org/it-it/certificazioni> (visitato il 10 settembre 2021).

Galleria modelli Google Data Studio:
<https://datastudio.google.com/u/0/navigation/templates>.

Glossario marketing, voce *Lead* <https://www.glossariomarketing.it/significato/lead/> (visitato l'8 settembre 2021).

Glossario Marketing, voce *Mission* <https://www.glossariomarketing.it/significato/mission/> (visitato il 6 settembre 2021).

Google Analytics, voce *Informazioni sulle viste* <https://support.google.com/analytics/answer/2649553> (visitato il 18 settembre 2021).

Google Analytics Academy, voce *Presentazione di Google Analytics: Come funziona Google Analytics* <https://analytics.google.com/analytics/academy/course/6/unit/1/lesson/2> (visitato il 3 ottobre 2021).

Google Data Studio, voce *Condividere con visualizzatori ed editor*
https://support.google.com/datastudio/answer/7459147?hl=it&ref_topic=7442437#access-permissions (visitato il 24 settembre 2021).

Google Data Studio, voce *Galleria modelli*
<https://datastudio.google.com/u/0/navigation/templates> (visitato il 18 settembre 2021).

Google Support, voce *Informazioni sul targeting per pubblico*
<https://support.google.com/google-ads/answer/2497941?hl=it> (visitato il 15 novembre 2021).

Google Tag Manager, voce *Panoramica di Tag Manager*
<https://support.google.com/tagmanager/answer/6102821> (visitato il 10 ottobre 2021).

Guida di Analytics, voce *Informazioni su dati demografici e interessi*
<https://support.google.com/analytics/answer/2799357?hl=it#zippy=%2Ccontenuti-di-questo-articolo> (visitato il 16 dicembre 2021).

Guida di Analytics, voce *Informazioni sulla velocità del sito*
https://support.google.com/analytics/answer/1205784?hl=it&ref_topic=1282106#
(visitato il 2 dicembre 2021).

Guida di Data Studio, voce *Informazioni sui controlli*
<https://support.google.com/datastudio/answer/6312144?hl=it> (visitato il 30 settembre 2021).

Guida di Data Studio, voce *Informazioni sul grafico*
https://support.google.com/datastudio/topic/7059081?hl=it&ref_topic=9207420
(visitato il 23 settembre 2021).

Guida di Data Studio, voce *Opzioni di layout per i rapporti*
<https://support.google.com/datastudio/answer/7355651?hl=it#canvas-size&zippy=%2Ccontenuti-di-questo-articolo> (visitato il 6 dicembre 2021).

Guida di Data Studio, voce *Tem*
https://support.google.com/datastudio/answer/9209811?hl=it&ref_topic=9207420
(visitato il 6 dicembre 2021).

Guida di Data Studio, voce *Visualizzazioni della community (anteprima per sviluppatori)*
<https://support.google.com/datastudio/answer/9206527?hl=it> (visitato il 23 settembre 2021).

Guida di YouTube, voce *Esplorare YouTube Studio*
<https://support.google.com/youtube/answer/7548152?hl=it> (visitato il 10 ottobre 2021).

Headvisor, voce *KPI – Key Performance Indicator*
headvisor.it/kpi-key-performance-indicator (visitato il 10 novembre 2021).

Hosting virtuale, voce *Marketing Communicatio Mix: le leve della comunicazione di marketing*
<https://www.hostingvirtuale.com/blog/marketing-communication-mix-leve-della-comunicazione-di-marketing-11910.html> (visitato il 7 settembre 2021).

Informatica e ingegneria online, voce *Definizione e caratteristiche dei KPI (Key Performance Indicators)* <https://vitolavecchia.altervista.org/definizione-e-caratteristiche-dei-kpi-key-performance-indicators/> (visitato il 16 settembre 2021).

Inside Agency voce *Business Intelligence: i principali software gratuiti e open source nel mercato* <https://www.inside.agency/business-intelligence-software-gratuiti-open-source/> (visitato il 24 settembre 2021).

Inside Marketing, voce *Comunicazione d'impresa* <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/comunicazione-d-impresa/> (visitato il 6 settembre 2021).

Italia Online, voce *Brand Ambassador: cosa fa e perché averne uno* <https://www.italiaonline.it/risorse/brand-ambassador-cosa-fa-e-perche-averne-uno-312/> (visitato il 6 settembre 2021).

Mailchimp, voce *About API keys* <https://mailchimp.com/help/about-api-keys/> (visitato il 15 dicembre 2021).

Make my persona, voce *The beginners guide to buyer personas* <https://www.hubspot.com/make-my-persona> (visitato il 18 dicembre 2021).

Marcatura CE, voce *La marcatura CE dei materiali e dei prodotti da costruzione* <https://www.marcaturace.net/i-materiali-da-costruzione> (visitato il 10 settembre 2021)

Maria Cristina Lavazza voce *Touchpoint! Touchpoint! Touchpoint!* <https://www.mclavazza.it/touchpoint-touchpoint-touchpoint/> (visitato il 11 settembre 2021).

Marketers, voce *Storytelling: l'arte di raccontare storie nel digital marketing* <https://wearemarketers.net/storytelling-digital-marketing> (visitato il 10 novembre 2021).

Maro Cristiani Pavimenti d'Autore, voce *Blog* <https://www.cristiani.it/pavimenti/novita-e-trend> (visitato il 6 settembre 2021).

Maro Cristiani Pavimenti d'Autore, voce *Lamelle ultrasottili* <https://www.cristiani.it/t/lamelle-sottili> (visitato il 7 settembre 2021).

Maro Cristiani Pavimenti d'Autore, voce *Palazzi dei Lungarni pisani* <https://www.cristiani.it/t/palazzi-dei-lungarni-pisani> (visitato il 7 settembre 2021).

Maro Cristiani Pavimenti d'Autore, voce *Parquet flottante - definizione* <https://www.cristiani.it/t/palazzi-dei-lungarni-pisani> (visitato il 7 settembre 2021).

Matematica.it, voce *Statistica descrittiva: variabili qualitative* http://www.matematica.it/paola/Stanza%20probabilita/scheda_1.pdf (visitato il 4 dicembre 2021).

McKinsey & Company, voce *McKinsey in Italia* <https://www.mckinsey.com/> (visitato il 9 settembre 2021).

Meta for Business, voce *API di WhatsApp Business* <https://www.facebook.com/business/m/whatsapp/business-api> (visitato il 12 dicembre 2021).

Meta for Business, voce *Facebook Audience Insights* <https://www.facebook.com/business/insights/tools/audience-insights> (visitato il 10 ottobre 2021).

Microsoft, voce *Differenze tra dashboard e report* <https://docs.microsoft.com/it-it/power-bi/consumer/end-user-dashboards> (visitato il 10 novembre 2021).

Network digital 360, voce *Customer Journey Map: cos'è e come disegnare la mappa perfetta per la propria azienda* <https://www.digital4.biz/marketing/customer-journey-map-cos-e-come-disegnare-la-mappa-perfetta/> (visitato il 29 agosto 2021).

One Zero, voce *The long road to inventing design personas* <https://onezero.medium.com/in-1983-i-created-secret-weapons-for-interactive-design-d154eb8cfd58> (visitato il 20 dicembre 2021).

Open Innovation Regione Lombardia, voce *Cosa significa progettare una dashboard? Una riflessione sulla progettazione dell'esperienza utente di un cruscotto digitale* <https://www.openinnovation.regione.lombardia.it/it/b/637/cosa-significa-progettare-una-dashboard-una-riflessione-sulla-progetta> (visitato il 10 novembre 2021).

Paola Pozzolo, voce *Correlazione di Pearson o Spearman? E se fosse meglio Kendall?* <https://paolapozzolo.it/coefficiente-correlazione-statistica-kendall/> (visitato il 5 dicembre 2021).

Pavimenti in Quercia toscana di Maro Cristiani, voce *La nostra storia* <http://www.querciatoscana.it/la-nostra-storia/> (visitato il 5 settembre 2021).

Pinterest business, voce *Dati statistici* <https://business.pinterest.com/it/analytics-and-measurement/> (visitato il 10 ottobre 2021).

Semrush, voce *Brand Awareness, che cos'è e come aumentarla* <https://it.semrush.com/blog/brand-awareness-cosa-e-come-aumentarla/> (visitato il 7 settembre 2021).

Sheets for marketers, voce *50+ Data Studio Templates* <https://sheetsformarketers.com/data-studio-templates/> (visitato il 18 settembre 2021).

Startup Geeks, voce *Unique value proposition: cos'è e come definirla* <https://www.startupgeeks.it/unique-value-proposition/> (visitato il 6 settembre 2021).

Survey Monkey, voce *Uso di incentivi per migliorare le percentuali di risposta alle indagini* <https://it.surveymonkey.com/mp/using-survey-incentives-to-improve-response-rates/> (visitato il 10 dicembre 2021).

Treccani, voce *Cultura aziendale* https://www.treccani.it/enciclopedia/cultura-aziendale_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/ (visitato il 6 settembre 2021).

Wikipedia, voce *Alan Cooper* https://it.wikipedia.org/wiki/Alan_Cooper (visitato il 21 dicembre 2021).

Wikipedia, voce *Buyer persona* https://it.wikipedia.org/wiki/Buyer_persona (visitato il 28 dicembre 2021).

Wikipedia, voce *Colori dei link* https://it.wikipedia.org/wiki/Aiuto:Colori_dei_link (visitato il 6 dicembre 2021).

Wikipedia, voce *Dichiarazione di prestazione* https://it.wikipedia.org/wiki/Dichiarazione_di_prestazione (visitato il 10 settembre 2021)

Wikipedia, voce *Inbound marketing* https://it.wikipedia.org/wiki/Inbound_marketing (visitato il 23 dicembre 2021).

Wikipedia, voce *Knowledge management* https://it.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management (visitato il 2 gennaio 2021).

Wikipedia, voce *Outbound marketing* https://en.wikipedia.org/wiki/Interruption_marketing (visitato il 23 dicembre 2021).

Wikipedia, voce *Return on investment* https://it.wikipedia.org/wiki/Return_on_investment (visitato l'8 settembre 2021).

Wordpress.org, voce *Democratize publishing* <https://wordpress.org/about/> (visitato il 10 ottobre 2021).

Altri

Aro Digital agency: <https://aro.digital/about-us>.

Canva: <https://www.canva.com/>.

Google Analytics: <https://analytics.google.com/analytics/web/>.

Google Data Studio: <https://datastudio.google.com/>.

Google Tag Manager: <https://tagmanager.google.com/>.

Guto Martins: <https://www.linkedin.com/in/joseaugustomartins/>.

HubSpot: <https://www.hubspot.com/>.

Mailchimp for WordPress: <https://it.wordpress.org/plugins/mailchimp-for-wp/>.

Maro Cristiani Pavimenti d'Autore: <https://www.cristiani.it/>.

WhatsApp: <https://www.whatsapp.com/>.

XPlaner: <http://www.xplaner.com/bio/>.