Questo libro, che vede coinvolti come Autori quattro associati AISM - Associazione Italiana Marketing, offre alle imprese un insieme di innovativi strumenti operativi di marketing, allo scopo di mantenere e rafforzare la propria posizione sul mercato, vale a dire evolvere e adattarsi al nuovo ambiente di riferimento.
Il testo è corredato da numerosi casi e riferimenti aziendali citati, da illustrazioni strettamente integrate ed esemplificative dei concetti e dei contenuti esposti, da box che approfondiscono aspetti particolari o testimoniano di casi concreti.
Nel primo capitolo dell'opera si esaminano i trend in corso del mondo digitale, le susseguenti modificazioni nei comportamenti dei clienti e dei consumatori e le conseguenze che tutto ciò ha nei confronti del marketing.
Il secondo capitolo introduce a un approccio, a metodologie, a strumenti di analisi che stanno ridefinendo tutto l'ambito dello studio sui consumatori. Si tratta del neuromarketing, basato sulle più approfondite e recenti scoperte delle neuroscienze.
Il terzo capitolo affronta la questione dei big data. Più dati a disposizione da sistemi informativi sempre più complessi e da fonti sempre maggiori per quantità ed estensione favoriscono lo sviluppo delle opportunità di conoscere meglio il mercato o viceversa provocano una maggior confusione ed entropia?
Infine, nel quarto capitolo, si affrontano le modificazioni in atto dal punto di vista dell'impresa, per offrire a chi cerca soluzioni qualche indicazione operativa. Il tema è quello del management dello sviluppo dell'impresa, di come riorganizzare il proprio modo di essere sul mercato, con quali competenze, e soprattutto con quale strategia.
L'opera si rivolge principalmente a chi in azienda – titolari, alta direzione, manager, responsabili di funzione e operativi – desidera comprendere meglio l'evoluzione in corso degli strumenti di marketing, le loro caratteristiche, le loro potenzialità per un più efficace intervento su mercati sempre più «liquidi» e turbolenti.
Dalla lettura e applicazione dei contenuti dell'opera ne possono inoltre trarre beneficio anche coloro che analizzano in profondità i fenomeni sociali e di mercato in corso.
Infine, la lettura può risultare particolarmente proficua per chi, studioso o semplice appassionato, si avvicina con una preparazione di base alla disciplina del marketing con la curiosità di chi scopre un mondo affascinante e solo apparentemente complesso.

ISBN 978-88-217-4586-3

€ 29,00 IVA INCLUSA

IPSOA
Gruppo Wolters Kluwer

44

NUOVE FRONTIERE DEL MARKETING

R. CRISPINO - F. GALLUCCI
M. GIORDANI - A. VIAPIANA

44

Management

RAFFAELE CRISPINO
FRANCESCO GALLUCCI
MASSIMO GIORDANI
ALDO VIAPIANA
di AISM - Associazione Italiana Marketing

NUOVE FRONTIERE DEL MARKETING

MONDO DIGITALE E MERCATI, NEUROSCIENZE E RICERCHE DI MERCATO, BUSINESS INTELLIGENCE E SVILUPPO D'IMPRESA



Disponibile anche in eBook

IPSOA
Gruppo Wolters Kluwer

2. Più dati a disposizione: aumentano le opportunità o l'entropia?

I numeri parlano chiaro abbiamo sempre più informazioni a nostra disposizione. E' un vero fiume in piena che tracima dati a un ritmo di almeno 2,5 trilioni di byte al giorno, generando in due giorni più informazioni di quante siano state elaborate alla nascita della civiltà al 2003[1]. Ma cosa ne facciamo? Come le utilizziamo?

Di fronte alle potenzialità dell'information & communication technology e dell'integrazione tra i media, ogni azienda deve porsi il problema di gestire la complessità e di intercettare, analizzare, selezionare e interpretare l'elevata mole di dati senza lasciarsi travolgere dalle onde dell'oceano digitale. Una sfida non facile, che richiede strumentazioni, approcci e metodologie per riuscire a identificare quelle informazioni essenziali per migliorare il proprio modello di business e scongiurare il rischio dell'ingovernabilità. Infatti, se non si dispone di strumenti per gestire i dati o non si è in grado di utilizzarli al meglio, il processo decisionale peggiora e aumenta l'incertezza: tanti dati ma nessuna informazione.

Chi opera nel marketing – da sempre impegnato nel processo di ricerca e analisi delle informazioni per consentire scelte consapevoli e un *execution* efficace ed efficiente - è ancora di più conscio di questa situazione, in cui si assiste a una crescita del potere del dei consumatori che mette sotto pressione le aziende, facendo emergere spesso limiti e inadeguatezza del management, in molti casi culturalmente lontano dalle logiche e dalle modalità di utilizzo dei nuovi media, di cui non vengono comprese le potenzialità.

La trasformazione radicale di clienti e cittadini, sempre più informati, esigenti e interconnessi, cambia le regole del gioco e modifica il rapporto tra imprese e mercati. L'ampia possibilità di accedere a informazioni rende le imprese "trasparenti" al mercato e dissolve gli elementi di separazione, i confini tra interno ed esterno. I consumatori accedono a informazioni su prodotti e aziende generate non solo da quest'ultime e scelgono, in modo molto più attento, confrontando offerte e pareri in una dimensione globale. E' difficile immaginare che sia possibile nascondere errori e scelte incongrue delle aziende o limitarne la diffusione in un contesto dove, grazie ai sistemi di comunicazione sociale, ognuno può essere editore, autore e amplificatore di notizie. Oggi, ad esempio, i più di 845 milioni di utenti mensili attivi di Facebook pubblicano in media centinaia di contenuti al mese[2], i 465 milioni di account Twitter inviano 175 milioni di tweet al giorno[3], mentre gli 800 milioni di utenti YouTube caricano 72 ore di video al minuto[4]. Una capacità di diffusione dell'informazione imparagonabile rispetto al recente passato che obbliga a ripensare gli approcci di marketing a tutti i livelli.

Così, come evidenzia anche la recente indagine svolta di IBM su più di 1.700 Chief Marketing Officer[5], le sfide poste dalle nuove tecnologie e dall'evoluzione dei mercati delineano uno scenario caratterizzato da un tasso di complessità crescente, i cui driver principali sono riconducibili a: crescita esponenziale dei dati, social network, aumento

---

[1] Fonte: TechCrunch, http://techcrunch.com/2010/08/04/schmidt-data/

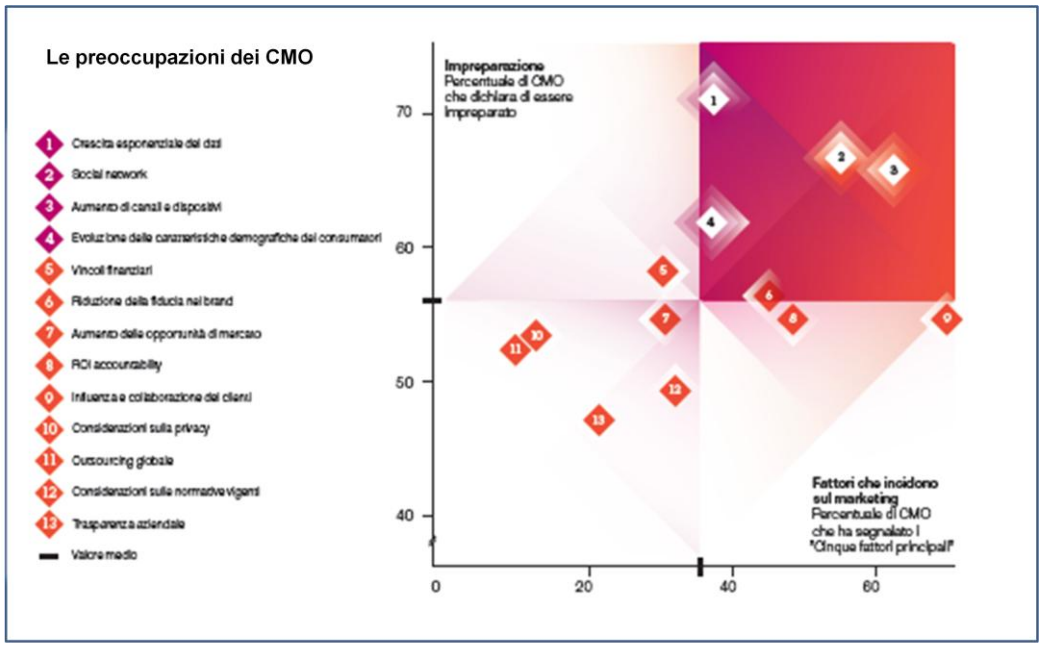
[2] Fonte: Infografics Labs, 2012

[3] Fonte: Infografics Labs, 2012

[4] Fonte: http://youtube-global.blogspot.jp/2012/05/its-youtubes-7th-birthday-and-youve.html

[5] IBM Institute for Business Value ha realizzato il Global Chief Marketing Officer Study attraverso 1.734 interviste personali ai CMO operanti in 19 settori industriali proventi da 64 paesi nel periodo febbraio – giugno 2011, ibm.com/cmostudy2011

dei canali e dei dispositivi, cambiamento delle caratteristiche dei consumatori. Fattori che se, da un lato, fanno registrare un piuttosto diffuso senso di preoccupazione – e a volte di inadeguatezza - da parte dei marketer, dall'altro, segnano la strada per giungere a ridefinire ruoli e professionalità di marketing.



Fonte: IBM, CMO Study 2011

Le nuove frontiere del marketing, quindi, passano dalla messa a punto di un nuovo mind-set basato su:

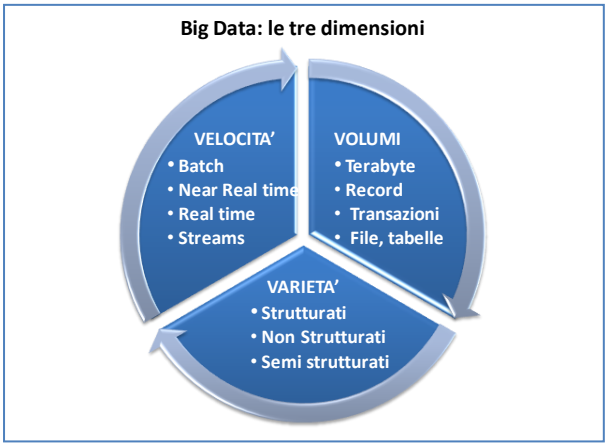
- metodologie rivolte alla gestione più efficace di notevoli ed eterogenee quantità di base dati;
- nuovi approcci centrati sul cliente capaci di fornire valore a quest'ultimo non solo con prodotti e servizi, ma in generale mediante i comportamenti dell'azienda nella sua interezza;
- strumenti volti a stabilire relazioni durature con clienti che oggi hanno il controllo dei rapporti con le aziende;
- nuove e maggiori competenze legate all'utilizzo delle tecnologie e all'*accountability* per potere consapevolmente scegliere su cosa investire e valutare i risultati attesi in termini di contributo al business.

2.1 Affrontare la sfida: da Big Data a Customer Intelligence

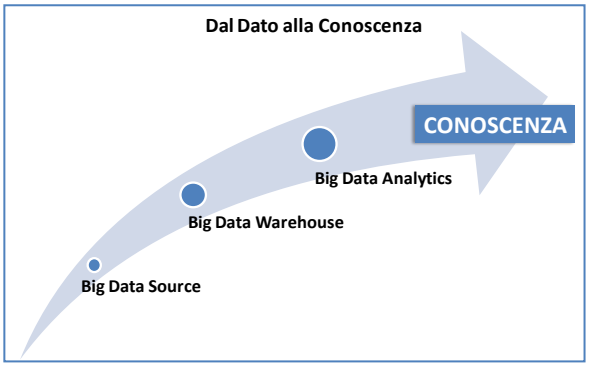
Tutti coloro che operano nel marketing dichiarano, in linea di principio, l'importanza e la volontà di stabilire una relazione profonda con il cliente, la customer intimacy, fondata sulla sua dettagliata conoscenza. Molte più informazioni sono oggi disponibili; accanto a fonti tradizionali come ricerche di mercato, dati di vendita, benchmark, ve ne sono molte altre che, se opportunamente analizzate e interpretate, forniscono dati precisi su comportamenti e opinioni. Si tratta di tutte quelle basi dati, in gran parte proveniente dal web, che registrano commenti, opinioni, modalità di utilizzo, georeferenziazione, e che possono rappresentare per le aziende, se correttamente utilizzate, le fondamenta su cui costruire un formidabile vantaggio competitivo.

Ne discende che una delle nuove competenze distintive del marketing è la capacità di gestire dati destrutturati, disomogenei provenienti da fonti diversificate e in formati diversi. Dati che crescono esponenzialmente, ma che richiedono un altrettanto rapido processo di selezione - dalla grande massa - delle informazioni rilevanti e di interpretazione utile ai fini del business. Siamo nel regno del Big Data Analytics, ovvero l'insieme di metodologie e conoscenze per gestire grandi quantità di informazioni, eterogenee e complesse, in tempo reale; un concetto nuovo che nasce dall'unione di due componenti di cui si discute da diversi anni: Big Data e Business Analytics.

I Big Data, che si caratterizzano per volume, velocità e varietà, permettono di gestire quantità crescenti di dati e di archiviare agevolmente terabyte o petabyte[6] di informazioni di qualsiasi tipo – dati strutturati e non strutturati come, ad esempio, testi, dati provenienti da sensori, audio, video, dati di navigazione web – in tempi brevissimi, aggiornando ed evitando l'obsolescenza del dato. Ma la vera novità è la possibilità di fare analisi capaci di trasformare grossi volumi di dati, rapidamente ed a costi accessibili, in informazioni rilevanti per la competitività aziendale.



Da sempre le aziende hanno cercato di rendere più performante ed economica la gestione dei dati, cioè trasformare velocemente dati in informazioni e quest'ultime in decisioni di business. Ora, però, grazie alle nuove tecnologie cluod è possibile accedere a grandi quantità di potenza di calcolo e a grandi spazi per l'archiviazione dei dati, senza investire ingenti risorse nell'acquisto di mainframe e data center, ma pagando solo per ciò che si utilizza e quando si utilizza. E' possibile collegare più database in un unico insieme, definendo data warehouse logici che riuniscono e raggruppano informazioni da diverse fonti in funzione delle specifiche esigenze del momento[7], e individuare frammenti di informazione pertinenti e rilevanti.



Tuttavia per estrarre informazioni coerenti, confrontabili e aggiornate è necessario adottare un approccio strategico nella modellizzazione dei dati che:

- consenta di allineare le differenti basi dati, integrando le informazioni provenienti da più fonti, come ad esempio i dati strutturati di CRM e i dati non strutturati dei social news feed, così da ottenere una visione unitaria;

[6] Un terabyte è pari a 10^{12} byte (un bilione); un petabyte è pari a 10^{15} byte (un biliardo)

[7] Secondo quanto emerso nel Gartner IT Infrastructure & Operations Management Summit 2012 i data warehouse logici sostituiranno progressivamente il modello di archiviazione basato su singoli data warehouse fisici.

- ottimizzi le modalità di individuazione, selezione, elaborazione e analisi dei dati ai fini delle scelte aziendali.

L'aspetto cruciale è capire, da un lato, come e quali dati mettere insieme per fare crescere la capacità di intelligence dell'azienda, dall'altro, come fare per rendere disponibili le informazioni giuste alle persone che devono utilizzarle. Non basta, infatti, disporre dei dati per assicurarne un corretto utilizzo, è necessario, invece, strutturare processi e modelli di comunicazione e supporto alle decisioni, affinché coloro che devono decidere possano accedere tempestivamente alle informazioni e scegliere.

Dal punto di vista delle scelte di marketing, pertanto, si configura un'azienda "*datarate*[8]" dove l'elemento distintivo, ancor più che la capacità di raccogliere informazioni, è quella di utilizzarle per conoscere e rispondere alle esigenze della clientela.

In effetti informazioni su aspettative, bisogni, comportamenti di acquisto, esperienze d'uso, livello di soddisfazione, caratteristiche e profili provenienti da più canali consentono di conoscere più approfonditamente l'utilizzatore o il potenziale cliente e, ragionevolmente, portano a immaginare una crescita della capacità dell'azienda di fare business. Ma che tipo di dati realmente rilevanti vanno analizzati e combinati al fine di aumentare la capacità di marketing? Come operare per non cadere nella trappola della sottoutilizzazione del patrimonio informativo, evitando sia la parcellizzazione dei dati sia l'aggregazione che non permette di individuare e tradurre soluzioni personalizzate? Ovvero, con uno slogan, come fare per passare dal mercato al cliente?

Innanzitutto partiamo dalle diverse tipologie di dati che devono trovare un logica di integrazione. Semplificando e senza volere essere esaustivi, è inevitabile partire dalla considerazione dei data base relazionali, che tradizionalmente hanno alimentato i sistemi di business intelligence. Tutti i sistemi gestionali producono dati strutturati o strutturabili in tabelle relazionali.

Vanno, poi, considerati i dati provenienti da sensori, Radio Frequency ID tags[9], QR Code[10] che generano informazioni costantemente aggiornate e comunicate.

Inoltre, accanto ai dati non strutturati (in prevalenza audio e video) presenti sul web sottoforma di metadati dai quali è possibile estrarre informazioni strutturate mediante tecniche di analisi semantica, ritroviamo dati non strutturati provenienti dai social media, come blog, social network e tweet, e della navigazione web che conservano informazioni su consumi e propensioni degli utenti.

Infine i dati georeferenziati che - grazie allo sviluppo delle reti wireless, che permettono di essere sempre connessi, e all'utilizzo di *device* evoluti come gli

[8] Il termine "impresa datarate" è stato coniato da Hal Ronald Varian, Chief Ecomonist di Google, rielaborando il concetto di velocità di trasmissione dei dati (datarate), per individuare quelle aziende che fanno della capacità di analisi dei dati un fattore di vantaggio competitivo.

[9] Radio Frequency IDentification Tags è una tecnologia per l'identificazione e la memorizzazione dati automatica.

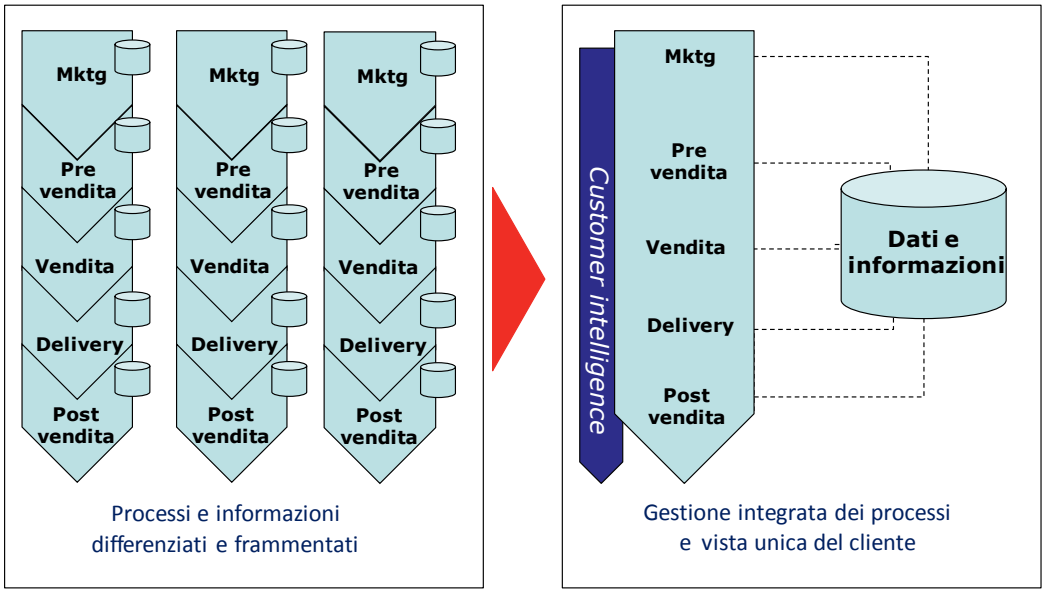
[10] QR Code è un codice a barre bidimensionale, composto da moduli neri disposti all'interno di uno schema di forma quadrata, impiegato per memorizzare informazioni generalmente destinate a essere lette tramite un telefono cellulare o uno smartphone. Il nome QR è l'abbreviazione dell'inglese quick response, in virtù del fatto che il codice fu sviluppato per permettere una rapida decodifica del suo contenuto.

smartphone - consentono di elaborare molte informazioni sulle modalità di utilizzo e sulle abitudini di consumo.

Si tratta, come già evidenziato, di una massa di dati destinata a moltiplicarsi in tempi brevi, che se non bene utilizzata non solo determina un depauperamento del patrimonio informativo aziendale, ma anche inefficienze e una perdita di contatto con i potenziali e gli attuali clienti, minando più in generale la capacità di competere dell'azienda.

Occorre, quindi, adottare approcci - anche graduali - in grado di attivare un processo che funga da collettore e gestore delle diverse fonti di dati. Una sorta di hub che, superando la logica dei silos informativi aziendali, si focalizzi sulle modalità di correlazione tra dati e clienti lungo l'intero e articolato percorso di sviluppo dell'esperienza di interazione con l'azienda. In questo modo si creano le condizioni per l'implementazione di un sistema informativo di marketing integrato e centrato sul cliente che, fornendo ai marketer strumenti per la ricomposizione dei processi di marketing secondo una visione olistica della complessa relazione con il cliente, rappresenta la base per un efficace e unitario processo di analisi e comprensione e per la definizione di scelte misurabili in termini di risorse, attività, risultati attesi e ritorni economici-finanziari.

L'evoluzione del sistema informativo di marketing



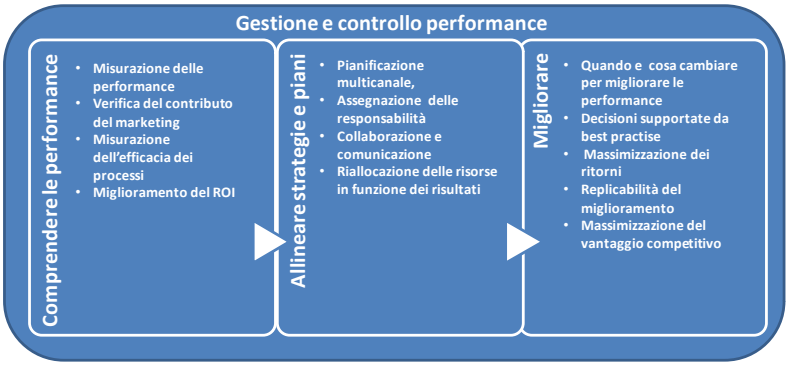
Con questo taglio la customer intelligence è concepita in modo da permettere il disegno e l'attuazione di modelli di business customer centric, l'identificazione e l'ottimizzazione dei processi chiave, l'utilizzo delle conoscenze indispensabili per mettere in campo iniziative di marketing mirate, il miglioramento delle performance e il conseguimento degli obiettivi strategici dell'azienda. Un processo abilitante le scelte di marketing a elevato valore aggiunto che velocizza e rende più efficiente l'esecuzione delle attività secondo flussi di attività programmati e controllabili, fondato sull'integrazione di tre momenti strettamente interrelati: insight, interaction e improve.

La conoscenza approfondita del cliente, quale soggetto singolo, presuppone la raccolta e l'integrazione dei dati provenienti da una molteplicità di canali, l'applicazione di tecniche analitiche per l'individuazione dei profili e dei modelli comportamentali, un'attenzione alle modalità e alle tecnologie di interazione mediante i diversi touchpoint (punti di contatto).

L'interazione per instaurare un dialogo duraturo, personalizzato e mirato con il cliente, reciprocamente vantaggioso, comporta la stretta integrazione con i dati di intelligence sul cliente, l'identificazione degli eventi più significativi che concorrono alla definizione della customer experience, l'analisi delle interazioni multicanale, l'ottimizzazione delle scelte di marketing mix e l'attivazione di processi di risposta immediati. Non è sufficiente puntare genericamente alla soddisfazione del cliente, ma è importante presidiare tutti i "momenti della verità", avendo la capacità di rispondere in modo personalizzato e veloce alle richieste esplicite del cliente. Rispondere con un'offerta generica o percepita come irrilevante dal cliente significa sprecare un'occasione. E', quindi, essenziale guidare l'azione di marketing affinché sia possibile indirizzare comunicazioni e offerte mirate, spostando verso il front-end, ovvero le diverse tipologie di risorse che sono a più stretto contatto con il cliente - siano essi venditori, operatori di contact center oppure i sistemi di configurazione online del prodotto/servizio - le capacità e gli strumenti per rispondere in modo puntuale alle specifiche esigenze espresse. Rendere disponibili i modelli predittivi e comportamentali direttamente al front-end consente alle imprese di attuare efficaci strategie di interazione multicanale sfruttando le basi di conoscenza necessarie a formulare un'offerta customizzata, quali ad esempio: dati storici (interazioni passate, profili, preferenze, transazioni, ecc.), informazioni acquisite nell'interazione (dialoghi con i contact center, conversazioni e navigazione web, ecc.), modelli di analisi (customer lifetime value, propensione all'acquisto, churn rate, ecc.).

Il miglioramento continuo delle performance di marketing, fondato sull'identificazione e il monitoraggio di indicatori prestazionali rilevanti, l'individuazione e la promozione delle azioni che generano maggiore valore, l'allineamento delle attività agli obiettivi strategici, consente di attuare una strategia di relazione continuativa con il cliente indipendentemente dal canale di interazione (rete commerciale, punti vendita, totem multimediali, contact center, web e social media), che innesca un circolo virtuoso di condivisione della conoscenza e delle pratiche di successo adottate, contribuendo alla costruzione della customer experience.

Miglioramento continuo delle performance di marketing



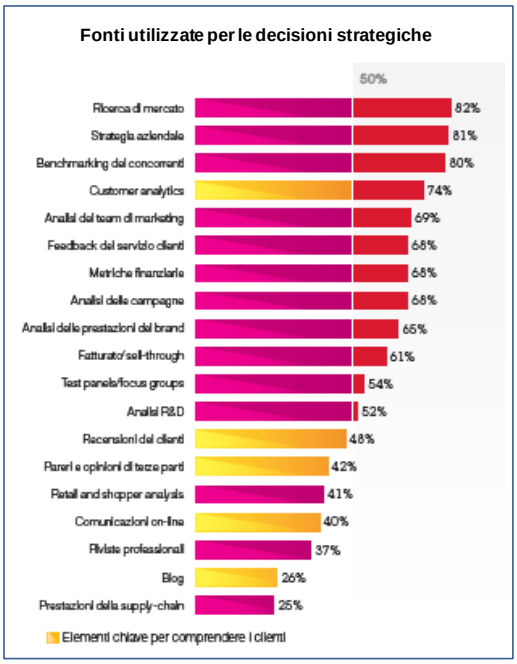
Tuttavia, vale la pena notare che se è tecnicamente possibile collegare i dati di analisi mercato con le informazioni economico-finanziarie (costi di produzione, costi di distribuzione, costi di comunicazione, margini lordi, ROI) per pianificare, misurare e migliorare l'impatto delle iniziative di marketing, non sempre in pratica ciò si realizza.

Non è, infatti, solo una questione esclusivamente tecnologica. Pure in presenza di un'ampia offerta di piattaforme tecnologiche, più o meno integrate ed evolute, non sempre chi ha responsabilità di marketing ha un corretto approccio e un'adeguata cultura dei dati per cogliere pienamente le potenzialità dell'interpretazione integrata di basi dati complesse. Il recente studio condotto dal CEB[11] sui marketer, ad esempio, evidenzia come troppo spesso questi si affidino alla propria intuizione e alle precedenti esperienze: in media le decisioni sui clienti sono basate sui dati solo per l'11%.

L'implementazione di un modello customer-centric passa, in primo luogo, attraverso un processo – non facile - di cambiamento dell'organizzazione e del modo di operare, che crei le condizioni per stabilire relazioni nuove e più efficaci con clienti basate su una capacità diffusa nell'organizzazione di trattare i dati e su una maggiore autonomia nell'utilizzarli a tutti i livelli, favorendo scambi e collaborazione all'interno dell'impresa e interazione e rapidità di risposta all'esterno.

Inoltre, è indispensabile che le competenze siano allineate a metodologie, organizzazione e processi. Infatti, in un contesto economico dinamico e turbolento, sempre più caratterizzato dall'uso delle tecnologie e da forme di interazione sociale le competenze tradizionali non sono più sufficienti e devono arricchirsi di quelle tecnologiche per superare i limiti del marketing tradizionale e cogliere le potenzialità del nuovo modo di rapportarsi con i clienti.

Non stupisce, quindi, che nonostante sia largamente diffusa la consapevolezza della necessità di utilizzare fonti di informazioni più puntuali e specifiche per migliorare la relazione, quelle di tipo tradizionale - ricerche di mercato, analisi competitive, analisi dei dati di vendita e delle campagne - sono le più utilizzate per prendere le decisioni strategiche, anche se tendono a dare una rappresentazione dei clienti in modo aggregato, con uno "spaccato" minimo delle esigenze, delle attese e dei comportamenti dei singoli clienti e molto spesso fondato sull'esperienze passate, le quali, in uno scenario di rapido cambiamento, possono velocemente modificarsi e diventare inaffidabili. Come testimonia il Global Chief Marketing Officer Study, ad esempio, a fronte di un ampio ricorso a strumenti di analisi tradizionali e un buon utilizzo delle tecniche di data mining sui clienti, piuttosto limitato è l'utilizzo di sistemi di analisi delle informazioni digitali che, invece, sono più orientati a fornire dati precisi su opinioni e comportamenti di clienti e influencer. Infatti, anche perché le metriche e gli strumenti di analisi generalmente adottati non sono concepiti per acquisire e analizzare i dati non strutturati provenienti dagli ambienti social, solo il 26% analizza i blog, mentre il 42% analizza le recensioni



Fonte: IBM, CMO Study 2011

[11] La ricerca, realizzata nel 2012 da Corporate Executive Board Company, ha intervistato 800 responsabili marketing che lavorano nelle 1.000 aziende della classifica redatta da Fortune

di soggetti terzi e il 48% tiene memoria dei pareri e delle opinioni dei clienti.

La mancanza di risorse adeguatamente competenti è il grande problema evidenziato anche dal 51% dei partecipanti all'indagine Capgemini[12], che d'altro canto fa emergere come le organizzazioni che hanno adottato un approccio analitico ai big data abbiano registrato un miglioramento medio delle performance del 26% rispetto ai tre anni precedenti e un miglioramento del 5-6% superiore alle aziende che basano i processi decisionali sull'intuito e l'esperienza.

Un quadro complesso in rapida e costante evoluzione, dove, però, è veramente possibile mettere il cliente e non il mercato, genericamente inteso, al centro delle scelte aziendali, che conduce il marketing a svolgere appieno la propria mission di garantire un'esperienza completa al cliente rendendolo partecipe, ascoltato, coinvolto, soddisfatto e appagato. Ciò significa che, indipendentemente dal punto di contatto e dalle modalità di interazione, i dati presenti nel customer database integrano le esperienze multicanale e associano al profilo del cliente una caratterizzazione social, così da migliorarne il livello di conoscenza e permettere un approccio personalizzato. Inoltre, grazie alle capacità analitiche e alle potenzialità di text mining[13] viene analizzato tempestivamente l'evoluzione del sentiment, della reputazione di brand, prodotti e servizi e del comportamento social dei clienti.

Il marketing, che Philip Kotler ha sempre definito come una disciplina in bilico tra arte e scienza, trova oggi nella customer intelligence il supporto fondamentale per combinare creatività e logica sulla base delle informazioni e degli insight offerti dalle tecnologie.

2.2 Il Social Customer Relationship Management

Se a prima vista il termine Social Customer Relationship Management (SCRM) può indurre a pensare a una rivisitazione del CRM in chiave 2.0, una lettura più attenta e profonda del tema fa emergere come il SCRM rappresenti un vero e proprio nuovo paradigma per la gestione delle interazioni con i clienti, che supera – facendolo proprio e rinnovandolo – il CRM tradizionale.

Oggi per rapportarsi ai clienti l'azienda deve necessariamente tenere conto della crescente importanza dei social media e della conseguente impossibilità di instaurare esclusivamente un dialogo gestito in modo unidirezionale dall'azienda mediante piattaforme di proprietà o sotto il proprio controllo (contact center, IVR, telefono, fax, e-mail, ecc.). Pertanto, parafrasando Paul Greenberg[14], il Social CRM è la risposta dell'azienda al potere esercitato dal consumatore attraverso le conversazioni. E' una filosofia e una strategia di business, supportata da piattaforme tecnologiche, regole economiche, piani di lavoro, fattori sociali, finalizzata al coinvolgimento del cliente in

[12] Capgemini nel 2012 ha commissionato a Economist Intelligence Unit l'indagine "The deciding factor: Big data & decision making", che ha coinvolto 607 dirigenti di alto livello provenienti da tutto il mondo: 38% dall'Europa, 28% da Nord America, 25% dall'Asia Asia-Pacifico e il restante 9% dall'America Latina, dal Medio-oriente e dall'Africa.

[13] È una forma particolare di data mining dove i dati consistono in testi in lingua, in altre parole, documenti destrutturati

[14] La definizione è tratta dal suo libro più celebre "CRM at the Speed of Light: Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers", edito da Mc Graw Hill

una conversazione collaborativa utile a fornire benefici e valori condivisi nel contesto di uno sviluppo economico basato su fiducia e trasparenza.

Il SCRM, quindi, non è solo una questione di interesse esclusivo del marketing, né può essere ridotta all'individuazione di una infrastruttura tecnologica, ma riguarda l'azienda nel suo complesso, richiedendo:

- forte commitment dell'alta direzione aziendale, indispensabile per attivare un corretto processo di cambiamento della cultura aziendale a tutti i livelli;
- chiara strategia di relazione basata su obiettivi da perseguire ben esplicitati e misurabili;
- processi definiti in modo specifico, capaci di tradurre gli obiettivi connessi al SCRM in standard e procedure da attuare, monitorare e costantemente correggere;
- coinvolgimento e responsabilizzazione del personale, che deve essere in grado di interagire in modo accurato e reattivo con il cliente, quasi in tempo reale;
- condivisione delle informazioni, delle esigenze, delle criticità e dei risultati così da consentire una diffusa capacità di risposta trasversale all'organizzazione, che coinvolge le diverse aree funzionali, superando la logica dei silos organizzativi e informativi.

La customer experience, elemento chiave a fini della differenziazione del brand, del mantenimento di un rapporto duraturo con il cliente e della competitività dell'azienda, è, infatti, determinata all'interno di un circuito che parte dall'ascolto del cliente, dalla comprensione dei comportamenti di acquisto, del sistema dei valori, delle motivazioni sia a livello razionale che emozionale e termina con l'offerta di un'esperienza di servizio multicanale. Nel momento in cui l'azienda riesce a creare engagement - cioè a coinvolgere attivamente il cliente e la propria struttura in una interazione continua, partecipata e multi-direzionale - è in grado di co-creare valore facendo evolvere la customer experience in "esperienza continua"[15]. La strategia di Social CRM, in questo modo, determina un clico virtuoso capace di intercettare prontamente i feedback della clientela per utilizzarli come input di un processo di comprensione e di conseguente revisione dei prodotti e dei processi, a loro volta funzionali a una nuova fase di ricerca delle informazioni, scelta di acquisto e utilizzo del prodotto/servizio.



Occorre, quindi, partire dal cliente. È proprio il cliente con il suo comportamento che condiziona e caratterizza le modalità di interazione. La diffusione e la pervasività delle tecnologie digitali, su tutte social media e mobile, permea il rapporto tra consumatori e imprese. Da un lato il cliente, integrando on line e off line, ricerca informazioni, si

[15] Il modello Experience Continuum, pubblicato da Jacob Morgan nel 2010, è stato elaborato insieme a Esteban Kolsky.

confronta con esperti e utilizzatori, da pareri, influenza, chiede assistenza e acquista, dall'altro le imprese cercano di "essere dove sono i clienti", investendo in canali di comunicazione on line e mobile, sviluppando applicazioni mobile per integrare l'offerta di servizio e facilitarne la fruizione secondo una visione che coniuga la logica *brick & mortar* con quella on line.

La multicanalità diviene l'elemento distintivo del consumatore. Innanzitutto, si consolida una nuova mentalità secondo cui l'individuo acquisisce sempre più informazioni e si forma opinioni in un ambito sociale integrato e aperto che coinvolge gli altri individui (peer to peer) e la marca.

L'individuo, inoltre, esprime una maggiore flessibilità di interazione e di ruolo. A seconda delle circostanze interagisce in modo diverso con i vari touchpoint. Sfuma, ad esempio, il confine tra virtuale e fisico: i consumatori possono accedere a informazioni sul prodotto via web, mediante il mobile, mentre si trovano nel punto vendita e, in tal mondo, arricchire la propria esperienza di acquisto acquisendo maggiori informazioni offerte dal produttore o da altri utilizzatori, confrontando prezzi ed eventualmente valutando le offerte disponibili on line con quelle presenti nel punto vendita. Come afferma Steve Yankovic[16], il punto vendita è nelle mani del cliente, i programmi di attività e i tempi di apertura cambiano perché il "punto vendita è sul mobile".

La multicanalità trova espressione anche nella maggiore flessibilità di ruolo del cliente che non solo è acquirente e decisore, ma è pure media, produttore di contenuti e influenzatore.

Il cliente è multidevice e multitasking: fruisce dei contenuti informativi attraverso più terminali e, soprattutto, li utilizza molto spesso contemporaneamente. In particolare assume forte rilevanza l'integrazione tra un media tradizionale come la TV e il web - al quale si accede in prevalenza mediante PC portatile (tablet, Ipad) o mobile - facendo emergere nuove opportunità in termini di:

- incremento delle potenzialità di shopping on line;
- ricerca delle promozione e delle offerte presentate dalla pubblicità televisiva;
- ricerca di informazioni su prodotti e servizi pubblicizzati;
- rapidità del processo di acquisto;
- attivazione di un dialogo attraverso i social network.

Da tutto ciò deriva che il processo di acquisto multicanale, visto con gli occhi del cliente, si basa su di un'esperienza di interazione, caratterizzata da un processo fluido e dinamico, semplice e a valore aggiunto in ogni punto di contatto che consente di personalizzare l'offerta e rendere il servizio unico per ogni utilizzatore.

Dal punto di vista delle imprese la multicanalità comporta la messa in discussione di modelli consolidati che vanno rielaborati e arricchiti alla luce del sistema di interazione sociale. Occorre, in primo luogo, identificare le chiavi di ingaggio e di coinvolgimento del cliente, superando il concetto tradizionale di comunicazione di brand e puntando alla ricerca di elementi di co-creazione di valore sulla scorta di una profonda capacità di gestione dei molteplici piani di relazione con il cliente, che hanno come comune denominatore ed elemento caratterizzante la centralità dell'individuo, ovvero il piano

[16] Steve Yankovic è il Vicepresidente di eBay Inc.

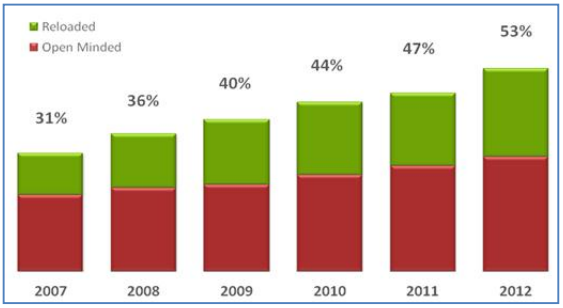
degli interessi, il piano dell'intrattenimento, il piano delle relazioni sociali e il piano dell'acquisto. In questa ottica è necessario prendere le mosse dall'interazione sia bidirezionale che multicanale tra azienda e consumatore, favorire la relazione tra pari all'interno delle comunità e progettare esperienze di marca coerenti con la vita del cliente. Inoltre, è indispensabile procedere alla ridefinizione della logica spazio-temporale delle interazioni mirando alla valorizzazione delle occasioni di contatto e dei momenti di attenzione offerti dal cliente. Infatti, valorizzare i momenti di attenzione porta alla ricomposizione dei canali, fisici e virtuali, e al superamento di funzioni specializzate non in linea con processo fluido di relazione, senza soluzione di continuità: il salotto di casa può diventare un punto vendita mentre il punto vendita è anche un media che contribuisce alla costruzione dell'experience complessiva. Un approccio che punta a realizzare, a prescindere dai media utilizzati, esperienze olistiche senza interruzioni, e dove il mobile diventa una sorta di medium convergente ed elemento di connessione tra diversi touchpoint.

BOX1

Le principali indicazioni dell'Osservatorio Multicanalità 2012

Il progetto di ricerca sul consumo multicanale realizzato da Nielsen, Connexia e Politecnico di Milano aveva individuato nella prima edizione del 2007 come la multicanalità fosse un fenomeno relativamente di nicchia, che coinvolgeva appena il 31% degli italiani. Il 2012, invece può essere considerato l'anno del sorpasso, che vede la multicanalità interessare ben il 53% della popolazione over 14 e divenire un fenomeno di massa.

La multicanalità è un fenomeno di massa



Fonte: Nielsen, Osservatorio Multicanalità

Ciò che ha spinto la multicanalità a crescere costantemente fino ad arrivare al 13% in più rispetto al 2011 è innanzitutto l'inarrestabile diffusione delle nuove tecnologie, ma anche il persistere della crisi economica, che implica un inevitabile coinvolgimento del consumatore in tutte le fasi del processo di acquisto.

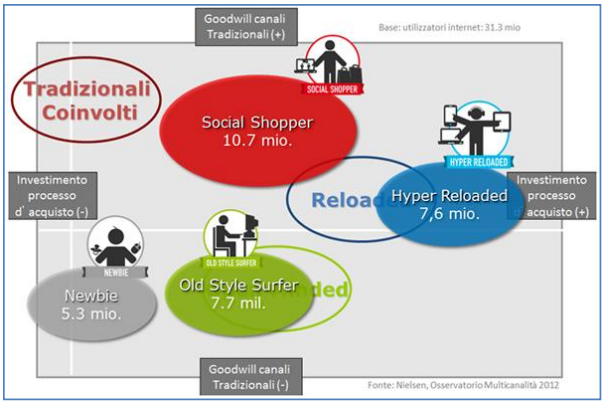
In particolare, stiamo assistendo ad uno svuotamento dei cluster con un basso investimento nel processo di acquisto e/o fortemente legati a dinamiche di delega della marca, a favore dei cluster più evoluti, gli Open Minded e i Reloaded, nella cosiddetta "area della multicanalità". Prendendo in considerazione gli utenti internet e focalizzandosi sul 53% della popolazione italiana multicanale, la ricerca ha analizzato in dettaglio il livello di interazione con le aziende e con altri utenti, la propensione all'e-commerce e l'utilizzo del device mobile nel processo d'acquisto di questa parte della mappa, presentando 4 nuovi cluster:

1. i **Newbie**, pari a circa 5,3 milioni di individui, sono i "neonati" della multicanalità, ovvero consumatori che hanno adottato di recente un processo di acquisto multicanale. Prevalentemente, over 55 (34%), avvicinatisi alla multicanalità grazie alla diffusione delle tecnologie. Altra parte fondamentale del cluster sono i giovanissimi 14 – 24 (20%), che diventano multicanale approcciandosi per le prime volte con il processo d'acquisto;
2. gli **Old Style Surfer**: raccolgono circa 7,7 milioni di individui, con moderata prevalenza di uomini (54%) e di giovani (gli under 35% rappresentano il 35%). Si caratterizzano per un approccio al web "vecchio stile" e strumentale, per rendere più efficiente il proprio processo d'acquisto e per risparmiare tempo;
3. i **Social Shopper**: costituiscono il segmento multicanale più rilevante, con 10,7 milioni di individui. Prevalenza maschile (58%) con un'importante presenza di over 45 (58%). Sono i veri esperti della spesa e sono caratterizzati da un forte ruolo della rete nel loro shopping, da un processo d'acquisto strutturato e dalla ricerca della "smart choice", ossia di acquisti intelligenti e con un elevato rapporto qualità/prezzo;
4. gli **Hyper Reloaded**: cluster più evoluto in termini di multicanalità, racchiude 7,6 milioni di individui, con prevalenza di uomini (59%) e rilevante presenza di giovani adulti. Si distinguono per una vita sociale molto intensa e presentano un approccio strutturato al processo d'acquisto, con un elevato fabbisogno informativo, un alto livello di partecipazione attiva con gli utenti ed una marcata propensione sia all'e-commerce, sia ad un forte utilizzo del mobile.

Anche il processo di acquisto si spinge sempre di più verso la multicanalità. Crescono i consumatori che raccolgono informazioni su un prodotto o un servizio in un punto vendita, per poi concludere l'acquisto online (34%), con l'84% dei consumatori multicanale che ritiene internet la fonte principale per raccogliere informazioni su prodotti e servizi. La crisi e il boom di servizi online dedicati al confronto prezzi, accessibili anche da mobile, sono i principali fattori alla base dell'aumentare del numero di consumatori che sfruttano internet per confrontare i prezzi di uno specifico prodotto o

servizio (78%) e per cogliere le promozioni più accattivanti. Tra le fonti online maggiormente rilevanti troviamo ai primi posti le opinioni generate da utenti su blog, forum e social media, prese in considerazione da oltre 21 milioni di consumatori. Seguono i siti web aziendali (40%) e il passaparola, molto importante per generare preferenze e influenzare la decisione d'acquisto.

Focus sulla parte avanzata della mappa: i nuovi cluster



Aumenta in maniera rilevante anche l'affinità con l'e-commerce, grazie a fattori sia culturali che tecnologici, che hanno spinto il 56% degli utenti online a ritenere internet un canale di vendita comodo, conveniente e adatto alle proprie esigenze personali. In particolare, focalizzandosi sulle diverse categorie merceologiche acquistate più frequentemente online emergono novità interessanti: l'abbigliamento sale al secondo posto (29%) e i prodotti per la cura della persona rappresentano la prima categoria di largo consumo acquistata online.

Altro tema fondamentale riguarda i forti cambiamenti nei comportamenti mediali degli individui, in termini di luoghi e device da cui fruiscono contenuti mediatici e di multitasking mediale. In particolare, gli Hyper Reloaded sono caratterizzati da un utilizzo a casa di internet e del cellulare superiore rispetto alla media (rispettivamente +13% e +14%). Per ciò che concerne il multitasking mediale, con riferimento ad almeno la metà del tempo trascorso di fronte alla tv, 8,4 milioni di individui utilizzano contemporaneamente un pc, 5,7 milioni un cellulare e 1,4 milioni un tablet. Inoltre, considerando la generica navigazione online in logica multitasking effettuata da ben 18 milioni di italiani, il 33% dichiara di essere stato influenzato dai contenuti pubblicitari visti in tv, permettendo alla pubblicità di giocare ancora un ruolo chiave nei processi di acquisto.

La televisione quindi non solo si conferma come mezzo che invoglia maggiormente all'acquisto, ma risulta anche in aumento del 3% rispetto al 2011. Seguono il punto vendita e infine internet, che mostra una crescita pari a quasi il 50%.

In questa chiave è del tutto evidente che il processo di marketing e vendite vada ripensato alla luce di due fattori decisivi: engagement e condivisione.

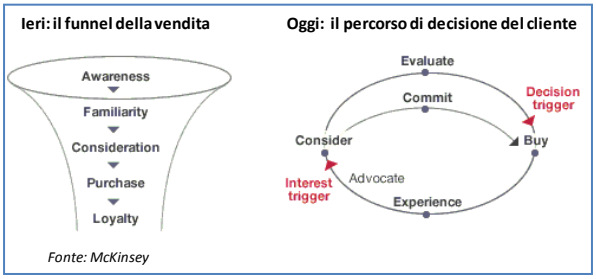
In generale, però, le imprese non hanno ancora sviluppato una capacità di risposta adeguata all'evoluzione delle esigenze e dei comportamenti dei clienti multicanale, con conseguenze dirette su modalità di competizione ed efficace presenza sui mercati.



Diviene, quindi, prioritario reinterpretare i processi di segmentazione della clientela. Le basi di segmentazione psico-sociodemografiche non sono più sufficienti ma vanno ripensante alla luce della dispersione tra i canali, della frammentazione delle logiche di utilizzo e della diversificazione dei ruoli, definendo nuove chiavi interpretative e basi di segmentazione dinamiche. I target sono fluidi e mutevoli in ragione dei contesti di vita; sono questi, infatti, che qualificano i comportamenti dei clienti in termini di funzione d'uso e modalità di interazioni spazio-temporali (dove e quando interagisco), rendendo improponibili l'individuazione di target statici che identificano in modo univoco le tipologie di clienti.

E' necessario raccogliere in modo organico le informazioni dei clienti e dei prospect provenienti da ogni punto di contatto anche se non controllato direttamente. I modelli interpretativi, supportati da piattaforme tecnologiche abilitanti, devono qualificare le informazioni provenienti da più fonti e - sulla scorta di metriche definite ex ante che non esprimono solo la misura dell'audience e dell'esposizione al contenuto informativo (ad esempio click-through rate) ma anche dell'engagement - guidare le scelte aziendali.

Per fare ciò c'è, però, bisogno anche di riallineare il percorso decisionale del consumatore a un modello iterativo e circolare, con un focus maggiore su quello che il consumatore effettivamente fa. Il tradizionale funnel della vendita mostra i segni del tempo rispetto a contesti di sviluppo delle esperienze e delle decisioni dove i social media, i forum dei consumatori e i sostenitori del brand giocano un ruolo sempre maggiore. Chi cerca o compra un prodotto, ne parla e - così facendo - risveglia l'interesse di altri consumatori, che valuteranno diverse opzioni on line e off line e confronteranno le marche prima di comprare il prodotto. Ogni individuo veste 24 ore al giorno i panni del potenziale cliente che valuta le molteplici possibilità, compiendo un percorso decisionale ininterrotto, un loop, che obbliga l'azienda a non concentrarsi soltanto su specifici momenti (dalla consapevolezza alla vendita finale) ma sul complessivo processo di coinvolgimento del consumatore e sul suo livello di soddisfazione. Quanti più clienti il brand soddisfa, tanti più sono i suoi sostenitori, i commenti e le valutazioni positive, generando un maggiore numero di clienti potenziali.



Fonte: McKinsey

Sviluppando, quindi, una mappatura del percorso del cliente possiamo realizzare un assessment dell'esperienza di marca multicanale che consente, da un lato, di progettare un sistema di interazione tenendo conto dei diversi piani di relazione che coinvolgono il cliente e, dall'altro, in una logica seamless tra i canali di creare collegamenti esperienziali e sistemi di conversione tra i diversi touchpoint, migliorando l'efficienza e rimuovendo le incongruenze nell'esperienza del cliente.



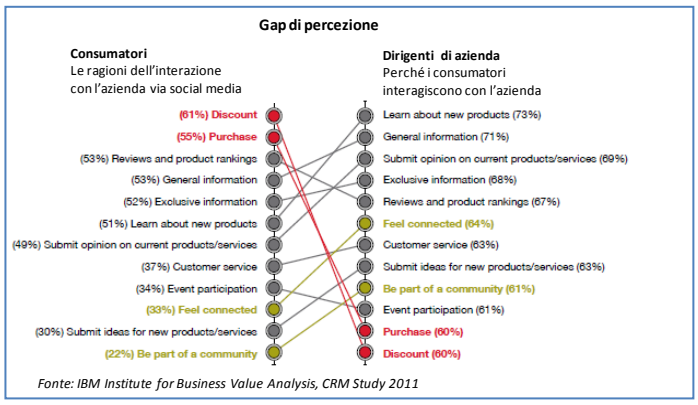
Da questo allineamento all'esperienza complessiva effettivamente condotta, inoltre, emerge la rilevanza di agire in modo coerente sui diversi media nella consapevolezza delle specificità di ognuno e dei differenti obiettivi perseguibili: stimolare l'attività di valutazione dei prodotti in ambienti non proprietari, ad esempio, favorisce il rafforzamento della reputazione del prodotto e del brand ma occorre essere trasparenti, disponibili a mettersi in gioco e, soprattutto, pronti a gestire i rischi di una comunicazione negativa.

Lo sviluppo di una strategia di Social CRM passa, quindi, dal superamento di una logica sommativa di diversi progetti e iniziative di social media e si fonda sulla capacità di definire, da un lato, le modalità di interazione e coinvolgimento dei clienti e, dall'altro, i vantaggi attesi in termini di miglioramento dell'efficienza e dei risultati di business.

Un passaggio non facile, ma che richiede, come primo step del processo di costruzione della proposta di valore che sottende la strategia di Social CRM, una maggiore comprensione delle ragioni che spingono i clienti a impegnarsi nella relazione con l'azienda. A tal proposito, però, un recente studio condotto da IBM Institute for

Business Value Analysis[17], evidenzia da parte delle imprese una non conoscenza delle motivazioni reali che portano i clienti a interagire con esse, facendo emergere un significativo gap tra l'interesse percepito e quello realmente espresso dai clienti.

Infatti, mentre per i consumatori la ricerca di un valore tangibile, come sconti, offerte e coupon, e il fare acquisti sono i principali motivi per essere in relazione con l'azienda; per i referenti aziendali questi aspetti vengono collocati agli ultimi posti, attribuendo maggiore importanza all'interesse per i nuovi prodotti, alla ricerca in generale di informazioni e alla possibilità di esprimere opinioni su prodotti/servizi e, quindi, di sentirsi più legati alla marca.



Fonte: IBM Institute for Business Value Analysis, CRM Study 2011

Per instaurare una relazione non è sufficiente comunicare con i clienti; è invece importante riflettere su cosa viene ritenuto di valore nella relazione e, ancor più, agire per aiutare i clienti ad apprezzare prodotti e servizi, rendendosi disponibile a creare spazi di collaborazione per la definizione di un sistema di offerta in linea con le specifiche esigenze. Le aziende devono, pertanto, impegnarsi per cogliere la sfida della "offerta di valore" al cliente non solo definendo una strategia complessiva di Social CRM ma intervenendo anche sul fronte dell'execution: sistemi di governance, linee di intervento, processi e azioni da porre in essere e controllare nell'attuazione.

Se è vero, infatti, che oramai le imprese rispetto al Social CRM sono in un punto di non ritorno - stimolate dal rincorrere i clienti nella corsa all'utilizzo delle piattaforme di social network e consapevoli del fatto che è profondamente cambiato il modo di fare business - esse devono ricondurre l'entusiasmo e la sperimentazione che le ha portate a percorrere, a volte in modo disordinato e non organico, le strade del Social CRM a un approccio sistematico di implementazione della strategia complessiva e integrata di Social CRM.

Occorre un cambio di passo. L'impianto del CRM tradizionale non permette di attuare correttamente una strategia di Social CRM, essendo progettato per gestire - nella prospettiva dell'azienda e secondo un approccio operativo interno - la relazione con il cliente mediante canali tradizionali, nell'intento prioritario di massimizzare la capacità di generare valore da parte del cliente lungo l'intero ciclo di vita. Il Social CRM, che si focalizza sul "coinvolgimento del cliente" piuttosto che sulla "gestione del cliente", si basa sulla capacità di attivare gli interessi dei clienti e soddisfare le attese personali per raggiungere gli obiettivi aziendali.

La visione unica del cliente in ottica di Social CRM, che guida la definizione della strategia di SCRM, è molto più complessa da ottenere; le informazioni da prendere in considerazione non provengono solo dall'interno ma soprattutto dall'esterno: profili

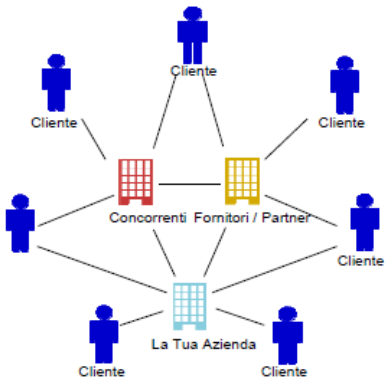
[17] IBM Institute for Business Value Analysis ha realizzato tra il 2010 e il 2011 due indagini on line sull'utilizzo dei social media, coinvolgendo rispettivamente 1.056 consumatori e 351 dirigenti di azienda in 9 paesi: Australia, USA, Canada, Regno Unito, Francia, Germania, India, Cina e Brasile.

dei clienti nelle reti sociali, opinioni, attese, abitudini e comportamenti. Si tratta di informazioni che, centrate sulla relazione sociale, migliorano le possibilità di comprensione del cliente e della sua rete di connessione e, conseguentemente, della capacità di generare valore perché non più limitate alla lettura dei dati della cronologia delle interazioni interne (sostanzialmente le transazioni) ed espressione di ciò che è accaduto nel passato.

BOX 2

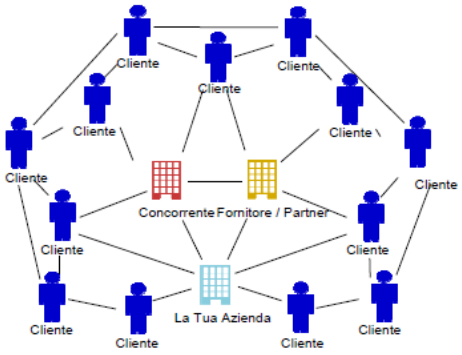
CRM Tradizionale *VS* Social CRM

CRM Tradizionale

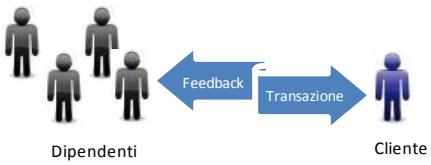


Focalizzazione sul rapporto individuale

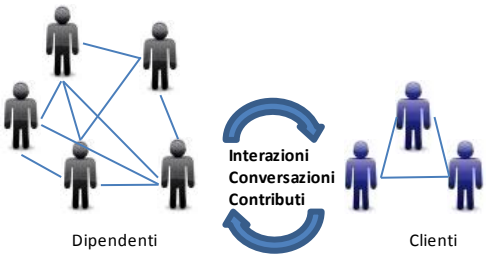
Social CRM



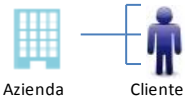
Focalizzazione sul rapporto collaborativo e connessioni multiple



Front-line comunica per le operazioni transazionali
L'innovazione proviene dall'interno dell'azienda



Tutti i dipendenti interagiscono con i clienti
Tutto il personale partecipa all'innovazione
e i clienti sono il centro dell'innovazione



Canali e tempi predefiniti

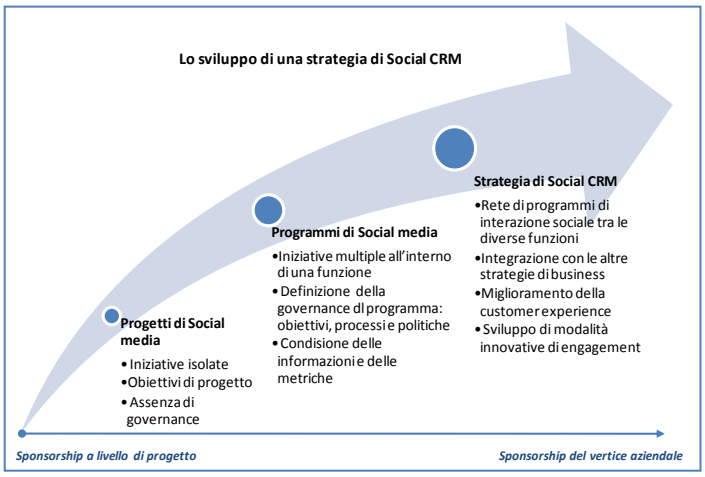


Canali e tempi identificati dal cliente

Inoltre, abbandonando un approccio parziale ai singoli processi di contatto con i clienti ottimizzati secondo priorità settoriali interne all'impresa, vanno riletti complessivamente i processi aziendali dal punto di vista del cliente per definire

processi operativi e di supporto in grado di generare valore per il cliente. La strategia di Social CRM deve, difatti, consentire di coinvolgere i clienti in modo globale e integrato superando la frammentazione delle singole parti e ricomponendo a unità le diverse iniziative che le varie funzioni possono sviluppare avvalendosi dei social media.

Per cogliere appieno le potenzialità del Social CRM le aziende devono mettere appunto un impianto strategico ed operativo che permette di passare da isolati progetti di social media e da programmi con molteplici iniziative social all'interno di una funzione a una vera e propria strategia di Social CRM. Solo attraverso una puntuale definizione dei modelli di governance delle politiche di engagement, un'adeguata sponsorship e un'ampia condivisione interna delle linee operative, degli obiettivi e degli indicatori di performance (KPI) e delle metriche da utilizzare per monitorare i processi si può concretamente mettere in atto una strategia complessiva di Social CRM. In questo modo, infatti, si supera l'idea della prevalenza di una singola funzione, quale quella di marketing, e si permette la implementazione di una rete di programmi di social media tra diverse funzioni, nell'ambito di una più generale integrazione delle strategie di business. Il cliente, visto nella sua interezza e tenendo presente la complessità delle relazioni che instaura con le diverse parti dell'azienda, è al centro del sistema favorendo un più efficace processo di raccolta, integrazione e condivisione delle informazioni provenienti dai diversi momenti di contatto, sulla cui scorta migliorare la customer experince e sviluppare nuovi modelli di coinvolgimento del cliente.



L'attuazione di una strategia di Social CRM è senz'altro il frutto di un cambio mentalità e di cultura aziendale che trova nella libertà di collaborare e sperimentare un elemento caratterizzante irrinunciabile. Ma proprio per questa ragione non vanno trascurati alcuni rischi connessi alle modalità di attuazione del disegno strategico.

Innanzitutto va affrontato e mitigato il rischio dell'esposizione negativa del marchio, intensificando gli sforzi volti al monitoraggio del dialogo in rete e alla analisi della reputazione del brand. Ignorare questa delicata fase rappresenta un duplice errore perché, in primo luogo, limita la capacità di reazione dell'impresa non consentendo di analizzare precocemente le potenziali minacce e di mettere in campo rapidamente delle strategia di risposta. In secondo luogo, non fornisce quella indispensabile base di analisi del sentiment e del dialogo per comprendere meglio la percezione del marchio e determinare quale strategia sia da preferire per dare valore e coinvolgere il cliente.

Anche il dialogo in rete tra i dipendenti può in modo accidentale o intenzionale influenzare negativamente la reputazione del brand. Al di là dei casi di intenzionale sabotaggio virale, il migliore modo per mitigare i rischi diffusione di comunicazioni non corrette è di intervenire sia dal lato delle procedure, condividendo delle linee guida aziendali per l'utilizzo dei social media, sia dal lato della formazione, così da mettere in grado il personale di prendere delle decisioni, di intervenire nelle conversazioni e di

comunicare in coerenza con la strategia di SCRM, i valori aziendali e il vissuto del brand.

Potenziare le capacità dei dipendenti affinché possano essere la "voce dell'azienda" è, soprattutto, nelle organizzazioni che utilizzano approcci top-down un passaggio cruciale. Per favorire una progressiva transizione verso il modello di comunicazione aperto dei social media è auspicabile attivare delle esperienze pilota di social media interni, all'interno dei quali i dipendenti possono sperimentare – senza rischi - mezzi, modalità di dialogo e linguaggi. Tali sperimentazioni, inoltre, rappresentano per le aziende anche una preziosa occasione per raccogliere nuove idee, selezionare progetti innovativi, testare e mettere a punto nuove iniziative prima di lanciarle pubblicamente.

In generale, quindi, è essenziale che siano definite le linee di indirizzo, le procedure e le modalità da seguire per dialogare con i clienti, tenendo ben presente le peculiarità della comunicazione diretta, ovvero quando la conversazione avviene mediante strumenti di proprietà dell'azienda che consentono un flusso comunicazionale bidirezionale (come ad esempio i profili dell'azienda o le community page sui social network, gli account di twitter, ecc), e quelle della comunicazione indiretta, cioè quando i clienti conversano dell'azienda indipendente dalla partecipazione di questa alla conversazione.

Nel primo caso, che normalmente prevede la presenza di una struttura organizzativa dedicata alla comunicazione attraverso i social media, la grande sfida consiste nell'identificazione univoca dei clienti associando i singoli profili a codici identificativi del sistema informativo, così da permettere il costante aggiornamento del patrimonio informativo sul cliente e l'utilizzo di queste basi di conoscenza per l'attivazione di un dialogo proattivo e la definizione di componenti di servizio personalizzate. In questa chiave è particolarmente rilevante definire, in modo chiaro e preciso, le responsabilità e deleghe per coloro che devono conversare con i clienti, poiché questi devono farlo rapidamente, con naturalezza e spesso devono affrontare situazioni di emergenze o crisi nel rapporto con il cliente (insoddisfazioni, reclami, ecc.). Il supporto di script di processo può rappresentare un valido aiuto nella gestione delle fasi del colloquio, così come, per orientare il comportamento del personale verso una attenta gestione del coinvolgimento dell'interlocutore, sia utile prevedere dei meccanismi di incentivo per i dipendenti. Operativamente, inoltre, laddove sia ipotizzabile una classificazione delle tipologie di richieste è possibile gestirle attraverso landing page adeguatamente progettate che creano un percorso di contatto dedicato, offrendo da un lato la possibilità di rispondere in tempo reale ma, qualora la risposta non fosse soddisfacente, di mantenere aperto il dialogo senza abbandonare l'interlocutore, e dall'altro di migliorare l'efficienza del sistema riducendo tempi di risposta e i costi come ad esempio quelli dei servizi di customer care.

Per quanto attiene le discussioni indirette, che coinvolgono l'azienda e i suoi prodotti, la capacità analitica e di interpretazione dell'ascolto è l'aspetto predominante. L'utilizzo di strumentazioni che applicano tecniche di scraping[18] massivo permette di ascoltare, identificare e archiviare le informazioni presenti in rete, contribuendo alla misurazione del livello di brand awareness, di engagement e di reputation. Tali dati, opportunamente integrati con quelli provenienti dalle conversazioni bidirezionali e con quelli esistenti nei sistemi informativi interni, trattati nel rispetto della normativa della

[18] Lo scraping è una tecnica di estrazione dei dati dai siti web, utilizzata anche dai motori di ricerca per indicizzare i contenuti della rete

privacy, rappresentano degli indicatori rilevanti per la definizione di strategie di Social CRM.

BOX 3

Il social Login

Il Social Login consente di autenticarsi a un sito utilizzando la propria identità già registrata in un Social Network. Attraverso un semplice click si supera la fase della compilazione on line dei moduli di registrazione al sito che, molto spesso, è causa di abbandono. In tal modo il navigatore non deve memorizzare password, altra causa di abbandono, e risparmia tempo, mentre il sito vede aumentare i tassi di registrazione e diminuire quelli di abbandono, ma soprattutto ha la possibilità di creare, raccolte le necessarie autorizzazioni, un database sui propri visitatori molto più ricco e aggiornato di quello realizzabile con qualsiasi scheda di registrazione.



Il profilo dei social network è, infatti, costantemente aggiornato e contiene informazioni molto rilevanti ai fine della profilazione del cliente poiché abbina alle informazioni demografiche quelle più difficili da rilevare di carattere relazionale come, ad esempio, interessi, abitudini, comportamento di acquisto e hobby.

Ad ogni login il profilo viene aggiornato e arricchisce il database di informazioni utili ai fini dell'analisi dei comportamenti di visita o di acquisto e dei tassi di conversione, rendendo possibile la realizzare di comunicazioni mirate.

Il social login prevede, spesso, anche il social sharing, ovvero la possibilità di autorizzare il sito a pubblicare nello spazio social del visitatore i contenuti visti o a condividerli. La pubblicazione dei contenuti consente, in primo luogo, di aumentare la possibilità che il post appaia nel newsfeed dei soggetti che compongono la rete del visitatore, in secondo luogo, di fare del visitatore una sorta di portavoce del sito, incrementando l'affidabilità dell'informazione per i membri della propria rete e generando potenziale nuovo traffico verso il sito. Se, poi, si chiede di condividere l'esperienza realizzata attraverso il sito, come quella relativa all'acquisto di un prodotto, si contestualizza l'uso dello sharing a specifiche finalità di supporto commerciale.

Infine, la possibilità di raccogliere le informazioni sui contenuti più visti e condivisi permette si riallineare la content strategy.

I software analitici danno un forte contributo nell'individuazione e nell'analisi delle opinioni e del sentiment su brand, prodotti e specifiche iniziative anche in relazione ai principali competitor. A fronte dell'enorme volume di dati da trattare, diventa indispensabile l'utilizzo di piattaforme di listening automatizzato, che operano in modo da eliminare i rumori di fondo e da raccogliere e classificare i dati, trasformando quelli non strutturati (testi) in informazioni preziose per le scelte aziendali: i post critici, ad esempio, prontamente analizzati e classificati – dando anche un ordine di priorità – vengono sottoposti al referente aziendale per consentirgli di recuperare la relazione mediante un post con un messaggio di dialogo o di ingaggio ad hoc.

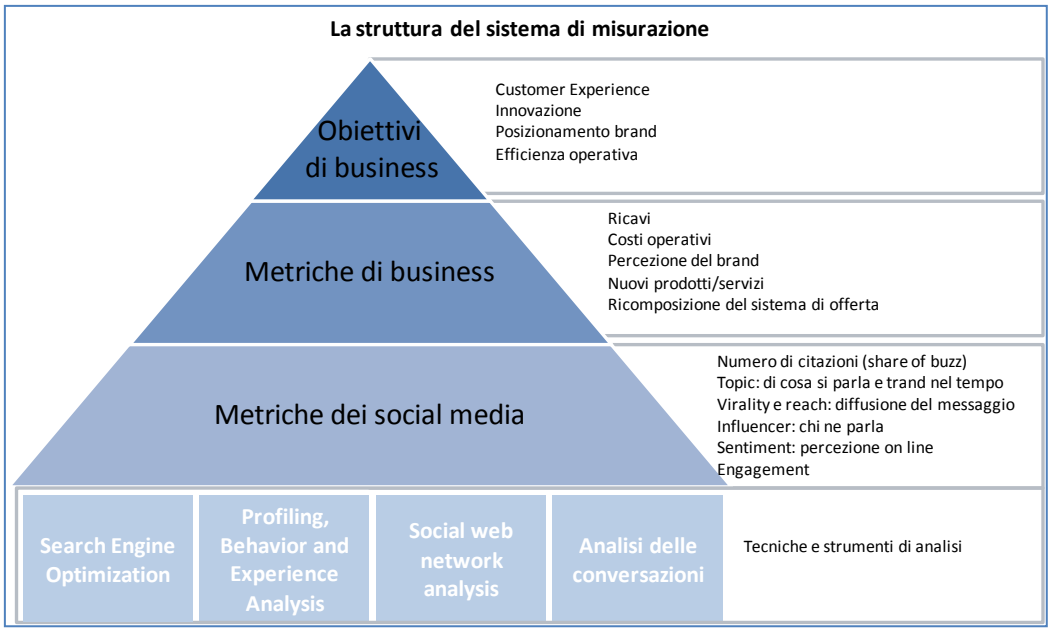
Nella complessità e rapidità di evoluzione dello scenario di riferimento occorre procedere a una semplificazione per avere un quadro delle strumentazioni che possono supportare l'azienda nella attività di analisi dei dati. Pertanto, senza volere essere esaustivi, possiamo individuare almeno quattro aree:

- Search Engine Optimization, che raccoglie tutte quelle attività finalizzate ad ottenere la corretta rilevazione, codifica analisi e lettura di un sito web da parte dei motori di ricerca. Una corretta attività di SEO migliora la visibilità e determina l'aumento degli accessi e del volume di traffico qualificato che un sito web riceve tramite i motori di ricerca;
- Profiling, Behavior and Experience Analysis, che mediante analisi quantitative e qualitative dei dati consente di tracciare un'immagine del cliente;

- Social web network analysis, che analizza la numerosità, la qualità e la intensità delle relazioni tra gli individui al fine di identificare gli influencer e hub di informazioni;
- Analisi delle conversazioni, che qualifica le interazioni tra i partecipanti a community, forum, blog, social network e individua elementi per consentire l'ingaggio e il dialogo con i clienti.

L'integrazione tra gli strumenti è certamente la strada da privilegiare ma bisogna evitare di cadere nella trappola della misurazione di elementi che non contribuiscono a dare un effettivo valore informativo: il web è il più misurabile dei media, tuttavia la mancanza di metriche condivise rende più complesso il processo di pianificazione dei risultati attesi. I Key Performance Index, proprio perché connessi a un ambiente di interazione sociale, sono il frutto di una valutazione qualitativa dei contesti di analisi specifici per l'azienda e degli obiettivi che si vogliono conseguire con la singola iniziativa all'interno della più ampia strategia di Social CRM.

Le metriche, quindi, non possono essere improvvisate o scelte seguendo esclusivamente la logica imposta dalle piattaforme tecnologiche, ma vanno identificate ex ante in ragione dei media scelti e degli obiettivi di business e inserite in processo di monitoraggio e controllo delle attività in itinere per consentire la correzione in corso d'opera ed ex post per valutare l'efficacia della strategia.



Nella logica della multicanalità e della convergenza tra virtuale e fisico molti indicatori possono essere elaborati per migliorare la capacità di programmare e realizzare strategie di business. Alla proliferazione dei media corrisponde un'evoluzione delle metriche; ogni canale attiva driver di engagement differenti e peculiari che richiedono modalità di misurazione specifiche. Tra le diverse tipologie di indicatori assumo particolare rilievo ai fini operativi, ad esempio:

- la frequenza di contatto per canale e tipologia richiesta, che approssima il livello di coinvolgimento diretto nei confronti dell'azienda;

- la tipologia di canale per specifica richiesta, che esprime la propensione all'utilizzo del canale;
- la propensione conversazionale diretta e indiretta, che contribuisce all'individuazione dei potenziali influencer che dialogo direttamente con l'azienda;
- il rapporto di polarità del sentiment, che esplicita il rapporto tra conversazioni semanticamente positive e quelle negative, molto utili ai fini delle analisi predittive di churn propensity.

Si tratta di strutturare un articolato sistema di misurazione che non può limitarsi alla semplice numerazione di *fun* o di *like*. L'aspetto centrale è comprendere il valore dell'informazione e, quindi, come i *fun* o i *like* si tramutano in elementi di valore per l'azienda sia tangibili - ad esempio, traffico generato verso un sito o l'incremento di afflusso nei punti vendita – sia intangibili, quali la brand awareness e il positioning. Il numero dei *fun* e dei *follower* non si può assimilare all'audience televisiva poiché il valore della presenza in una rete sociale è direttamente connesso con la capacità di amplificazione dei messaggi e di espansione della rete. La convergenza tra media e canali richiede, poi, che la presenza sui social media sia progettata e misurata anche in ragione di tali interrelazioni e di come esse possano potenziare gli effetti: utilizzando i social media per offrire servizi di post vendita e customer care si possono ridurre i costi e migliorare le performance di business.

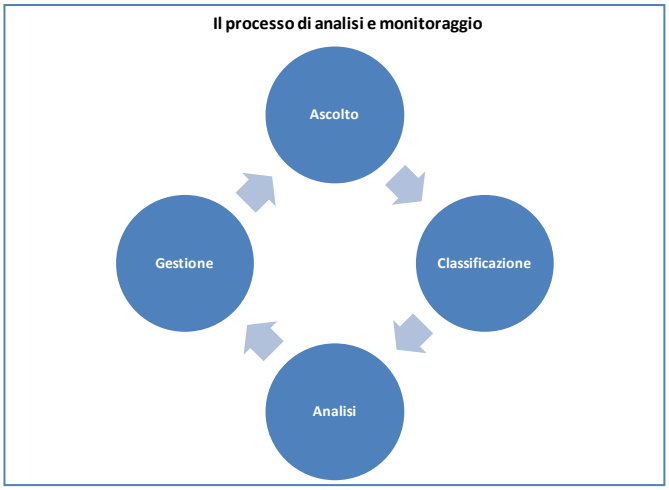
In questa logica è possibile anche ripensare all'utilizzo del Return On Investment come metrica correlata a uno specifico obiettivo di business. Infatti, il ROI non è la metrica adeguata per misurare azioni di social engagement, come quelle di creazione di nuove relazioni con i fan o con opinion leader (un blogger influente), così come non lo è per valutare strategie di brand awareness. Tuttavia, qualora si circoscriva il raggio dell'analisi a una specifica attività alla quale è connesso un definito obiettivo di business, il ROI - che è un indicatore di carattere finanziario - focalizzando l'attenzione ai risultati economici ottenuti rappresenta un valido indicatore dell'azione. In tal modo, per esempio, è possibile calcolare il ROI connesso allo spostamento del 20% del flusso di attività dal call center tradizionale al customer care su Twitter.

Pensare, viceversa, a ROI come un indicatore sintetico delle scelte di Social CRM è del tutto aleatorio e alla prova dei fatti impraticabile perché:

- è una metrica puramente finanziaria e non sociale;
- si riferisce ad una specifica e concreta attività e difficilmente può tenere conto delle molteplici influenze tra media e dell'integrazione tra strategie on line ed off line;
- deve essere legata a un obiettivo di business traducibile in termini economici, come ad esempio la diminuzione del costo.

In conclusione la definizione delle metriche e degli indicatori non è un aspetto marginale nello sviluppo di una strategia di Social CRM, sottende e qualifica il più ampio processo di analisi e monitoraggio dei dati che prevede:

- l'ascolto, ovvero la mappatura delle fonti rilevanti e la raccolta dei contenuti con procedure automatizzate (crawler, spider[19], ecc.) e con il supporto di analisti;
- la classificazione, cioè la strutturazione delle regole di catalogazione dei dati in ragione degli oggetti da analizzare (brand, prodotti, servizi, temi di interesse, ecc.)
- l'analisi, con la produzione di indagini quantitative e qualitative e la realizzazione di attività di reporting
- la gestione di iniziative di Social CRM



La misurazione di obiettivi e risultati rappresenta, quindi, la leva per migliorare e rendere più produttivo l'uso dei social media all'interno dell'azienda, per tracciare il percorso che porta fan e follower a diventare consumatori soddisfatti e, a volte, sostenitori fedeli del brand.

[19] Crawler e spider sono software che analizzano in modo automatizzato i contenuti della rete

Bibliografia

Franco Giacomazzi e Marco Camisani Calzolari, Impresa 4.0 - Marketing e comunicazione digitale a 4 direzioni, FT Prentice Hall, 2008

David C. Edelman, “Branding in the Digital Age: You’re Spending Your Money in All the Wrong Places”, Harvard Business Review Dicembre 2010,

Carolyn Heller Baird e Parasnis Gautam, “From social media to Social CRM”. IBM Institute for Business Value, Giugno 2011 http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-social-crm-whitepaper.html

Michela Ornati, “Oltre il CRM. La customer experience nell'era digitale”, Franco Angeli 2011

Autori Vari, “Customer intelligence tames the Big Data challenge”, Harvard Business Review 2012

McKinsey Global Institute, “Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity”, McKinsey & Company 2011

Economist Intelligence Unit, “The deciding factor: Big data & decision making”, indagine commissionata da Capgemini, 2012

Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan, “Marketing 3.0. Dal prodotto al cliente all'anima”, Il Sole 24 Ore, 2010

Paul Greenberg, “CRM at the Speed of Light: Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers”, Mc Graw Hill

Nielsen, Connexia e School of Management del Politecnico di Milano, “Ricerca Osservatorio Multicanalità 2012”

Emanuele Scotti, Rosario Sica “Community Management”, Apogeo 2007

Vincenzo Cosenza “Social Media ROI”, Apogeo 2012