Dipartimento di Economia e Direzione delle Imprese

Cattedra di Digital and Social Media Marketing

RIVOLUZIONE TECNOLOGICA E NUOVE STRATEGIE PER L'APPROCCIO DIGITALE AL CLIENTE,

LA NUOVA EXTENDED CUSTOMER EXPERIENCE DI TRENITALIA

RELATORE

Prof. De Angelis Matteo

CANDIDATO

Fiorentini Daniele

Matr. 663721

CORRELATORE

Prof. Ibarra Maximo

ANNO ACCADEMICO 2015/2016

A Nonno Aldo,

la mia luce, la mia forza.

INDICE

Introduzione

1. <u>Lo tsunami digitale: Come evolve il mercato e come cambia il modo di fare Marketing</u>

1.1 Evoluzione del mercato con l'avvento della digitalizzazione..... 6

1.1.1 Passaggio dal *marketing to* al *marketing with* 9

1.2 L'ecosistema digitale e i suoi protagonisti 13

1.2.1 Le nuove abitudini del consumatore 2.0 17

1.3 Le forze *disruptive* del marketing digitale 22

1.3.1 Search Engine Marketing..... 23

1.3.1.1 Search Engine Optimization 25

1.3.1.2 Search Engine Advertising 26

1.3.2 E-Commerce..... 27

1.3.3 Precision Marketing 31

1.3.4 Proximity Marketing..... 32

1.3.5 E-mail Marketing 36

1.3.6 Social Media Marketing..... 38

1.4 Vantaggi della nuova *vision* di marketing 39

2. <u>Social CRM: nuove soluzioni strategiche per la creazione di relazioni con il consumatore 2.0 nell' era digitale</u>

2.1 Cos'è il CRM?..... 43

2.1.1 Il CRM tradizionale 45

2.1.2 Evoluzione del CRM tradizionale in Social CRM 50
2.2 Cos'è il Social CRM? 52
2.2.1 Social CRM come filosofia di business 54
2.2.2 Le dimensioni del Social CRM 57
2.3 L'impatto sociale dei Social Meda:
Una rivisitazione della piramide di Maslow e gli effetti sul CRM 61
2.3.1 Analisi della crescita e penetrazione dei social 65
2.3.2 Social Media come fonte di vantaggio competitivo 70
2.4 Social CRM e politiche di successo 72

3. Come sfruttare i vantaggi della digitalizzazione nel settore dei trasporti in Italia: la nuova "Extended Customer Experience" di Trenitalia

3.1 Trenitalia, il principale operatore nazionale per il trasporto su ferro 79
3.2 La strategia Trenitalia per l'approccio *Thinking Digital* 83
3.3 Obiettivi dell'iniziativa Extended Customer Experience 87
3.3.1 Digitalizzazione dei canali di vendita 90
3.3.2 Customer Engagement 94
3.3.3 Integrazione multimodale 99
3.4 Approccio tecnologico alla soluzione 102

Conclusioni

Riassunto

Bibliografia e Sitografia

Introduzione

Dopo anni di sviluppo tecnologico, economico e sociale è possibile affermare con certezza che stiamo vivendo l'inizio di una nuova era, l'era digitale. Il mondo che ci circonda è pervaso da prodotti e servizi digitali, naturalmente e perfettamente integrati all' interno della nostra quotidianità. La crescita progressiva dell'ICT, la complessità e la dinamicità dell'attuale contesto competitivo e il processo di globalizzazione dei mercati hanno favorito lo sviluppo di un ecosistema digitale caratterizzato da un'elevatissima velocità di creazione e trasmissione delle informazioni. Il consumatore medio è abituato a standard elevati e pretende che le aziende siano pronte a tale cambiamento. Questo cambiamento ha prodotto effetti distruttivi sui paradigmi caratterizzanti i tradizionali modelli di business e le convenzionali politiche di marketing; questo lavoro si propone di illustrare come le aziende debbano comprendere e realizzare la necessità di implementare una radicale revisione delle proprie politiche di business, impiegando l'utilizzo di nuove tecnologie e dei nuovi canali di comunicazione digitali per instaurare relazioni di valore con i propri *stakeholders*. Lo scopo di questo lavoro è quello di dimostrare quanto oggi risulti fondamentale per le imprese rinnovare la propria cultura e le proprie strategie organizzative per poter sopravvivere allo tsunami digitale.

Questo processo di rinnovamento passa attraverso lo studio dell'evoluzione dei mercati con l'avvento della digitalizzazione (capitolo 1.1) e dei protagonisti che lo ordinano (capitolo 1.2), e attraverso l'utilizzo degli strumenti innovativi che caratterizzano l'era digitale, le forze *"disruptive"* del Marketing digitale (capitolo1.3).

Lo studio di questi elementi pone le basi per procedere con la creazione di soluzioni strategiche innovative per l'instaurazione di relazioni di valore col consumatore nell'era della digitalizzazione. Per poter guadagnare la fiducia dei nuovi consumatori digitali, che potremmo definire *consumer 2.0*, le imprese devono essere in grado di adottare le politiche tipiche del marketing digitale, nonché ricorrere alle sue forze

disruptive, o distruttive, le quali vengono esaminate nel primo capitolo. Tra queste forze, emergono con particolare vigore i Social Media, piattaforme *social* che penetrano sempre più nella quotidianità del consumatore 2.0 provocando profondi cambiamenti nei tradizionali criteri relazionali. I dogmi sociali stanno cambiando e generando, di conseguenza, effetti considerevoli anche sulle politiche e le strategie di marketing attuali. Nel secondo capitolo di questo lavoro viene definito il passaggio (capitolo 2,1) dalle strategie tradizionali di Customer Relationship Management, o CRM, alle strategie di Social Customer Relationship Management (capitolo 2,2): questo cambio di rotta è motivato illustrando l'impatto sociale dei Social Media e proponendo una rivisitazione della piramide dei bisogni di Maslow (capitolo 2,3), dove vengono chiariti i nuovi bisogni del consumatore nell'era digitale.

Le strategie e gli strumenti descritti nei primi due capitoli vengono messi in evidenza nel terzo e ultimo capitolo; in questo capitolo viene descritta la innovativa proposta digitale che Trenitalia sta sviluppando per rivoluzionare il settore dei trasporti in Italia. La strategia prende il nome di "Extended Customer Experience" e nasce con l'intento di migliorare l'esperienza dei viaggiatori e rivoluzionare la filosofia del brand Trenitalia attraverso l'utilizzo strategico delle tecnologie e delle forze distruttive che stanno caratterizzando il marketing digitale.

CAPITOLO 1

Lo tsunami digitale:

Come evolve il mercato e come cambia il modo di fare Marketing

1.1 Evoluzione del mercato con l'avvento della digitalizzazione

I progressivi cambiamenti culturali che hanno coinvolto i mercati e, quindi, le imprese che ne fanno parte, possono essere interpretati attraverso un'analisi storica dell'evoluzione delle politiche di marketing nel corso delle ultime decadi. Il marketing è storicamente ritenuto uno specchio in grado di riflettere i cambiamenti che contraddistinguono l'evolversi dell'ambiente o, più in generale, il contesto politico, economico e sociale entro il quale le imprese e i consumatori si relazionano. La storia della crescita del marketing è ben descritta da una frase di Proust: *"Il vero viaggio di scoperta non consiste nel cercare nuove terre, ma nel possedere nuovi occhi".* Il marketing consiste, infatti, in un cambiamento del modo di vedere la propria terra, ovvero in un cambiamento del punto di osservazione dei processi economici che caratterizzano impresa e mercato. La storia del marketing diventa, quindi, un utile strumento interpretativo delle vicende economiche passate fino ad arrivare a quelle più recenti.

Philip Kotler[1] identifica quattro tipologie di orientamento dei mercati che hanno caratterizzato la storia economica degli ultimi anni. La prima di esse risale alla Rivoluzione industriale e perdura fino alla prima metà del Novecento. Negli Stati Uniti iniziano a svilupparsi le prime grandi imprese produttrici di beni di consumo durevoli e non durevoli. Questa prima strategia è orientata alla produzione: lo scopo

[1] Philip Kotler, Kevin Lane Keller (2005), Marketing management, Prentice Hall.

dell'imprenditore è quello di ridurre al minimo i costi di produzione in un mercato caratterizzato dalla predominanza della domanda sull' offerta. L' imprenditore punta alla creazione di economie di scala tali da consentire l'offerta di prodotti standardizzati e la creazione di un mercato di massa. La seconda strategia riguarda l'orientamento al prodotto: l'attenzione dell'imprenditore si sposta sulle qualità e specificità del proprio prodotto. Questa visione prende piede intorno agli anni Trenta e fa sì che l'impresa si concentri sulla tecnologia del proprio sistema di produzione. Il rischio specifico caratterizzante tale strategia è comunemente noto come miopia di marketing. Tale miopia consiste nell' incapacità dell'imprenditore di osservare e capire le necessità e i bisogni dei propri consumatori, tendendo a concentrarsi sul fattore offerta piuttosto che sul fattore chiave domanda. Il terzo orientamento si sviluppa negli anni immediatamente successivi e fornisce una visione del mercato focalizzata sulle vendite: si tratta di un approccio di tipo *inside-out* o *push* (spinta sul mercato), tipico di offerte nel breve periodo di prodotti a bassa visibilità. Anche questo orientamento non tiene conto della domanda e risulta essere miope.

Gli studi dedicati alle politiche di marketing possono essere fatti risalire agli inizi degli anni Sessanta, quando si assiste allo sviluppo delle prime politiche di *marketing management*. In questi anni si sviluppa una strategia di orientamento al mercato che Kotler definisce come orientamento al *marketing*. L'impresa focalizza infatti la propria attenzione sui bisogni del cliente, creando le proprie strategie di mercato in funzione di essi; si tratta di una strategia di tipo *outside-in* o *pull* (si attingono informazioni dal mercato). È nel corso degli anni Settanta che si assiste alla sistematizzazione di tale concetto e ad una crescita esponenziale del numero delle imprese che adottano i principi del *marketing* come linee guida ed orientamento delle proprie strategie. Questo approccio, brillante e visibilmente superiore ai precedenti, a partire dagli anni Ottanta è soggetto ad una ulteriore miglioramento: la storia del *marketing* acquisisce una nuova e illuminante prospettiva rivoluzionaria. In questi anni di particolare interesse è il filone di studi della scuola svedese di *marketing*, la quale sviluppa con l'assistenza di diversi gruppi di ricerca l'innovativa soluzione del *Relationship Marketing*. Questo approccio

supera il modello transazionale a favore di un modello di scambio bidirezionale, in cui anche al consumatore spetta una ruolo attivo ed acquisisce fondamentale importanza il tema delle relazioni con il cliente. Questo tipo di orientamento consiste nella comprensione dei bisogni e delle esigenze del cliente attraverso la creazione e la consolidazione di rapporti di fiducia e duraturi con lo stesso. Parallelamente alla nascita di questi principi, l'introduzione e la diffusione delle nuove tecnologie hanno permesso di rivoluzionare le strategie di gestione dell'impresa, portando al superamento delle politiche di marketing tradizionale a favore di politiche di marketing non convenzionale. L' affermarsi di questo nuovo approccio è in funzione della disponibilità di supporti tecnologici innovativi e, al contempo, del progressivo allontanamento dei consumatori dai canali di contatto tradizionali in favore di soluzioni maggiormente efficaci che promuovono una maggiore interazione e partecipazione. Punto di svolta fondamentale e momento di crescita importante per il *marketing* relazionale è stata l'introduzione di Internet all' inizio degli anni Novanta. Internet ha mutato definitivamente i modelli di raccolta e condivisione delle informazioni, aprendo alle imprese strade per elaborare nuove strategie e modelli di business eccitanti e creativi. L' introduzione di Internet ha rimodellato la struttura e le performance della maggior parte dei settori e ha avuto un ruolo fondamentale nella riformulazione di tutti gli elementi del *marketing mix*. Internet non può e non deve essere considerato semplicemente un nuovo canale di promozione in sostituzione dei canali tradizionali, ma, al contrario, è il fulcro di un processo di cambiamento indirizzato verso nuovi modelli di business, il cui risultato è inevitabilmente una totale ristrutturazione della natura del *marketing*.

In passato il concetto di *marketing* era, infatti, legato alle attività di comunicazione, a cui le aziende accorrevano per promuovere se stesse e i propri prodotti o servizi, ma in un ambiente sempre più complesso e mutevole come quello attuale il *marketing*, con l'ausilio di complessi sistemi informativi, diviene uno strumento strategico fondamentale. Le innovazione legate alle nuove tecnologie di informazione e comunicazione, note come ICT, permettono la raccolta e la elaborazione di una enorme

quantità di dati, i quali comportano un accrescimento in termini di efficacia dei processi strategici e decisionali di *marketing*. Le nuove tecnologie digitali diventano la base per la costruzione di una solida infrastruttura informativa in grado di ascoltare e comprendere al meglio le esigenze dei consumatori. Questo permette alle imprese di capire a fondo i bisogni dei propri clienti, di affiancarli nella loro quotidianità, di ascoltarli e soddisfare le loro richieste, ma affinché l'impresa possa instaurare relazioni di lungo termine e profittevoli con essi, la sola tecnologia non basta. Diventa fondamentale il coinvolgimento della intera struttura aziendale. È necessario abbracciare la cultura digitale e attuare un profondo processo di ristrutturazione organizzativa dei propri modelli di *business* che permetta la condivisione di tali strategie e valori su tutti i livelli aziendali.

1.1.1 Passaggio dal *marketing to* al *marketing with*

La maggior parte dei cambiamenti significativi che, a partire dagli anni Novanta, hanno interessato le logiche e gli strumenti di relazione e comunicazione, non sono altro che effetti della vertiginosa espansione su scala mondiale dell'adozione delle tecnologie digitali nello svolgimento di attività sia di tipo sociale che economico.

In questo contesto nasce il *marketing* digitale; esso abbraccia i concetti del *marketing* relazionale e consiste in un insieme di attività che, attraverso il ricorso alle tecnologie e ai canali digitali, sviluppano campagne di *marketing* targettizzate, in grado di ascoltare e comprendere costantemente i bisogni della domanda attraverso l'instaurazione di relazioni interattive e generatrici di valore nel tempo. Lo sviluppo del *marketing* durante il processo di digitalizzazione della nostra epoca può essere descritto percorrendo tre fasi principali che hanno caratterizzato tale crescita: la *new economy*, la *net economy* e la *knowledge economy*.

Si tratta di momenti distinti temporalmente ma tra loro strettamente correlati in cui si è assistito all' impetuoso sviluppo tecnologico legato alle tecnologie informatiche e

digitali a partire dagli ultimi anni del XX secolo. Il primo di questi momenti noto come *new economy*, caratterizza l'insieme dei fenomeni economici, ma anche sociali e culturali, associati al dirompente sviluppo del settore dell'informazione e della comunicazione tecnologica degli anni '90, guidata dalle nuove tecnologie sempre più efficienti e meno costose a partire dagli Stati Uniti per poi raggiungere gli altri paesi industrializzati[2]. Il termine *new economy* fu coniato dal saggista statunitense Kevin Kelly col best seller *"New rules for the new economy"* (1998) e si riferisce ad una situazione di diffusione dirompente delle nuove tecnologie che comporta una trasformazione degli stili di vita ed un impatto sul profilo sociale degli individui. Kevin Kelly nel suo saggio elenca dieci strategie per affrontare i nuovi mercati e tra queste figurano il ricorso al web e la necessità di sfruttare le opportunità prima ancora dell'efficienza. Egli comprende immediatamente le enormi potenzialità che il ricorso al web può offrire alle imprese e suggerisce a quest' ultime di sacrificare l'efficienza, nel breve periodo, in funzione di un adattamento e rinnovamento delle proprie idee e strategie; ciò, secondo la visione di Kelly, permette alle imprese di sopravvivere in un nuovo contesto tecnologico, di soddisfare i bisogni dei propri clienti e di essere efficienti nel lungo periodo. È possibile parlare di nuova economia se consideriamo il punto di vista dell'offerta che può godere di nuovi ed enormi vantaggi strategici e produttivi.

L' apertura delle frontiere verso l'era digitale si ha con la *net economy*, ovvero con l'economia dell'interazione. Essa favorisce la connessione, lo scambio di informazioni e l'instaurarsi di relazioni. A favorire tale tipo di apertura contribuiscono le riduzioni dei costi di transizione favoriti dalle moderne ICT. Le nuove tecnologie offrono, infatti, la possibilità di ridurre i costi di instaurazione delle relazioni sia nel B2B che nel B2C: i costi legati alla ricerca e al coordinamento del rapporto con fornitori e clienti sono drasticamente ridotti in termini economici e in termini di tempo tramite il ricorso al web. Prima dell'avvento dei sistemi di comunicazione digitale, le imprese erano

[2] Fonte definizione: Treccani, Dizionario di Economia e Finanza, 2012

verticalizzate e organizzavano l'intero processo produttivo all' interno della propria organizzazione. L' avvento della digitalizzazione ha incoraggiato l'*outsourcing* di fasi della catena del valore non ritenute strategiche dall' impresa o di fasi non sviluppate in maniera ottimale in proprio: così facendo, le imprese possono concentrarsi sullo sviluppo del proprio *core business* e, al contempo, demandare ad operatori esterni lo sviluppo di determinate fasi a costi minori e con un livello qualitativo uguale o superiore al proprio. Quindi la *new economy* ha favorito l'accrescimento della rete di relazioni tipiche della *net economy*. Il maggior ricorso all' *outsourcing* ha peraltro incoraggiato lo sviluppo di produttori specializzati a cui le imprese hanno la possibilità di demandare lo sviluppo di determinate fasi della propria *value chain*. È questo il cuore della *Knowledge economy*: i soggetti economici tendono a specializzare il proprio ruolo, definendo la loro attività *core* su porzioni più ridotte della catena medesima. Gli investimenti in attività quali la ricerca e sviluppo, l'innovazione e la formazione diventano ancora più strategici a causa del moltiplicarsi degli ambiti di applicazione.

Il potenziale delle economie di interazione è accresciuto, inoltre, dalle esternalità di rete e dalle economie di varietà, comportando, quindi, il superamento della logica gerarchica e la diffusione di meta-organizzazioni economiche e sociali, forme organizzative a rete, filiere produttive composite basate su un'efficace ed efficiente divisione del lavoro, dettata dai principi della specializzazione e della partecipazione collaborativa. Il concetto di esternalità di rete, o *network externality*, è rilevante per lo studio di Internet e, più in generale, per le reti di relazioni a prescindere dalla loro natura telematica. Il valore di Internet è tanto maggiore, quanto più elevato è il numero delle persone collegate. Un' azione individuale genera un'esternalità passiva, ovvero, in questo caso, un beneficio sociale: chi accede ad Internet genera un beneficio sociale per se stesso e per l'intera comunità di cui fa parte, aumentando le dimensioni della Rete e rendendo disponibili nuove possibilità di collegamento. Il ruolo del consumatore in questo contesto muta radicalmente: egli diventa fulcro dinamico della Rete, in grado di essere parte attiva dei processi di esplorazione, creazione e fruizione del valore.

Questa nuova architettura relazionale si modella seguendo la struttura del *network* digitale ed è in continua crescita dimensionale, la quale è caratterizzata da crescenti gradi di varietà dei canali e da accessi decentralizzati. La particolare architettura relazionale tipica dell'era digitale genera un elevato grado di connettività che supera i tradizionali processi lineari in favore di meccaniche più complesse dominate dal concetto di interattività. L' interattività diventa l'essenza di questo sistema, risulta sempre più sfumata la separazione di ruolo tra emittente e ricevente e si tende ad accrescere l'orientamento partecipativo di tutti i soggetti coinvolti.

È in questo contesto che si sviluppano strategie di carattere relazionale che si basano sull' interazione di un *network* di relazioni. Lo scopo è identificare, stabilire, mantenere, accrescere e, se necessario, interrompere le relazioni con i clienti in modo da raggiungere obiettivi economici. La logica relazionale adotta, quindi, una prospettiva di medio-lungo termine, poiché presuppone come fine ultimo delle attività di marketing lo sviluppo di *engagement*, ovvero di relazioni durevoli e profonde con clienti e *stakeholder*. Il *marketing with* si fonda su tre assunti fondamentali:

- L'impresa è gestita sulla base di un orientamento al marketing.
- La collaborazione e la creazione del mutuo valore sono elementi strategici.
- I valori di relazione e di servizio superano i valori burocratici e legali.

Questi assunti impongono un ripensamento dei processi aziendali in funzione di una prospettiva orientata alla costruzione, allo sviluppo e al mantenimento di relazioni di valore, personalizzate e di lungo periodo con il cliente. La comunicazione diviene elemento centrale insieme alla capacità di ascolto del cliente, in quanto la finalità di questo approccio è la creazione di un patrimonio relazionale che sia fattore di vantaggio competitivo. Questo sistema supera i canoni classici del marketing tradizionale, o *marketing to*, incentrati su strategie del tipo *inside-out* in cui il cliente è soggetto passivo e semplice destinatario delle politiche d' impresa, e abbraccia una nuovo sistema che *insieme* al cliente, da qui il nome *marketing with*, punta all' ascolto e alla

comprensione dei bisogni per la successiva elaborazione di strategie ed offerte mirate e personalizzate ai singoli consumatori.

Per poter creare valore e sopravvivere alla concorrenza, diviene condizione necessaria un'approfondita conoscenza del cliente e la comprensione delle reali richieste dello stesso, in modo da indirizzare correttamente l'azione manageriale di *front office* e attivare un circolo virtuoso che, a partire dalla creazione di valore resa dalla conoscenza dei bisogni del cliente, passi attraverso la creazione della *customer satisfaction* e quindi della *customer loyalty*. Il *marketing* relazionale si configura, dunque, all' interno di un contesto in cui l'informazione, l'interazione, la conoscenza, la collaborazione costituiscono la linfa vitale del divenire dei sistemi economici, sia a livello macro che a livello micro. L'impresa vincente dell'era digitale è aperta, proiettata a livello globale, ha un rapporto dinamico e co-creativo con tutti i suoi *stakeholder*, soprattutto con i clienti, condivide le risorse e fa leva sulla collaborazione di massa.

1.2 L'ecosistema digitale e i suoi protagonisti

In natura gli ecosistemi biologici sono pensati per essere forti, in grado di risolvere autonomamente complessi problemi dinamici e possiedono diverse proprietà che possono riflettersi nei sistemi digitali. Queste proprietà includono auto-organizzazione, auto-gestione, scalabilità, capacità di fornire soluzioni complesse e la composizione automatizzata di queste soluzioni complesse. Riportando il termine ecosistema nell'ambito del Web, per Ecosistema Digitale si intende la *community* di soggetti che interagiscono, scambiano informazioni, si combinano, evolvendosi in termini di conoscenza, abilità, contatti, al fine di migliorare la loro esistenza e di soddisfare i loro bisogni[3]. Come gli ecosistemi in natura, anche Internet è un sistema emopoietico, ovvero un sistema dotato di un'intelligenza collettiva che gli consente di gestirsi e organizzarsi in maniera autonoma grazie alle interazioni degli individui che lo

[3] Fonte definizione: www.sentieridigitali.it

compongono. La nascita del Web 2.0 e l'enorme rete di relazione che ne è derivata, ha consentito la nascita un sistema complesso di relazioni all' interno del quale ogni soggetto ha un ruolo e una finalità specifici.

Questo particolare sistema di relazioni interessa la vita delle persone e trasforma radicalmente il loro comportamento e le loro abitudini, cambiando il paradigma sociale che caratterizza la popolazione. In tale contesto, i consumatori esprimono nuovi bisogni, imperniati sull'esigenza di servizi personalizzati, di qualità e facili nell'uso; essi nutrono la necessità di interagire e di partecipare alla costruzione del servizio. Le imprese dell'ecosistema connesso reagiscono a questi *input* elaborando nuove strategie commerciali, facendo leva sull'innovazione consentita dalla tecnologia. I fattori di innovazione alla base di questi cambiamenti sono riconducibili essenzialmente a due aspetti: il contesto tecnologico da un lato, il contesto di mercato dall'altro, osservato nelle sue due componenti principali, i consumatori e i *competitors* nell'ecosistema digitale. Dal punto di vista tecnologico, uno dei cambiamenti più rilevanti è stata la digitalizzazione del segnale prima e il miglioramento delle prestazioni delle reti successivamente. Questo sviluppo, in particolare quello delle reti mobili, ha ottimizzato la trasmissione di informazioni e servizi e rafforzato la tendenza del settore ad assumere una configurazione multi-servizio. Sul versante dei contenuti, la stessa digitalizzazione ha permesso a questi ultimi di affrancarsi dal supporto fisico e dal mezzo trasmissivo e di essere disponibili al consumatore su una molteplicità di *device*. L'innovazione tecnologica ha consentito altresì di disporre di una serie di dispositivi *smart* connessi a Internet, con potenza di elaborazione sempre maggiore, attraverso cui l'utente accede al *marketplace* da cui è possibile scaricare applicazioni e contenuti digitali di qualità come giochi, canzoni, video e libri. Di seguito un'analisi grafica di quelli che sono i fattori chiave della crescita dell'ecosistema digitale nel 2016.

Fonte:www.wearesocial.com

Su una popolazione mondiale di circa 7,4 miliardi di persone, gli utenti che utilizzano Internet sono 3,4 miliardi, per una penetrazione sul totale del 46%. A livello globale, inoltre, ben 2,3 miliardi di persone utilizzano i social media (31% di penetrazione) e 3,8 miliardi di persone utilizzano dispositivi mobile (penetrazione del 51%). Si tratta di una crescita costante che riguarda tutti gli indicatori e pone in particolare evidenza la penetrazione che riguarda l'utilizzo dei dispositivi mobile e delle piattaforme social.

La crescente centralità di Internet è visibile anche nella vita degli italiani, osservando il maggiore peso che i canali digitali hanno assunto in numerose pratiche, come la spesa quotidiana e la mobilità di breve e medio raggio. Secondo *Audiweb Trends 2016,* sono 42,5 milioni gli italiani che nel 2015 hanno dichiarato di accedere ad Internet da qualsiasi luogo o *device*, ben l'86,3% della popolazione tra gli 11 e i 74 anni. Penetrazione in crescita del +4,7% rispetto agli ultimi due anni e fortemente trainata dalla diffusa disponibilità di *smartphones,* che rispetto al 2013 sono cresciuti del 45,3%, raggiungendo 32,7 milioni di individui. Oltre alla disponibilità di *device* connessi, anche l'effettiva fruizione di Internet continua a crescere. A dicembre 2015, sono stati 25,6 milioni gli italiani tra i 18 e i 74 anni che hanno navigato in Internet, in crescita del 3% rispetto allo stesso mese dall'anno precedente. Inoltre, il numero di

persone che accede ad Internet da mobile ha quasi superato gli accessi da PC. Su mobile viene trascorso più del 70% del tempo in cui gli italiani sono connessi a Internet, con quote addirittura più elevate nelle fasce più giovani. I cambiamenti del contesto tecnologico brevemente richiamati si riflettono sulla struttura dei costi di tutti gli operatori dell'ecosistema, sebbene in maniera differente. I produttori di dispositivi, immettendo sul mercato un gran numero di *device* diversi dalle prestazioni in continuo miglioramento, con in testa *tablet* e *smartphone*, e sfruttando in particolare standard compatibili e complementarietà tra *hardware* e *software,* riescono a recuperare gli elevati costi fissi di sviluppo e a sfruttare economie di scala ed economie di scopo.

Riassumendo, i protagonisti che compongono l'ecosistema digitale sono le persone, le nuove tecnologie, i contenuti, le idee e i *device*. All' interno di questo nuovo ambiente si sono sviluppati nuovi concetti a cui le imprese devono sapersi adattare per poter essere competitive. Le persone e, più specificamente, i consumatori, non hanno più la necessità di entrare in contatto fisico con il *brand,* ma a tale scopo utilizzano una *digital identity*, ovvero un'identità digitale parallela in tutto e per tutto a quella personale. Se l'identità personale di un soggetto è l'insieme dei caratteri fisici e psicologici che rendono una persona quella che è e diversa da ogni altra, l'identità digitale può essere definita come la rappresentazione virtuale dell'identità reale. Essa può essere usata durante interazioni elettroniche con persone o macchine. Attraverso l'utilizzo di un'identità digitale è possibile accedere a numerosi servizi; essa è divenuta, dunque, un fattore abilitante all' accesso alla *community* digitale e alla creazione e condivisione di contenuti immateriali, i *digital contents*; questo tipo di contenuti ha rivoluzionato la maggior parte dei settori del mercato cambiandone le regole di ingaggio. Gli utenti diventano *prosumer*, al contempo producer e *user*, essendo in grado di produrre e accedere ai contenuti digitali. Ne sono un esempio i blog e la creazione di contenuti condivisi, come la celebre enciclopedia on-line Wikipedia. È facile comprendere quanto sia importante per le imprese diventare parte integrante di questo ecosistema digitale per poter entrare in contatto con i propri clienti e capirne a fondo le abitudini e le esigenze emergenti.

1.2.1 Le nuove abitudini del consumatore 2.0

Capire a fondo le abitudini e i comportamenti dei consumatori è di vitale importanza per le imprese, quindi ora condurremo una breve analisi di quello che può essere definito il consumatore 2.0. I consumatori del nuovo millennio, rinominati i *Millenials* o generazione y, sono nati in un periodo di rapidi mutamenti che hanno modificato il loro sistema di priorità e aspettative rispetto alle generazioni precedenti. Rientrano in questa categoria i nati fra il 1980 ed il 2000. SI tratta della generazione più numerosa della storia, che conta ben 92 milioni di nativi negli Stati Uniti, contro i 61 milioni della generazione x, nati tra il 1963 e il 1980, e i 77 milioni dei *baby boomers* nati tra il 1945 e il 1964[4]. È sicuramente un target di consumatori molto esteso e degno di attenzione, specialmente se si tiene conto del fatto che, secondo un report del 2014 di eMarketer (Millenials Roundup, 2014), nel 2020 il totale della spesa annuale da parte dei Millennials in USA sarà di 1,4 trilioni di dollari. Spostando l'analisi sul territorio italiano, sono 11,2 milioni gli italiani appartenenti a questa generazione. Essi sono nati nell'epoca digitale e cresciuti con *smartphone* e videogiochi, sono collaborativi di natura e utilizzano il mondo online, in particolare i *social media*, come principale strumento di comunicazione e di espressione. I *Millennials* sono stati teorizzati dagli storici William Strauss e Neil Howe alla fine degli anni '80 e successivamente questa segmentazione è stata utilizzata anche da altri teorici, non senza critiche: ad esempio, il Time si riferiva ai Millennials nel 2013 come a dei "*ragazzini pigri e narcisisti che vivono ancora con la propria famiglia*". Questa definizione, anche se decisamente limitativa, si fonda su dati concreti. Dalla ricerca "*Discovering millenials*" condotta da Nielsen per Yahoo (sulla quale si fondano tutti i dati riportati di seguito) emerge che il 55% dei *millenials* nel mondo vive a casa con i genitori non sempre per reali esigenze economiche; il 26% di essi lo fa per assicurarsi un tenore di vita più alto, mentre il 17% lo trova semplicemente più comodo. Il 16% vive da solo, un altro 16% ha una famiglia

[4] Fonte: US Census Bureau

ma non ha bambini e solo il restante 13% ha una famiglia con figli. Si tratta di una generazione decisamente complicata, che ha modificato i comportamenti e le priorità delle generazioni che l'hanno preceduta. I *Millennials* sono una generazione iperconnessa che trascorre il 70% della giornata *always on*, ovvero con Internet sempre acceso. In Italia rappresentano il 55% degli utenti *online* dalle 12:00 alle 21:00, con ben 8,3 milioni di accessi. Internet è uno strumento importante nella vita dei *Millennials* e viene utilizzato per tre principali ragioni: risolvere le esigenze quotidiane, infatti il 71% dei Millennials ricerca informazioni utili al proprio lavoro o percorso di studi nel momento esatto in cui si manifesta tale esigenza; tenersi costantemente informati e aggiornati in *real time* su ciò che accade nel mondo; quale strumento di intrattenimento. Per quanto riguarda quest' ultimo punto, è interessante notare come negli ultimi anni l'utilizzo di Internet abbia superato quello della televisione: sono 7,4 milioni i *Millennials* che utilizzano Internet a discapito dei 7,1 milioni che guardano la tv (-7% rispetto al 2014). Questa tendenza può essere spiegata citando la diffusione del fenomeno *Netflix* e il dilagare del "*binge watching*". *Netflix* ha infatti rivoluzionato l'esperienza dei propri clienti, cambiando per sempre il modo di vedere le serie tv: lo spettatore tradizionale era costretto ad attendere una settimana per assistere ad un nuovo episodio di una serie trasmessa dai tradizionali canali televisivi. Oggi *Netflix* ha compreso le necessità degli spettatori e dà loro quello che chiedono: la piattaforma dispone di un vasto catalogo di serie tv le cui puntate sono sempre accessibili e possono essere viste quando si vuole e per quanto tempo lo si desideri. La grande novità consiste nel fatto che il progetto è inquadrato nel concetto di *streaming* e consente il cosiddetto *binge watching*, ovvero la possibilità di guardare una serie tutta d' un fiato. Il modello adottato da *Netflix* rende gli spettatori autonomi nell' organizzazione del proprio tempo, generando alti livelli di soddisfazione nei propri clienti. Il dilagare di questo fenomeno risulta evidente se si considerano i seguenti dati**:** l'83% dei *Millenials* utilizza Internet come piattaforma di fruizione in *streaming* dei contenuti TV (film, serie TV, trailer, ecc.) e, soprattutto, il 73% ritiene che la televisione, per la rigidità dei

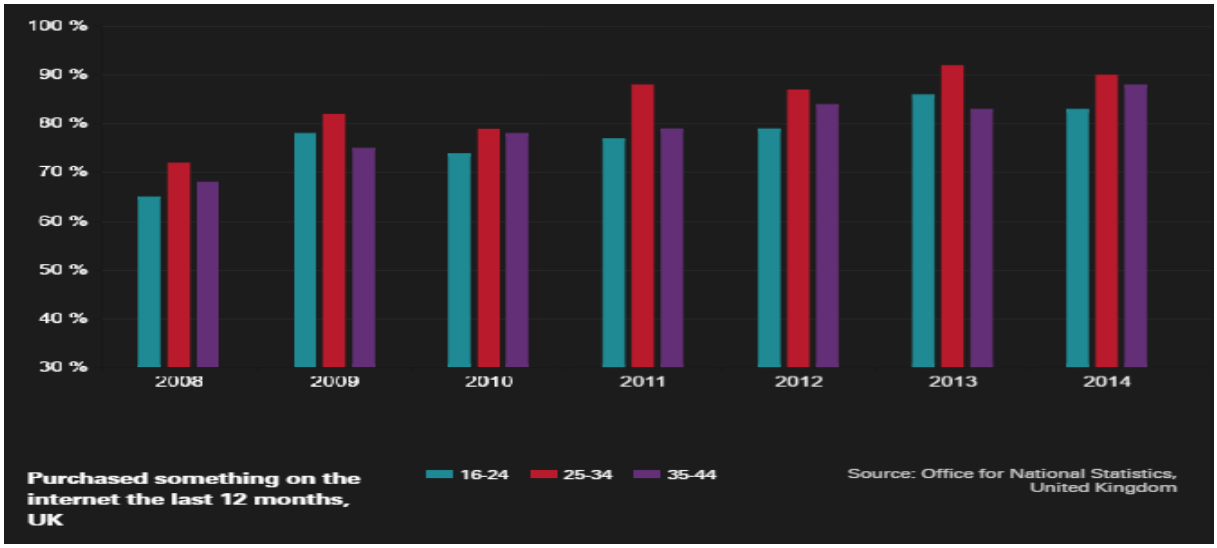
palinsesti e dell'offerta dei canali, non sia in grado di assecondare pienamente i loro interessi.

Risulta interessante capire quali sono i canali attraverso i quali questa generazione ricorre all' utilizzo di Internet: i principali strumenti *smart* d'accesso alla rete sono gli *smartphone* ed i *tablet.* Questi ultimi hanno superato il PC negli accessi a Internet e il 15% del campione di *Yahoo Advertising* utilizza Internet solo da mobile**.** Il 70% del tempo viene trascorso sullo *smartphone* per utilizzare Internet ed, in particolare, per effettuare i download di musica; l'uso dei social network è aumentato di 8 volte rispetto agli ultimi 5 anni. La fruizione di *game* in mobilità è in costante crescita e in crescita sono anche i servizi di messaggistica quali *l'instant messaging* e le *email*. È da specificare che i servizi che metteranno maggiormente sotto pressione il traffico di rete non saranno necessariamente quelli che generano maggiori ricavi.

Questa nuova generazione si è posta nuove priorità ed è riluttante all' acquisto di prodotti materiali e di beni di lusso; la musica ed i videogiochi hanno abbandonato definitivamente la loro dimensione materiale, i classici compact-disc, a favore del più comodo formato digitale. Il concetto di proprietà tende a svanire a favore del concetto di possesso: la proprietà di un bene genera soddisfazione nel consumatore prima che egli possegga il bene stesso per poi tendere ad una diminuzione nel tempo, al contrario il possesso permette la fruizione di un bene esclusivamente nel momento in cui lo si desidera senza vincoli di tempo e spazio e questo genera una maggiore soddisfazione nel consumatore. La perdita di valore del concetto di proprietà e l'accesso a prodotti e servizi che non siano materialmente acquisiti sono la chiave del concetto di "*sharing economy*". Jeremy Rifkin, autore e economista statunitense, afferma che nel giro di venticinque anni il *car sharing* sarà la norma e l'acquisto di auto di proprietà diventerà anomalo, sottolineando l'importanza della *sharing economy* e definendo tale fenomeno la terza rivoluzione industriale in una intervista con Repubblica del 17 agosto 2015. Rifkin afferma che il "*capitalismo, come oggi lo conosciamo, dovrà necessariamente modificarsi per convivere con la emergente sharing economy, perdendo così il suo posto di arbitro esclusivo della vita economica di milioni di persone. L'emergere delle*

tecnologie, di internet e delle varie piattaforme digitali, consentiranno all'economia di scambio di ridurre i costi marginali e accrescere la diffusione di questa nuova tendenza economica." La *sharing economy*, in italiano il consumo collaborativo, definisce un modello economico basato su un insieme di pratiche di scambio e condivisione, siano questi beni materiali, servizi o conoscenze. È un modello alternativo al capitalismo che riduce i costi e l'impatto prodotto da quest'ultimo sull'ambiente. Il fenomeno della *Sharing Economy* si è affermato in molti settori industriali, sono diversi gli esempi di brand di successo quali Uber e Bla-Bla car per il settore dei trasporti, Car2go ed Enjoy per servizi di car *sharing*, Trip Advisor nel settore dei viaggi e tanti altri.

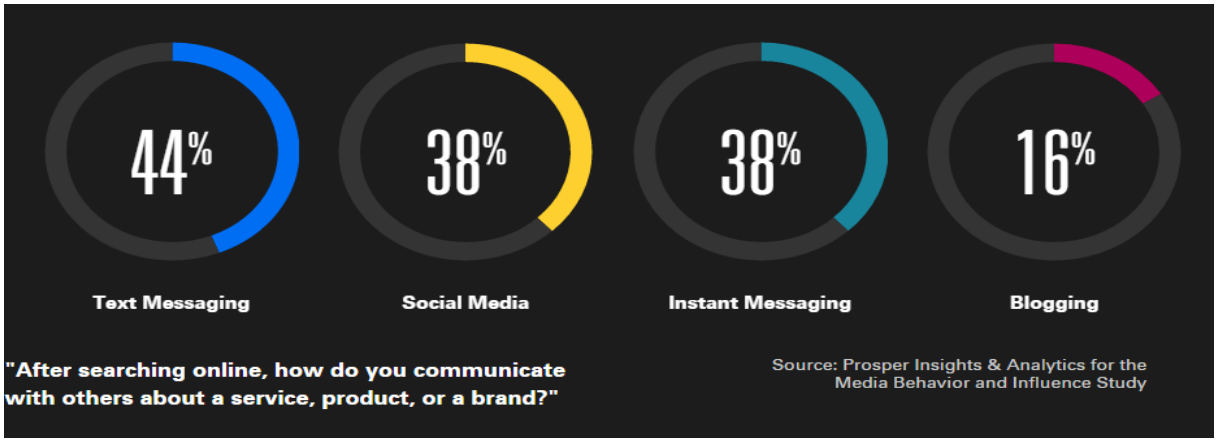
In ultima analisi, risulta interessante capire il comportamento di acquisto di questa generazione. I *millenials* sono la prima generazione nativa dell' era digitale e la loro confidenza con le nuove tecnologie sta riformulando il tradizionale ambiente d'acquisto: la nuova generazione ha a portata di mano, o meglio di *smartphone*, la possibilità di confrontare con un click prezzi e recensioni di vari prodotti e servizi offerti dai venditori e ciò determina la convergenza di questi ultimi verso un' offerta conveniente per i consumatori che ricercano la massima qualità al prezzo più basso possibile. Ben il 57% dei *millenials* effettua confronti fra i prezzi dei vari *retailer* e più dell'80% effettua acquisti *online.* Come risulta possibile osservare dal grafico che segue, dal 2008 ad oggi vi è stato un costante aumento degli utenti che utilizzano i canali online per completare i propri acquisti; coloro che sembrano essere i maggiori utilizzatori delle piattaforme di e-commerce sono i consumatori fra i 25 ed i 34 anni e dal 2008 ad oggi, si può notare una crescita costante degli utenti in rete che effettua acquisti sulle piattaforme online.



Fonte: Office of National Statistics, UK

Nonostante questa generazione abbia tantissime alternative d' acquisto, essa dimostra un'alta fedeltà al *brand*. Le scelte d'acquisto dipendono molto dal meccanismo del *social proof*, fenomeno psicologico secondo il quale un individuo tende a conformarsi al comportamento degli altri in quanto non possiede informazioni sufficienti per valutare le proprie scelte. Questo meccanismo viene utilizzato per elaborare strategie di *marketing* e in particolare di *webmarketing*. Nelle realtà *online* si può ricorrere all' utilizzo di *influencer*, ovvero di personalità quali blogger o brand, considerati particolarmente credibili in determinati ambiti e in grado di influenzare il comportamento dei consumatori sfruttando il meccanismo del *social proof*. Si generano strategie di questo tipo anche quando si fa in modo che molti utenti parlino bene di un sito web, condividano e rendano visibile un particolare brand attraverso i canali *social*, migliorandone quindi la visibilità e la reputazione. I canali preferiti dai consumatori per comunicare e recensire le proprie esperienze online, lasciando informazioni utili ai navigatori della rete, sono le app di instant e text messaging, i social media ed, in ultima misura, i blog. I consumatori sentono il bisogno di condividere le proprie opinioni e impressioni con i loro pari e queste piattaforme forniscono loro la possibilità di comunicare sul web in maniera veloce ed efficiente. Il valore generato da queste comunicazioni è evidente: in prima misura esse diffondono

informazioni utili ai consumatori e, in secondo luogo, favoriscono l'aumento della visibilità del brand.



Fonte: Proper Insights & Analytics for the Media Behavior and Influence Study

I *Millennials* rispetto ad altre fasce di popolazione sono più propensi a comprare i prodotti di *brand* con cui hanno una risonanza valoriale e i cui spot pubblicitari risultino autentici. Più che la pubblicità, infatti, è apprezzato il content marketing di quelle aziende capaci di creare contenuti realmente in linea con il *mood* del target a cui si rivolgono; il 62% dei *Millennials* desidera avere un'interazione con i brand sui *social network:* non basta la presenza, bisogna attivare un dialogo. È importante per i brand essere in grado di coinvolgere attivamente i propri clienti condividendo le proprie iniziative sui canali *social,* favorendo la co-creazione dei nuovi prodotti e la co-promozione degli stessi: i brand appartengono ai consumatori e sono i valori associati al brand che scrivono la storia del brand stesso.

1.3 Le forze *disruptive* del Marketing digitale

Nell' ambiente contestualizzato nei paragrafi precedenti, il *marketing* digitale muove i suoi passi. Il *marketing* digitale ha sviluppato negli ultimi anni diversi strumenti innovativi e particolarmente creativi, in grado di stravolgere i costrutti del *marketing* tradizionale e di andare maggiormente incontro a ciò che richiede il consumatore

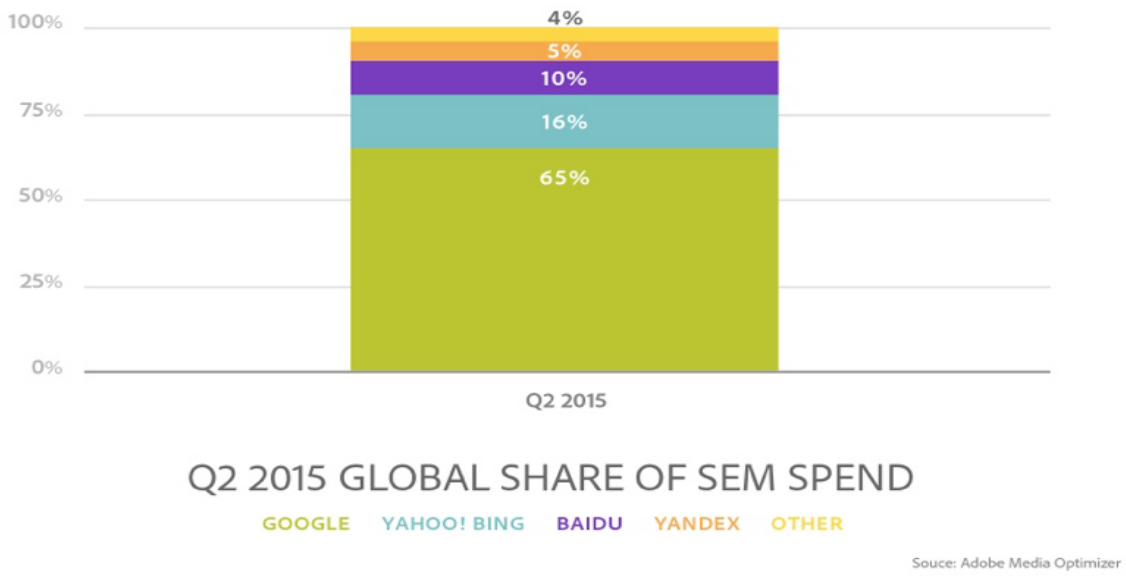
nell'era digitale. Possiamo, quindi, parlare di forze *disruptive*, ovvero di forze nuove in grado di ottenere rapidamente il consenso di un vasto pubblico, andando a rompere abitudini consolidate e i modelli di *business* esistenti. Il denominatore comune di queste forze è la tecnologia digitale che aiuta le aziende a rinnovarsi.

Di seguito si propone un'analisi delle principali forze che tracciano la rotta verso la nuova era digitale. Esse sono: il *search engine marketing*, a sua volta composto dalla *search engine optimization* e dal *search engine advertising*, *l'e-commerce*, il *precision marketing*, il *proximity marketing* ed infine il *social media marketing.*

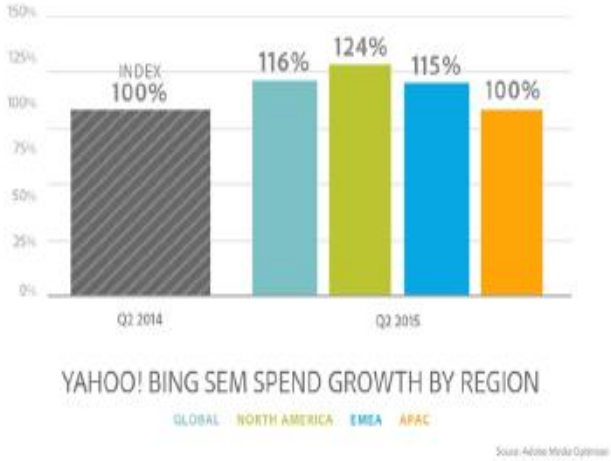
1.3.1 Search Engine Marketing

Il *Search Engine Marketing* (SEM) è uno strumento del *marketing* digitale che concerne i motori di ricerca *online* con lo scopo di generare traffico di valore verso un preciso sito web. Questo strumento è particolarmente efficace nella gestione del rapporto con il cliente e risulta uno mezzo promozionale estremamente valido. Il SEM, infatti, entra in contatto con gli utenti nel momento in cui essi si rivolgono ai motori di ricerca *online* per ricercare determinate informazioni e confrontare prezzi e servizi offerti da diversi brand. Questo strumento comporta sostanzialmente due vantaggi: il primo è quello di rivolgersi ad utenti veramente interessati, il secondo è il perfetto *timing* con cui si entra in contatto con gli stessi. I motori di ricerca in cui i brand preferiscono investire per sviluppare strategie di *Search Engine Marketing* risultano essere Google, Yahoo!, Bing, il motore di ricerca cinese Baidu e il motore di ricerca russo Yandex. Nel seguente grafico è possibile osservare come le spese in strategie di SEM siano distribuite tra i vari motori di ricerca[5].

[5] Tutti i dati di seguito elencati provengono dal "*digital advertising report*" di Adobe Media Optimizer



Il mercato del Sem è dominato dalla superpotenza Google e vede emergere i motori di ricerca Baidu e Yandex anche al di fuori dei confini regionali. Yahoo!, nonostante abbia attraversato un periodo di crisi finanziaria negli ultimi anni, è un motore di ricerca nato per competere con Google e, insieme a Bing, mostra una buon potenziale di crescita in questo senso. Ecco alcuni dati:



Ora passiamo ad un'analisi concreta delle due principali strategie di *marketing* che compongono la SEM: La *Search Engine Optimization* (SEO) e il *Search Engine Advertising* (SEA).

1.3.1.1 Search Engine Optimization

I motori di ricerca nascono con lo scopo di monitorare le pagine *web* e successivamente scandagliarle tramite l'utilizzo di *crawler*, detti anche *web crawler*, *spider o robot*; si tratta di software in grado di analizzare i contenuti di una rete, o più in generale di un database, in modo metodico e automatizzato e sono finalizzati all'indicizzazione dei siti web in diverse categorie. Gli utenti utilizzano i motori di ricerca *online* per ricercare informazioni specifiche tramite la digitazione di *keywords;* le *keywords* vengono elaborate dal motore di ricerca che risponde alle richieste dell'utente fornendo, attraverso complessi algoritmi, risultati che soddisfino le sue richieste. I brand ricorrono alla *Search Engine Optimization* affinché i propri siti web siano facilmente rintracciabili *online* dagli utenti che ricorrono all' utilizzo dei motori di ricerca al fine di ottenere informazioni, ricercare prodotti o richiedere servizi specifici affini ai propri interessi. Si tratta di una strategia gratuita e di lungo termine.

Da un punto di vista tecnico, essa consiste in operazioni da effettuare sul codice sorgente; in particolare, è necessario effettuare due operazione rispettivamente sulle due parti che compongono il suddetto codice: la prima operazione riguarda la *head* del codice, la seconda il *body*. Il primo tipo di intervento consiste nel perfezionare la parte non visibile del codice sorgente, la *head*, tramite l'inserimento di *metatag* specifici da inviare agli *spiders*. I *metatag* sono dei tag *HTML* volti a fornire informazioni specifiche aggiuntive, ovvero meta-informazioni, sulla pagina web che ne fa uso; si tratta di informazioni fondamentali per l'indicizzazione dei motori di ricerca. La seconda operazione concerne il corpo visibile del codice e si attua rendendo visibile la *customer journey*. A tal proposito, è fondamentale un costante report e mantenimento dei risultati, oltre che una attenta analisi dei principali elementi presi in studio dall'algoritmo di ricerca, tra cui le varie *key words*, i titoli, le immagini, i contenuti ed il contesto. Grazie a queste attività di ottimizzazione, sarà possibile generare traffico profilato, ossia utenti in *target*, in direzione del proprio sito web aziendale.

1.3.1.2 Search Engine Advertising

La differenza fondamentale fra le strategie di SEO e SEA, è che la seconda si caratterizza per essere una strategia di *advertising* a pagamento. Essa si pone in essere, infatti, mediante l'acquisto di *keywords* attraverso la partecipazione a *bid online*. Nel corso di queste aste il costo di una *keyword* viene determinato in base a fattori di natura differente: a *keywords* di natura generale corrisponderà un costo maggiore rispetto a *keywords* più specifiche, poiché sarà maggiore la frequenza con la quale le prime saranno ricercate all' interno dei motori di ricerca, così come spetterà un costo superiore a *keywords* più brevi e restrittive, in quanto in grado di garantire una maggiore possibilità di successo e una elevata *redemption*. In questa strategia rientra anche il modello *Pay per Click* che fornisce la possibilità di acquisire annunci direttamente sui motori di ricerca, facendo in modo che essi appaiano nella parte inorganica della *page results*.

Fonte: acoma.be

Il nome di questo metodo deriva dalla possibilità che ha l'inserzionista di pagare soltanto per i click generati e, quindi, solo per le visite effettivamente ricevute sulla propria pagina web. Le strategie discusse rientrano nella vasta categoria delle tecniche promozionali del *web marketing* e la loro efficacia può essere misurata analizzando i diversi vantaggi che comportano, tra cui il controllo del *budget*, il controllo editoriale,

la targetizzazione, la localizzazione dell'*audience* e un aumento immediato del traffico di navigazione.

1.3.2 E-commerce

La crescita vertiginosa del numero di utenti che accedono ad Internet in tutto il mondo ha determinato lo sviluppo dell'e-commerce sia a livello regionale che globale. L'e-commerce è un'attività che consiste nella vendita e nell'acquisto di prodotti e servizi tramite Internet, sia da parte di aziende tradizionali sia tramite piattaforme specializzate[6]. Esso può favorire lo sviluppo economico, aumentare le opportunità di business, accrescere la competitività, facilitare l'accesso a nuovi mercati e infine si sta rivelando un nuovo metodo a disposizione delle imprese per rinforzare i propri canali di vendita, spostando gli sforzi economici all' interno dell'ambiente digitale. L' e-commerce offre un ampio spettro di opportunità e vantaggi: il vantaggio più evidente consiste nella possibilità di espandere il proprio brand oltre i confini nazionali e competere con i colossi dell'economia mondiale, mantenendo bassi i livelli degli investimenti in termini di costo e di tempo. In termini di costo, il risparmio riguarda l'eliminazione dei costi legati alla realizzazione di *store* fisici e, quindi, i costi ad essi connessi in termini di logistica e staff, nonché l'abbattimento dei costi di transizione che possono essere implementati all' interno dello *store online*. I vantaggi connessi all' e-commerce non riguardano esclusivamente il lato dell'offerta, ma anche quello della domanda. L' e-commerce offre al consumatore moderno una scelta vastissima, data dalla possibilità di accedere a prodotti e servizi provenienti da tutto il mondo; gli utenti hanno a portata di click la possibilità di cercare *online* prodotti di qualsiasi tipo e di confrontarne i prezzi in maniera efficace e veloce. Punto centrale dell'*e-commerce* ed elemento chiave di tutti i processi del *marketing* digitale è l'analisi e la comprensione dei bisogni del cliente. Per poter sviluppare un attività di *e-commerce* efficiente è

[6] Fonte: Treccani, Dizionario di Economia e Finanza, 2012

fondamentale porre gli utenti al centro della propria strategia; in questo senso, è interessante l'analisi di un sistema largamente diffuso sui migliori siti di *e-commerce*, i *recommender system* :si stratta di sistemi in grado di studiare e analizzare i sentimenti e le abitudini di acquisto dei propri utenti; questi dati vengono utilizzati per suggerire prodotti e servizi utili ai propri utenti, nonché le informazioni necessarie per procedere all' acquisto di un prodotto o di un servizio. Questi sistemi, che si fondano sulla analisi delle abitudini, dei gusti e delle preferenze del consumatore, si caratterizzano per la capacità di proporre offerte e suggerimenti altamente personalizzati, oltre che per la possibilità di fornire ai propri utenti l'accesso alle opinioni e alle recensioni fornite dalla *community* in merito ai prodotti e ai servizi offerti dal proprio portale.

Fonte: Amazon.com

I vantaggi che i *recomender system* comportano possono essere riassunti nei seguenti tre punti:

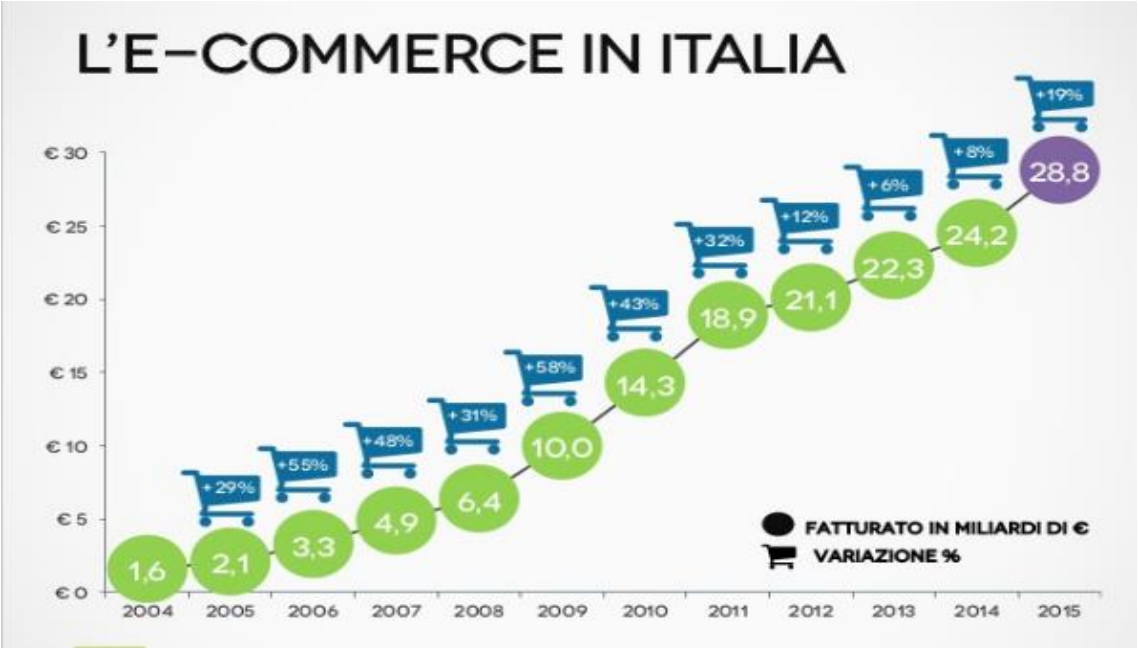
- Offrono la possibilità di convertire il traffico in clienti: gli utenti che accedono ai siti di *e-commerce* hanno caratteristiche diverse e non sempre concludono la propria esperienza completando l'acquisto di uno o più prodotti *on-line*. Essi possono essere classificati in diverse categorie, tra cui lo *shopper* distratto, non realmente interessato a completare l'acquisto, lo *shopper* fedele al brand, lo *shopper* attivo che rilascia *feedback* e consigli e gli *shopper* impazienti. Il ricorso ai *recomender system* aumenta la possibilità di convertire queste varie tipologie di consumatori in *shopper* fedeli ed attivi.

- Aumenta il *cross-selling*: i *recomender system* aumentano *il cross-selling* consigliando prodotti addizionali al termine dell'esperienza di acquisto. Questo comporta un aumento delle vendite e dei profitti.
- Costruisce *brand-loyalty*: in un ambiente fortemente competitivo è fondamentale conquistare la fiducia e la fedeltà dei propri clienti. Un'offerta mirata all' ascolto e al soddisfacimento dei bisogni degli utenti *on line* permette la costruzione di relazioni di lungo termine con gli stessi. Come abbiamo visto in precedenza, i *millenials* costituiscono una generazione molto fedele al brand che tenderà a ripetere l'acquisto sui siti in grado di offrire una soddisfacente *user experience.*

Il canale di vendita privilegiato nella strategie di *e-commerce* è il mobile. Questo canale assume connotati prioritari nell' elaborazione di strategie riguardanti l'organizzazione dei processi di acquisto, a tal proposito si parla di strategie *mobile first*. Via mobile gli acquisti avvengono principalmente tramite l'accesso alle app, in grado di fornire una maggiore frequenza di interazione e una migliore *user experience*. Per quanto riguarda la gestione di questi canali di vendita, è importante adottare accorgimenti specifici, ad esempio la memorizzazione dei dati della carta di credito e la semplificazione del processo di acquisto.

Sul piano globale, la vendita *on line* di prodotti e servizi ha rappresentato nel 2015 il 7,4% del totale del mercato di vendita al dettaglio, generando complessivamente un flusso di 1.671 miliardi di dollari, oltre 350 miliardi di dollari in più del 2014. Questo valore è segnalato in crescita e si prevede che entro il 2019 sarà più che raddoppiato, raggiungendo la quota di 3.578 miliardi di dollari, pur continuando a rappresentare una frazione (12,8%) degli acquisti al dettaglio totali. (Fonte: eMarketer, 2015). Nel B2C i mercati di maggiori dimensioni restano Stati Uniti e Cina, i *player* principali del mercato sono colossi globali come Amazon, che nel 2015 ha fatturato a livello globale 98 miliardi di Eur e Alibabà per il mercato cinese. Il valore dell'*e-commerce* in Europa è stimato essere di 477 miliardi di dollari nel 2015 con Regno Unito, Germania e Francia che coprono circa due terzi del fatturato totale. Il nostro paese si posiziona al

settimo posto dopo Russia, Spagna e Olanda. Le vendite *online* europee con il 7,3% sulle vendite al dettaglio superano, seppur di poco, il 7% statunitense, ma nel sud Europa a stento si arriva al 2%(Fonte: GfK 2015).



Fonte: Casaleggio associati 2016

In Italia *l'e-commerce* ha fatto registrare una crescita consistente fino al 2011 per poi subire un rallentamento e una ripartenza sostanziosa a partire dal 2015; nell' ultimo anno il commercio *online* è più che raddoppiato rispetto all'anno precedente, arrivando al 19% e facendo raggiungere al fatturato *e-commerce* italiano i 28.8 miliardi di Euro, come rappresentato nel grafico. Questa crescita è condizionata soprattutto dall' ingresso di *retailer* esteri in Italia con campagne pubblicitarie aggressive e *marketplace* di successo come Amazon; Amazon è attualmente il colosso dell'*e-commerce* mondiale ed il suo successo può essere attibuito a diversi fattori: primo fra tutti, il posizionamento dell' utente al centro del progetto, a seguire l'utilizzo di sistemi di raccomandazione altamente sofisticati, la *long tail*, ovvero l'offerta di una vastissima gamma di prodotti, prezzi di acquisto e spedizione convenienti ed ,infine, la notorietà del brand che induce gli utenti ad associare naturalmente la vendita *online* al marchio Amazon, che è diventato simbolo di sicurezza e affidabilità. La *mission* aziendale di

Amazon è tanto semplice quanto esplicativa: *"To be Earth's most customer-centric company where people can find and discover anything they want to buy online."*

1.3.3 Precision Marketing

Le persone ricevono ogni giorno innumerevoli messaggi e comunicazioni di marketing tramite canali diversi e il più delle volte questi messaggi non sono personalizzati e rilevanti per i destinatari. In questo contesto emerge l'importanza del *precision marketing* che, tramite la combinazione dell'analisi di dati e la creazione di documenti dinamici, permette agli imprenditori di elaborare comunicazioni di marketing altamente personalizzate. Il *precision marketing* si declina nel *programmatic buying* e consiste in un sistema d'acquisto degli spazi pubblicitari che permette di raggiungere utenti definiti da strategie di *targeting* estremamente specifiche.

Il *precision marketing* fonda le sue basi sulla raccolta di dati rilevanti, fondamentali per definire in un secondo momento le abitudini dei consumatori. Questi dati vengono indicati con il termine di *big data* e appare significativo notare come il 90% di essi sia stato creato esclusivamente negli ultimi due anni. Essi possono essere classificati in due categorie, dati strutturati e non strutturati. I primi si riferiscono alle informazioni specifiche e strutturate, che possono essere tratte da database, ad esempio quelle di natura demografica o gli ordini di acquisto di un cliente. I dati non strutturati, invece, riguardano immagini, email, dati e informazioni che possono essere ricavate da un'attenta analisi di *blog, chat e social network* o, più in generale, di *community* dove gli utenti dialogano e si scambiano informazioni circa le proprie preferenze e abitudini di acquisto. L' analisi di questi dati deve essere molto accurata e deve fornire un profilo completo degli utenti in rete. Questa analisi, però, non richiede esclusivamente il ricorso e l'attivazione di algoritmi e di sistemi di auto-apprendimento, è indispensabile il ricorso alla figura professionale del *data scientist*, affinché quest' ultimo trasformi i dati in evidenze. Le informazioni vengono quindi strutturate e organizzate in modo da

poter successivamente individuare il target di riferimento a cui destinare le proprie politiche di *marketing*. Questa strategia permette all' impresa di concentrare i propri sforzi esclusivamente in direzione degli utenti realmente interessati. Il secondo passaggio del *precision marketing* prevede la creazione di documenti pubblicitari dinamici e altamente personalizzati: la comunicazione avverrà al momento giusto, attraverso i canali digitali preferiti dai clienti su contenuti che rispecchiano i loro gusti e le loro preferenze. Passaggio fondamentale che riguarda la realizzazione dei contenuti da trasmettere al target individuato consiste nel non soffermarsi esclusivamente sulla personalizzazione del messaggio.

Una comunicazione altamente personalizzata non risulta essere sempre sufficiente; affinché il destinatario percepisca il messaggio che l'impresa intende trasmettere, è necessario che la comunicazione risulti rilevante. Per fare ciò, è necessario elaborare nuove strategie e reinventare i classici approcci comunicativi. Affinché un messaggio risulti rilevante, esso non dovrà esclusivamente riflettere i gusti e le preferenze del cliente, ma dovrà essere trasmesso attraverso il canale giusto e nel momento giusto. A far fronte a queste esigenze sovviene un altro strumento di *marketing* digitale molto innovativo e in fase di crescita: il *marketing* di prossimità.

1.3.4 Proximity Marketing

Affinché le comunicazioni di marketing risultino sempre più utili e rilevanti, diventa di fondamentale importanza la comprensione e l'analisi del contesto in cui il cliente si muove. Il *proximity marketing* si fonda sulla possibilità di seguire gli spostamenti dei consumatori e, quindi, di effettuare attività di marketing in base alla propria geolocalizzazione.

Nel contesto del marketing frenetico di oggi, l'unica strada che hanno i brand per creare un ingaggio con il cliente è la creazione di offerte e servizi personalizzati su misura del consumatore. Per raggiungere alti livelli di personalizzazione e soddisfare le esigenze

e le preferenze dei consumatori, il fulcro di questa strategia di *marketing* sta nell' osservare cosa il consumatore sta attualmente facendo e, quindi, intuire ciò di cui potrebbe aver bisogno nel futuro più immediato. Il potere del *proximity marketing* risiede nella sua capacità di connettere il mondo reale con il mondo virtuale, sfruttando la diffusione degli strumenti mobile per recapitare messaggi mirati, notifiche e altre informazioni al cliente. Le strategie e le modalità di ingaggio del cliente attraverso le politiche del *proximity marketing* sono differenti[7], prendiamo in esame le quattro maggiormente utilizzate:

- *App engage*: questa modalità di interazione prevede l'utilizzo della tecnologia *beacon BLE* (Bluetooth vLow Energy) e sfrutta la possibilità del marketing di prossimità di interagire con i *device* dell'utente in modalità *push*. Essa si basa sulla creazione di un'applicazione dedicata e scaricabile su *smartphone* o *tablet*, la quale ha la possibilità di inviare comunicazioni alle persone che transitano in una determinata area circoscritta. Nel momento in cui un utente si sposta in prossimità di uno *store* o di un evento organizzato del brand della app scaricata sul proprio *device*, si ricevono le informazioni che meglio sposano i gusti dell'utente. La creazione di un'applicazione dedicata permette di non limitare l'interazione al solo momento in cui si è nelle prossimità di uno store o di un evento, ma di creare un canale di contatto diretto con l'utente anche successivamente. Sarà infatti possibile comunicare e fidelizzare gli utenti con comunicazioni targettizzate anche in momenti successivi.
- *Tag engage*: con questa modalità di *engage* si offre al pubblico la possibilità di interagire tramite un *tag* presso delle *smartstations* posizionate a muro o su totem. I *tag* consistono in braccialetti, *smart-card*, *badge*, adesivi ed altri *gadget*. Questa modalità di ingaggio richiede una fase di registrazione degli utenti che consenta di associare il gadget alla persona, da quel momento in poi ogni interazione potrà essere tracciata. Lo scopo del *tag engage* è suscitare l'interesse

[7] Fonte:www.jointag.com

del consumatore che, in un secondo momento, potrà rendere pubblico il proprio giudizio attraverso condivisioni e apprezzamenti sui social networks e procedere al collegamento o download di contenuti legati al brand pubblicizzato.

- *Smart engage*: in questa modalità la condivisione avviene tramite l'interazione tra *smartphone* o *tablet* e adesivi riportanti un *QRcode* e uno sticker *NFC*. Avvicinando il proprio *device* dotato di chip NFC o, in alternativa, inquadrando il codice QR, si potranno raggiungere i contenuti precaricati. In questa tipologia di interazione spetta all' utente la decisione di entrare in contatto con il brand e vengono utilizzate tecnologie elementari.
- *WiFi engage*: questo strumento è fondamentale per fornire una connettività WiFi e renderla disponibile agli utenti. È il fulcro del *marketing* di prossimità, in quanto solo tramite l'accesso ad una rete WiFi efficiente è possibile supportare tutti gli altri strumenti di ingaggio. Questi strumenti possono essere impostati in modo che raccolgano i dati degli utenti al momento dell'accesso alla rete WiFi. Questa modalità si rivela strategica in caso di eventi con grande partecipazione di pubblico, o comunque in location con scarsa connettività cellulare; fornire una connessione WiFi può rivelarsi molto utile nel corso di eventi a cui prendono parte molti ospiti stranieri, obbligati altrimenti alla navigazione in *roaming*.

Descritti gli strumenti fondamentali per entrare in contatto con i clienti, è interessante sottolineare come le possibilità offerte dal marketing di prossimità siano davvero infinite. Esso permette l'implementazione di strategie funzionali e creative per l'aumento dell'*engagement* degli utenti; ad esempio, una di queste tecniche può essere la *gamification* che gioca un ruolo cruciale nella creazione di *brand awareness*: mantenere i partecipanti impegnati durante le sessioni di un evento o la visita di uno store, consente loro di entrare in stretto contatto con il brand e di ricevere messaggi e offerte personalizzate. La *gamification* può incoraggiare la visita di stand particolari e la compilazione di questionari di *feedback,* restituendo coupon gratuiti o particolari premi. L' utilità del *proximity marketing* emerge anche quando gli utenti si trovano in ambienti nuovi o molto ampi quali stazioni, centri commerciali, eventi o concerti. In

questi casi lo studio delle *heat map*, o mappe di calore, e delle mappe di prossimità risulta decisivo per fornire servizi ed intercettare informazioni importanti, quali le abitudini e le preferenze dei consumatori attraverso l'analisi dei loro spostamenti.

La funzionalità di mappatura precisa attraverso trasmettitori Bluetooth può avere diverse applicazioni nella realtà del consumatore, ad esempio può indirizzare i propri utilizzatori all' interno di uno stadio, di un concerto o di un particolare evento; può essere utilizzata per guidare i visitatori di un museo verso aree di particolare interesse o semplicemente meno affollate; può infine aiutare le famiglie all' interno di supermercati e centri commerciali a raggiungere gli scaffali o i negozi ricercati e ad usufruire delle offerte più vantaggiose. Diversi sono gli esempi concreti e di successo di questa strategia: Carrefour ha implementato questa strategia nei centri commerciali di Madrid; la Japanese Airlines ha lanciato quest' anno nuove strategie di prossimità all' interno dell'aeroporto di Tokyo e solo recentemente la società sportiva Hellas Verona ha portato in Italia il marketing di prossimità implementando questa tecnologia all'interno del proprio stadio: questa innovazione, sfruttando la strategia di *app engage*, fornisce diversi servizi e vantaggi ai tifosi del Verona, tra cui la possibilità di effettuare il check-in tramite una apposita app, ricevere contenuti e informazioni aggiuntive sulla partita, e rimanere costantemente aggiornati sulle attività della propria squadra del cuore.

Fonte: https://www.jointag.com/services/hellas-stadio/

I risultati di tali iniziative di marketing sono evidenti: le imprese offrono al cliente una eccezionale *user experience* e ciò comporta un vertiginoso aumento della *brand image* e della *brand reputation*, nonché un accrescimento della conoscibilità del marchio e della fedeltà dei propri clienti.

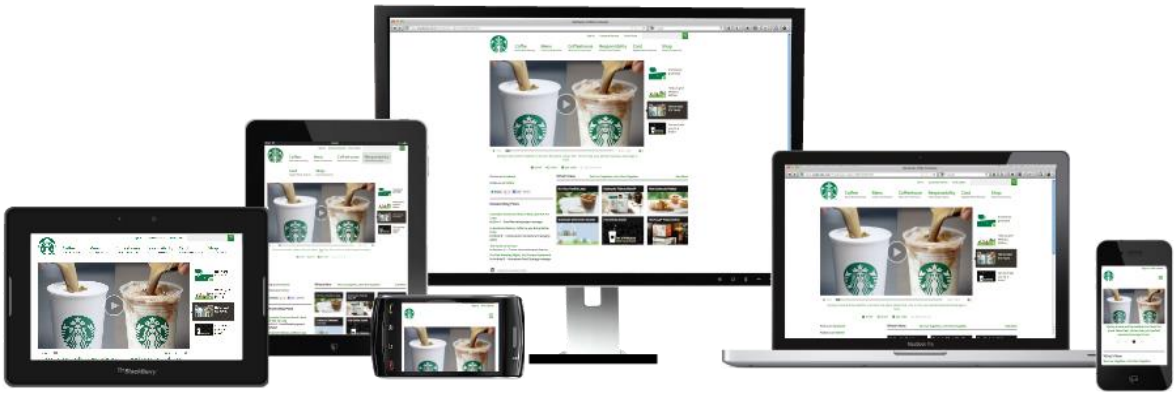
1.3.5 E-mail marketing

L'E-mail marketing è un tipo di marketing diretto che usa la posta elettronica come canale di comunicazione con i consumatori. Si tratta di una strategia di marketing finalizzata alla promozione e all'offerta dei propri prodotti o servizi, oltre che alla fidelizzazione dei propri clienti e all' acquisizione di nuovi utenti. Negli ultimi anni si sta ponendo sempre maggiore attenzione all'integrazione dell'*e-mail marketing* con altri sistemi di gestione e comunicazione, quali il *precision marketing* ed il *proximity marketing*. L'evoluzione recente si sta concentrando sempre più sulla qualità e sulla rilevanza del contatto rispetto agli invii massivi di posta che avevano caratterizzato *l'e-mail marketing* degli esordi. L'utilizzo sovrabbondante di comunicazioni elettroniche da parte delle società commerciali negli anni recenti ha causato fenomeni di rigetto da parte degli utenti, tanto da aumentare in modo significativo i fenomeni di posta indesiderata, noto anche col nome di *spam*. L' *email marketing* sta quindi spostando la proprie priorità verso la soddisfazione del cliente e la proposizione di una *customer experience* soddisfacente.

Le strategie di elaborazione dell'*e-mail marketing* variano in funzione degli obiettivi e dei livelli di ambizione e complessità. Le tecniche di base propongono un adattamento al mobile e strategie di ottimizzazione comuni, quali la riduzione della lunghezza del testo e l'adattamento alle dimensioni di *smartphone* e *tablet* nell' ottica di un'interfaccia utente *user-friendly*. La diffusione dei dispositivi mobili su larga scala è evidente: come illustrato dalla grafica il fatturato legato alla vendita dei dispositivi mobile è in forte crescita e diventa fondamentale per gli imprenditori progettare i propri

messaggi di posta elettronica in funzione di *tablet, smartphone* e dei loro *touch-based screen*. Tuttavia, data la grande varietà di dispositivi mobili, diventa importante sviluppare diverse interfacce e modalità per entrare in contatto con gli utenti, al fine di ottimizzare la loro esperienza ed eliminare il fenomeno degli *spam.*

Alcuni rivenditori stanno utilizzando soluzioni altamente tecnologiche, come il *responsive design*, per automatizzare il processo di ottimizzazione dell'e-mail mobile. Il *responsive design* offre un modello di *e-mail marketing* che ha la capacità di rilevare sia il tipo di dispositivo che le dimensioni dello schermo sul quale un utente sta aprendo una e-mail, per poi fornire automaticamente contenuti appropriati. Sono tantissime le imprese che hanno implementato questa tecnologia, tra cui la British Airways e Starbucks, come mostrato nella immagine a seguire.



Fonte: responsivedesign.ca

Negli ultimi anni *l'email marketing* è diventato lo strumento preferito di molte aziende che mirano a ridurre i costi di contatto e ad aumentare i profitti. Questa strategia di *marketing* risulta infatti essere veloce, poco costosa e in grado di generare un alto ritorno sugli investimenti. *L'e-mail marketing* è inoltre caratterizzato da un elevato grado di misurabilità, fondamentalmente legata al numero di e-mail aperte in funzione di quelle inviate e dal numero di click che queste generano.

1.3.6 Social Media Marketing

La diffusione del fenomeno dei *social media* è evidente e per le imprese diventa di vitale importanza essere presenti e consistenti anche su questi canali di comunicazione. Il *social media marketing* consiste nella possibilità di utilizzare i *social media* come canale di contatto con i consumatori. Rientrano fra i *social media* le comunità online, i *social network*, i blog e altro ancora. Il cuore di questo strumento di *marketing* non risiede esclusivamente nella comunicazione, i canali social diventano uno strumento di ascolto e di analisi delle conseguenze sociali delle proprie politiche di *marketing.* I *social media* offrono ai brand la possibilità di essere presenti all' interno di *community* on-line e questo passo diventa fondamentale per le imprese che hanno voglia di ascoltare e comprendere i bisogni dei consumatori, al fine di creare relazioni consistenti con essi. Come rilevato nei paragrafi precedenti, ben il 62% dei *millenials* esprime il bisogno di voler entrare in contatto con i brand attraverso i canali social; questo fornisce agli utenti la possibilità di soddisfare i propri *social needs,* potendo conoscere a fondo l'anima di un brand, la *brand identity*, e potendone seguire quotidianamente le attività e le offerte. Un *brand social* ha la possibilità di fornire un'assistenza costante e soprattutto di favorire un'attività di supporto da parte della propria *community*, sostenendo un processo di *co-creation*, *co-developing* e di *sharing*. La presenza su questi canali deve essere solida e continua: è importante la creazione e la condivisione di contenuti rilevanti con la *community.*

Il *marketing* osserva attentamente l'evolversi dei *social media* ed elabora di volta in volta strategie sempre più sofisticate. La crescita dei canali social è dirompente e tutte le imprese di maggior successo hanno individuato in essi una piattaforma fondamentale per lo sviluppo di politiche di *marketing* innovative. Il *social media marketing* si è rivelata una strategia molto performante, in grado di aumentare la visibilità delle imprese che ne fanno ricorso, di migliorare la gestione delle relazioni con i clienti e di aumentare il traffico sul proprio sito web attirando nuovi utenti; il tutto sostenendo dei

costi quasi nulli. Nel capitolo successivo verrà condotta un'analisi più approfondita di questo fenomeno.

1.4 Vantaggi della nuova *vision* di marketing

Nel corso dell'era digitale le imprese hanno compreso che il contatto diretto condiziona la costruzione e la sostenibilità delle relazioni con i clienti. La logica dominante del mercato non risiede più nello scambio di prodotti e servizi, ma si è spostata in direzione dell'interattività, della connettività e della condivisione. I brand devono sfruttare i canali di comunicazione digitale per poter facilitare il dialogo fra impresa e consumatore. È interessante notare il primo vantaggio che emerge dalla elaborazione di tale strategia: i nuovi canali di comunicazione demandano dei costi di investimento nettamente inferiori rispetto a quelli dei canali di comunicazione tradizionale e al contempo garantiscono un *engagement* maggiore. Gli imprenditori hanno, quindi, deciso di portare i propri brand nella vita di tutti i giorni del consumatore, creando un vero e proprio senso di appartenenza alla marca grazie all'instaurarsi di rapporti interattivi. L' interattività offre al consumatore la possibilità di trascorrere del tempo col brand in maniera innovativa, attraverso attività ricreative, prendendo parte ad iniziative ed eventi, raccogliendo informazioni e sostenendo lo sviluppo dell'impresa tramite attività di co-creazione e condivisione di nuove idee. Queste strategie, basate sulle relazioni e l'interattività con il cliente, determinano due ulteriori vantaggi: un aumento del valore percepito del *brand* ed un aumento della fedeltà dei clienti. Attualmente sono poche le imprese in grado di posizionarsi in maniera efficiente e di catturare i veri vantaggi del *marketing* digitale. Si tratta di imprese digitalmente mature, in grado di sviluppare innovazioni digitali coordinando gli investimenti in maniera efficiente e, al contempo, di guidare il cambiamento strutturale e culturale necessario all' interno della propria organizzazione.

Un esempio di *brand* digitale di successo è la Nike: l'azienda ha creato una divisione digitale apposita, chiamata Nike Digital Sport, per coordinare ed estendere le attività sui canali digitali. In questa divisione vengono organizzate e coordinate la gestione dei *social media,* la realizzazione di *design* digitali per i propri prodotti e la gestione delle relazioni con i propri clienti. L'obiettivo è creare una *consumer experience* unica che tenga il passo con le continue mutazioni delle preferenze ed esigenze dei clienti. In particolare, la Nike è entrata nel mondo dei *social media s*viluppando una presenza digitale su tutte le piattaforme social mondiali e, in seguito, lanciando siti social dedicati a specifici prodotti, sport o eventi sportivi come la World Cup. Per la realizzazione dei propri prodotti la Nike garantisce un alto grado di interazione, permettendo ai propri clienti di disegnare e personalizzare online diversi prodotti per poi condividere e commentare i risultati sui canali social ad essi connessi. La Nike attraverso l'osservazione e l'ascolto dei propri clienti comprende quali sono i design più popolari e crea ed anticipa i nuovi *trend,* si pensi al brand Nike+ pensato e concepito per le esigenze dei *runners*. La rivoluzione digitale in Nike è visibile anche nella fase produttiva, dove sono stati implementati all' interno della propria catena del valore sistemi di design 3D.

Fonte: news.nike.com

Le imprese in grado di gestire in maniera efficiente il processo di trasformazione culturale e strutturale in funzione delle nuove esigenze del mercato generano più profitti delle proprie concorrenti. Le imprese che posseggono maturità digitale infatti creano *performance* nettamente superiori rispetto ai diretti *competitor*, generando il

26% di profitti in più rispetto ai concorrenti non maturi (fonte: Capgemini Consulting). La generazione di tali profitti può essere condotta alla formulazione di due ulteriori vantaggi del marketing digitale: esso genera risultati e *performance* facilmente misurabili e, dati i bassi costi di attuazione, genera un impatto visibilmente positivo sul ROI.

CAPITOLO 2

Social CRM: nuove soluzioni strategiche per la creazione di relazioni con il consumatore 2.0 nell' era digitale

Nell'era digitale varie sono le tendenze emergenti, fra queste la rivoluzione social ha cambiato profondamente le abitudini e le modalità con cui gli individui tendono a relazionarsi tra loro e con i brand. Ciò ha indotto le aziende a rivedere profondamente le proprie priorità ed in particolare le proprie strategie per la costruzione di relazioni durature e proficue con i clienti. I consumatori dell'era digitale hanno a disposizione una serie di nuove piattaforme di comunicazione e diversi *touch points* che, oltre a soddisfare le proprie esigenze social, consentono loro di entrare in contatto con le imprese in maniera veloce ed innovativa; i consumatori digitali, tramite l'accesso a questi canali, hanno anche la possibilità di diventare veri e propri partner dell'azienda mediante la co-creazione e il co-sviluppo di prodotti e servizi dei loro Brand preferiti e la condivisione delle proprie idee ed opinioni in merito. I social media hanno rivoluzionato il modo in cui le persone si relazionano, raccontando la propria vita ed esprimendo i propri interessi. In questa ottica emerge un concetto fondamentale: gli *User Generated Contents*, o UCG.

Gli *user generated content* sono le diverse forme di contenuti multimediali pubblicamente disponibili e create dagli utenti on-line. Le piattaforme sulle quali questi contenuti risultano fruibili e disponibili sono i social media. È possibile definire i social media, quindi, come piattaforme tecnologiche nate all' interno del Web 2.0 attraverso le quali tutti possono esprimersi generando e condividendo contenuti multimediali, o UCG. I Social Media sono caratterizzati dallo *Sharing*, ovvero la condivisione, lo scambio e la distribuzione degli UCG; altri fattori caratterizzanti queste piattaforme sono le conversazioni, la presenza digitale e l'instaurarsi di relazioni.

Pertanto, attualmente i target di riferimento dei piani di marketing e comunicazione non sono semplici clienti fruitori di informazioni, ma veri e propri produttori di contenuti, in grado di dare il proprio contributo all'aumento del valore e della notorietà del brand che ha conquistato la loro fiducia, fornendo assistenza agli altri membri della community e, soprattutto, partecipando attivamente alla social community. Per poter guadagnare la fiducia di questi nuovi clienti, che potremmo definire *consumer 2.0*, le imprese devono attuare le politiche tipiche del marketing digitale, nonché ricorrere alle sue forze *disruptive*, o distruttive, esaminate nel primo capitolo. Tra queste forze, stanno emergendo con particolare vigore i Social Media, che sono penetrati sempre più nella vita quotidiana del consumatore 2.0 ed hanno provocato profondi cambiamenti dei tradizionali criteri relazionali. Queste innovative piattaforme di comunicazione stanno cambiando i tradizionali dogmi sociali e generando, di conseguenza, effetti considerevoli anche sulle politiche e le strategie di marketing attuali.

In questo capitolo analizzeremo le funzioni e le dimensioni tipiche del CRM per poi constatare come l'evoluzione dei Social Media stia influenzando l'evoluzione di tale strumento verso nuove soluzioni strategiche: il Social CRM.

2.1 Cos'è il CRM

Prima di poter descrivere l'evoluzione del CRM verso la dimensione Social, è necessario comprendere a fondo il significato di questo strumento. Il CRM è una filosofia e strategia di business, supportata da adeguate tecnologie e database, implementate da un brand per gestire nel dettaglio le informazioni relative a ciascun cliente, per imparare a conoscerne i bisogni e per comprendere i modi migliori per soddisfarli. Siamo in presenza di un sistema CRM quando l'azienda è dotata di un sistema informativo che registra in modo organizzato tutti i contatti con clienti e potenziali clienti, immagazzina le informazioni e le utilizza per ritagliare offerte mirate

alle loro esigenze[8]. Oggi la capacità di generare valore dipende dall'efficacia della relazione con il cliente: solo grazie ad essa l'impresa acquisisce le informazioni necessarie per migliorare i processi e la qualità della propria offerta. L'impresa e i suoi clienti costituiscono un sistema di conoscenza sempre più integrato e la gestione di tale sistema di conoscenza può costituire un importante fattore strategico di vantaggio competitivo: è questo il ruolo del CRM (*Customer Relationship Management*). Il CRM nasce tradizionalmente per essere considerato come un sistema d'interazione con i clienti, finalizzato all'integrazione dei dati provenienti dai diversi canali di contatto in un'unica base dati condivisa da ogni area aziendale, ma oggi la concezione di CRM si è radicalmente estesa: esso rappresenta un insieme di strategie, processi, cultura e tecnologia, che consente alle organizzazioni di migliorare le porprie *performance* e di aumentarne il valore attraverso una più approfondita conoscenza dei clienti. La conoscenza dei bisogni e dei comportamenti del cliente è finalizzata allo sviluppo di una *value proposition* su misura che sia in grado di costruire relazioni proficue e di lungo periodo con il cliente. Lo scopo finale è la creazione di valore per il consumatore e per l'azienda, perseguito tramite la fidelizzazione del cliente.

Il concetto di fidelizzazione è legato al concetto di fedeltà, ma se ne discosta leggermente: la fedeltà indica la persistenza di un rapporto nel tempo, la fidelizzazione concerne l'intensità di tale rapporto. Lo scopo ultimo del CRM è, dunque, quello di intensificare i rapporti con i propri clienti e nel fare ciò l'impresa si muove sostanzialmente in tre direzioni: il mantenimento dei propri clienti; l'intensificazione delle relazioni con i clienti più importanti; la trasformazione dei clienti in procuratori, o *brand ambassador*.

L'utilizzo del CRM comporta la necessità di elaborare strategie che non siano solo in grado di acquisire clienti, ma soprattutto di mantenere quei clienti che meglio sposano la propria *Brand identity*. È importante considerare che un cliente soddisfatto

[8]Martino Ronchi (2003), CRM per tutti. Il cliente è per sempre, Franco Angeli.

rappresenta un ottimo veicolo pubblicitario per l'impresa e, di conseguenza, anche per l'acquisizione di nuovi clienti. In tal senso, è illuminante la citazione *dell'Harvard Business Review* secondo cui è 6/7 volte più costoso guadagnare un nuovo cliente che mantenerne uno esistente.

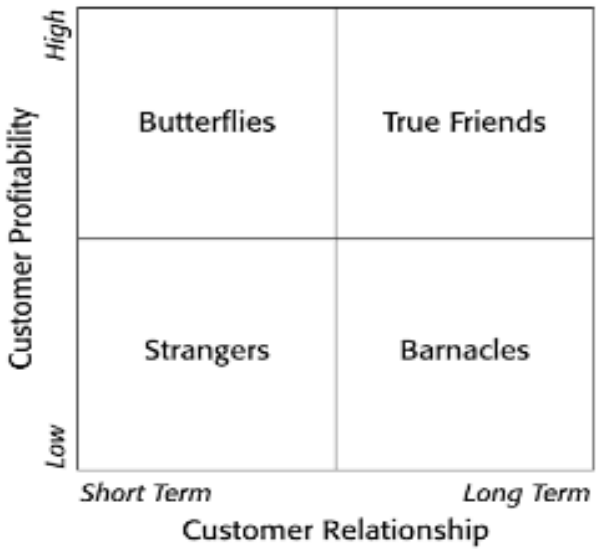
2.1.1 CRM Tradizionale

Il CRM gestisce l'intera *customer relationship*, ossia la relazione con il cliente. Esso consiste in una strategia finalizzata ad assistere i clienti dalla fase di prevendita fino all' assistenza post-vendita, tramite la raccolta e l'elaborazione di dati che permettano di definire abitudini e bisogni dei clienti. Ogni cliente è caratterizzato da esigenze ed abitudini particolari, quindi diventa importante per l'impresa capire quali sono i clienti da trattenere poiché in grado di generare valore positivo per il brand. In particolare, il CRM tradizionale definisce ogni cliente basandosi sul metodo del *CLV*, *customer lifetime value* o valore del ciclo di vita del cliente. Il CLV identifica il percorso evolutivo del cliente e del suo rapporto con l'impresa, assegnandovi un valore in funzione del tradizionale concetto di ciclo di vita del cliente. Quest' ultimo è articolato in cinque fasi: la fase identificativa, in cui il cliente viene a conoscenza di un nuovo Brand; la fase di ingresso, in cui il cliente entra in contatto col Brand; la fase di sviluppo, nel corso della quale il cliente inizia a stringere una relazione con il Brand; la fase di maturità, in cui la relazione tra Brand e cliente vive il suo apice; la fase discendente in cui la relazione tra Brand e consumatore tende ad indebolirsi. Lo studio e l'analisi del ciclo di vita del cliente permette alle imprese di definire lo stadio evolutivo specifico di ogni cliente.

In funzione del ciclo di vita del cliente e dei dati rilevati, il CRM permette la classificazione dei clienti in funzione del margine di contribuzione previsto, della propensione a mantenere un rapporto commerciale e della commercializzazione di risorse destinate ad una particolare categoria di cliente. Lowy e Hood, nella loro opera

"The power of 2x2 matrix" (2011), individuano delle classi standard attraverso le quali avviene il processo di segmentazione dei clienti:

- La classe degli *Strangers* presenta una scarsa corrispondenza fra l'offerta dell'impresa e i bisogni del cliente. Risulta quindi poco conveniente investire in questa categoria, considerato il basso tasso sia di fedeltà che di profittabilità.
- La classe delle *Butterflies* presenta un'elevata corrispondenza fra l'offerta e i bisogni dei clienti, che però si caratterizzano per la preferenza ad effettuare acquisti nel breve periodo. L'impresa deve cercare di disporre campagne promozionali attraenti per attrarre questa fascia di clienti alquanto instabile.
- I *True Friends* costituiscono una classe di clienti fedeli, data l'elevata corrispondenza tra i bisogni dei clienti e l'offerta dell'impresa. L'obiettivo del CRM è il mantenimento della relazione con questo tipo di clienti.
- I *Barnacles* sono una classe caratterizzata da alti livelli di fedeltà ma anche da una bassa corrispondenza fra offerta del brand e bisogni dei clienti. Le strategie di CRM devono cercare di non avvicinare questa particolare categoria al Brand, in quanto non in grado di generare valore per l'impresa.



Fonte: The power of 2x2 matrix (2011)

La figura rappresenta una matrice profittabilità/fedeltà: in alto a destra, in corrispondenza di alti valori di fedeltà e profittabilità si posizionano i *True Friend*s, clienti fondamentali per la profittabilità e la crescita del brand; diametralmente opposta è la posizione degli *Strangers*, clienti caratterizzati da bassi livelli di profitti e fedeltà, completamente estranei alle politiche e alle offerte del brand. Restano i *Butterflies*, classe che si caratterizza per la possibilità di generare profitti senza rimanere fedeli al brand, ed infine i *Barnacles*, classe fedele al brand ma che sostanzialmente rappresenta una zavorra, data la loro bassa propensione al completamento degli acquisti. La definizione della strategia si completa quindi con la segmentazione delle varie fasce di clienti e l'individuazione del target a cui destinare le proprie offerte e politiche di marketing; a questo punto la tecnologia gioca un ruolo fondamentale nella realizzazione di un CRM efficiente.

Dal punto di vista tecnologico le soluzioni CRM si estendono su tre livelli gerarchici:

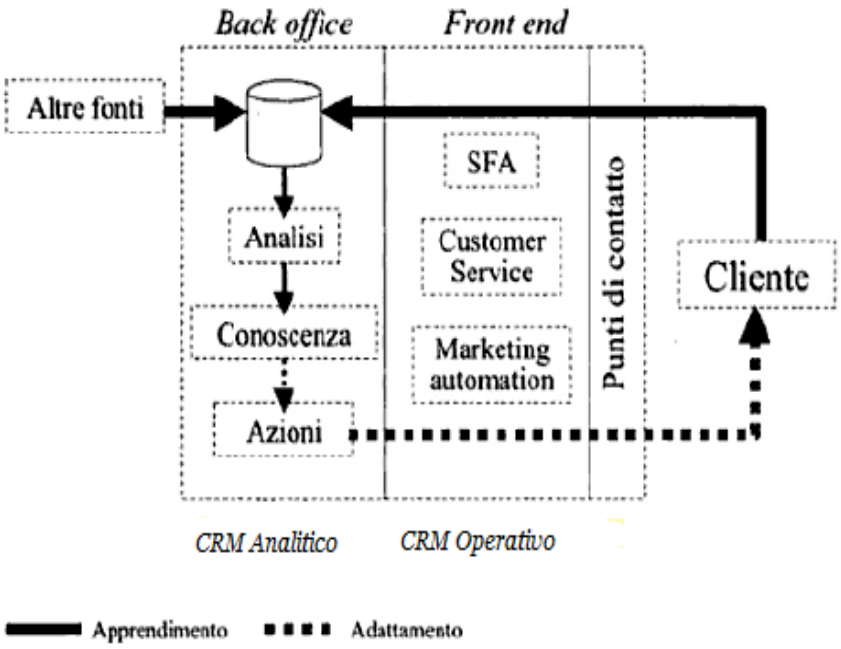
- CRM analitico
- CRM operativo
- CRM collaborativo

Il primo livello, noto come CRM analitico, è basato su strumenti di studio ed elaborazione dei dati e delle informazioni rilevate; esso è costituito dalle attività di *back office* che riguardano la cattura, la gestione e l'analisi dei dati dei clienti attuali e potenziali, e l'utilizzo che è possibile fare di questi dati. Questi dati possono essere utilizzati per ottenere un profilo cliente, per effettuare la segmentazione della clientela e analisi di redditività, per il monitoraggio e la modellazione della *Customer Lifetime Value* ed, infine, offrono la possibilità di simulare ipotetici scenari futuri. Affinché questi dati possano essere convertiti in valore, è necessario ricorrere al *knowledge management* il cui fine ultimo è la trasformazione delle informazioni in conoscenza ed azioni; esso utilizza le informazioni e si focalizza sulla modalità di mettere al servizio dell'azienda le conoscenze che da esse si possono ricavare. Questa logica rende

il *knowledge management* una sorta di "filosofia" della collaborazione e della condivisione negli ambienti di lavoro.

Il secondo livello, chiamato CRM operativo, si basa sulla raccolta dei dati rilevati dal CRM analitico ed è costituito da strumenti di *front office* che rendono possibile la gestione di campagne mirate di marketing. Con il CRM operativo vengono poste in essere le attività che caratterizzano il marketing operativo. Esso permette di automatizzare e migliorare tutti i processi che mettono l'azienda in relazione con il cliente e riguarda le operazioni per la gestione dei servizi offerti, dalle fasi promozionali ai servizi post-vendita; è possibile applicarlo al marketing, gestendo campagne promozionali e di comunicazione, disponendo dei dati dei singoli consumatori a cui destinarle. Un buon CRM operativo deve, dunque, avere le seguenti funzioni: automazione nella gestione dei contatti con i clienti; *back office* per la gestione degli ordini e supporto alle vendite; servizio clienti per la gestione dei principali servizi post vendita e di *customer care*. Rientrano nel CRM operativo i sistemi di SFA, o *Sales Force Automation*. Essi consentono l'automazione della forza di vendita tramite il ricorso a programmi informatici aziendali di supporto alle vendite. I sistemi di SFA creano la comunicazione tra venditore e centrale operativa, programmano e controllano l'azione dei venditori, li assistono nella messa a punto del piano di vendita o di promozione di un determinato prodotto e sussidiano la raccolta degli ordini dei clienti. Questi sistemi comportano diversi vantaggi, tra cui il risparmio della movimentazione cartacea, la riduzione della possibilità d'errore umano e la velocizzazione della trasmissione dei dati relativi agli ordini nella sede centrale. Tramite questi sistemi avviene la registrazione delle transazioni tra azienda e cliente, le quali permettono la creazione di offerte personalizzate, basate sulla raccolta dei dati storici riferiti ad ogni singolo cliente.

Infine il terzo livello, chiamato CRM collaborativo, è costituito dalle nuove tecnologie e dai nuovi mezzi capaci di supportare l'interazione diretta con il cliente, al fine di instaurare una relazione trasparente e personalizzata con il cliente finale.



Fonte: A. Ferrari (2005), Orientamento al Cliente, p.25

Il CRM può essere considerato una vera e propria filosofia di gestione del business grazie alla quale si possono prendere decisioni, allocare risorse e sviluppare la struttura organizzativa. Tutto ruota intorno ai bisogni e alle esigenze del cliente e ciò risulta necessario per non farsi sovrastare dall' impeto dello tsunami digitale. Nel CRM assumono un valore inestimabile i dati raccolti. Affinché essi siano elaborati ed utilizzati in maniera efficiente, è necessaria un struttura organizzativa che faciliti la comunicazione e la trasmissione delle informazioni in maniera trasparente ed efficiente. Attualmente, quindi, le piattaforme social sono diventate un gran contenitore, nonché mezzo di trasmissione di una considerevole mole di dati. Risulta interessante, quindi, capire come il CRM tradizionale possa utilizzare questi dati, evolvendosi ed incorporando i social media all' interno della propria strategia e struttura tradizionale.

2.1.2 Evoluzione del CRM tradizionale in Social CRM

La costante crescita dell'ICT e la maggiore flessibilità dei mercati offrono ai consumatori la possibilità di ottenere un vasto numero di informazioni in qualsiasi tipologia di settore; di conseguenza, aumentano le possibilità che i consumatori ricerchino offerte sempre più vantaggiose da fornitori diversi. Per questo motivo, per le imprese diventa sempre più rilevante l'esigenza di definire rapporti chiari e duraturi con i propri clienti. In questo contesto nasce il *Customer Relationship Marketing*, o CRM, quale approccio strategico finalizzato all' aumento del valore degli *shareholder* tramite la fidelizzazione dei clienti più rilevanti. Il CRM è, dunque, il risultato dell'integrazione di strategie di marketing relazionale e della disponibilità di dati e tecnologie. Esso opera seguendo un processo lineare: in primo luogo, avviene la raccolta di dati attraverso i canali digitali per poi organizzarli all' interno dei database aziendali. In un secondo momento, i dati vengono processati ed analizzati al fine di ottenere informazioni utili per definire strategie innovative all' interno delle proprie campagne di Marketing, mirate al mantenimento e alla acquisizione di clienti caratterizzati da un elevato *CLV*.

Tuttavia, l'utilizzo esclusivo del *customer life value* come metro di giudizio e selezione del target di riferimento delle proprie politiche di marketing, può rivelarsi uno strumento limitativo e persino pericoloso. I consumatori cambiano continuamente i propri gusti e le proprie abitudini e per le imprese diventa quasi impossibile stare al passo dei propri clienti. Il modello tradizionale di gestione del CRM potrebbe diventare insufficiente nell'era dei social media. Il potere si concentra nelle mani del consumatore 2.0 e non più del brand. Le piattaforme social sono diventate il mezzo di comunicazione e di scambio di informazioni preferito dalle persone ed una fonte continua e quasi illimitata di dati rilevanti che le imprese non possono permettersi il lusso di ignorare. Il potenziale dei social media è evidente se si considera il *WOM, word of mouth*, uno degli strumenti più potenti a disposizione dei consumatori all'

interno delle piattaforme social: esso consiste nel tipico processo di passaparola che si attiva quando un cliente ha il desiderio di condividere le proprie informazioni ed i propri sentimenti con gli altri membri della community. I *social customer* preferiscono attingere informazioni dai loro pari piuttosto che attraverso i classici metodi promozionali dei brand, e per questa ragione il *WOM* diventa uno strumento ad alto potenziale. Le esperienze di contatto e di acquisto con le aziende possono essere oggetto di conversazioni e relazioni spontanee caratterizzate da dichiarazioni volontarie e immediate, capaci di generare appunto il suddetto processo di passaparola. Queste informazioni creano un flusso di dati non strutturati, caratterizzati da contenuti di vario tipo che viaggiano all'interno delle piattaforma social. Questo meccanismo rende i consumatori sempre più forti nella relazione con le imprese, dato che la reputazione dei brand viene sempre più influenzata dal proliferare di queste conversazioni social. Un cliente che non risulti soddisfatto da un prodotto o servizio ricevuto, può generare un flusso di informazioni negative tramite il WOM, in grado di sdoganare un Brand in pochissimo tempo. Questa particolare fascia di clienti prende il nome di *haters*, ovvero utenti in rete che disprezzano, diffamano o criticano un particolare soggetto o brand, e rappresentano la faccia diametralmente opposta dei precedentemente citati *brand ambassador*. Questi ultimi sono, infatti, messaggeri dell'azienda, ne evangelizzano i valori, credendo nella qualità del prodotto o del servizio offerto tanto da difenderlo e promuoverlo in prima persona.

Oggi gli utenti danno più ascolto a queste tipologie di comunicazione piuttosto che alle classiche tecniche di *advertising*. L'efficacia del WOM e l'attività degli *haters* e dei *brand ambassador* è evidente se si pensa a realtà quali TripAdvisor, sito nato per condividere le proprie impressioni ed esperienze tramite recensioni pubbliche. In questo caso ogni utente, dopo la sua esperienza, può decidere di scrivere una recensione, diventare un *brand ambassador* (in caso di recensione positiva!) e generare un passaparola. Questo influirà sulla decisione finale di altri utenti, i quali potranno trasformarsi da lettori della recensione a clienti del brand recensito. È chiaro che il WOM è uno strumento che sposta il controllo delle relazioni nelle mani dei clienti.

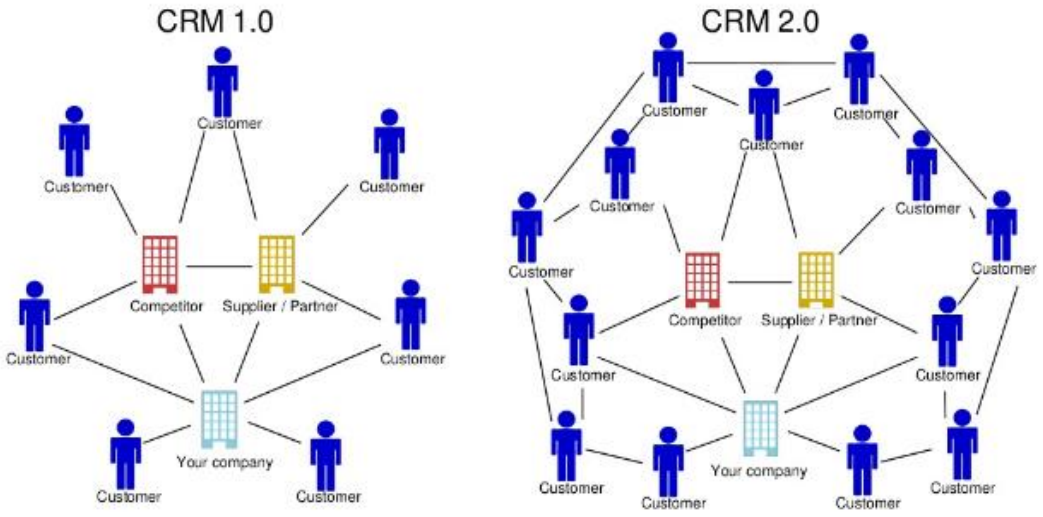
Per le imprese, quindi, diventa fondamentale comprendere le nuove abitudini dei clienti. Dunque, è importante porre il cliente al centro del nuovo modello di CRM ed essere presenti all' interno delle sempre più diffuse piattaforme social, sia per ascoltare e percepire informazioni rilevanti generate dai propri clienti, sia per soddisfare i loro bisogni e fidelizzarli. L'utilizzo dei social media, combinato alle tecniche tradizionali di CRM, configurano il Social CRM.

2.2 Cos'è il Social CRM

Il Social CRM è una estensione della strategia del CRM tradizionale, sviluppata all' interno dell'ambiente dei social media, piattaforme in grado di generare valore sia per l'impresa che per il cliente. Esso, quindi, incorpora tutti i valori del CRM tradizionale e li amplia in funzione dell'elaborazione di un nuovo approccio strategico al cliente, basato sulle sempre più diffuse piattaforme social. Paul Greenberg[9] definisce il Social CRM come *"una filosofia e una strategia di business, supportata da una piattaforma tecnologica, regole di business, flusso di lavoro, processi e caratteristiche sociali, progettate per coinvolgere il cliente in una conversazione collaborativa, in modo da fornire valore reciprocamente vantaggioso in un ambiente di business fidato e trasparente. E' la risposta delle aziende alla conversazione appartenente ai clienti"*. Appare chiaro, analizzando la definizione di Greenberg, come il Social CMR sia caratterizzato fondamentalmente da due aspetti essenziali: il primo aspetto riguarda l'adozione di una nuova cultura social a tutti i livelli, a partire da quello strategico fino al livello organizzativo; il secondo aspetto, invece, riguarda il cliente e le nuove possibilità di cui dispone. Adam Metz in "The social customer" (2011), pone l'accento sul secondo dei due aspetti descritti da Greenber e rielabora la definizione di Social

[9] Paul Greenberg (2002), CRM. Customer Relationship Management. La tecnologia aiuta a migliorare e rafforzare la relazione con i client, Apogeo.

CRM nel modo seguente: *"Il cliente si appropria ora della conversazione, le aziende devono quindi cambiare il loro modo di fare business. Il Social CRM è una filosofia e una strategia di business che utilizza la tecnologia, il flusso di lavoro, regole di business e l'informazione sociale per parlare con il cliente in modo trasparente, per fornire valore per entrambe le parti".*



Fonte: slideshare.net

Il grafico riassume chiaramente il concetto espresso dalla definizione di Metz: le nuove tecnologie e le piattaforme social in particolare, hanno distrutto i tradizionali canali e metodi di comunicazione, aprendo agli utenti nuove strade e moltiplicando le loro possibilità di interrelazione. Il consumatore ora gode della possibilità di confrontarsi e scambiare informazioni utili in maniera veloce ed efficace con i suoi pari, tramite l'accesso ad un vasto numero di piattaforme social; per le imprese, questo nuovo e vasto network comunicativo diventa una fonte imprescindibile di informazioni utili da dover utilizzare per poter poi instaurare una comunicazione trasparente in grado di generare profitto e al contempo di soddisfare le richieste dei propri clienti.

Il social CRM, o CRM 2.0, non nasce quindi per sostituire il CRM tradizionale, ma è piuttosto un'estensione dello stesso in direzione dell'evoluzione dei canali di comunicazione di cui i consumatori dispongono. Le imprese, per stabilire un dialogo proficuo e continuo con i propri clienti, devono necessariamente adottare tecnologie e

piattaforme innovative, come i social network, le quali permettono loro di interagire direttamente con le persone come mai prima d'ora.

Ciò che davvero conta nel SCRM è il viaggio, non la destinazione: i leader del mercato presente e futuro sono le aziende in grado di comprendere ed anticipare i bisogni del proprio target, in virtù di un dialogo collaborativo e di una comunicazione sempre più trasparente ed efficace. Il viaggio consiste, dunque, nella capacità delle aziende di ascoltare i propri clienti, raccogliere i dati e sfruttare le possibilità che l'era digitale e social offre, trasformando questi dati in fonti di vantaggio competitivo. In passato si è data sempre maggiore importanza alla destinazione, ovvero alla vendita ed al profitto, ma oggi le regole sono cambiate.

Di seguito approfondiremo l'analisi del *Social Customer Relationship Management*, soffermandoci su uno studio attento delle due dimensioni che lo caratterizzano: la dimensione culturale/strategica e la dimensione strutturale/organizzativa.

2.2.1 Social CRM come filosofia di business

Nell' ottica di un Social CRM efficace, le imprese, per indirizzare la propria visione strategica, devono essere capaci di assimilare una cultura social e innovativa e modificare la propria filosofia di business: l'impresa non si limita più a fornire prodotti e servizi, ma diventa fornitrice di esperienze continue. Questo avviene grazie ad un uso efficace ed attento dei social media, resi parte integrante della strategia di Social CRM. Queste piattaforme consentono ai brand di comprendere a fondo i propri clienti e di porre in essere strategie di fidelizzazione. Per capire come un'impresa può organizzare in maniera efficace la propria strategia e trarre vantaggio dalle piattaforme social, torna utile il diagramma dell'Esperienza Continua, o *Experience Continuum,* il quale illustra

in modo chiaro la valorizzazione del legame tra SCRM e le Enterprise 2.0, ovvero società che utilizzano le piattaforme social all'interno dei propri modelli aziendali[10].

Il concetto di *Experience Continuum* affonda le sue radici nel concetto di *customer lifecycle*, o ciclo di vita del cliente. Il ciclo di vita del cliente è suddiviso in varie fasi che contraddistinguono i diversi momenti in cui l'impresa entra in contatto con il cliente e, attraverso le strategie di CRM, trasforma ogni singola interazione in un'esperienza. Le fasi di interazione con il cliente sono gestite tramite una strategia *push,* ovvero l'azienda trasmette messaggi ai consumatori allo scopo di acquisire nuovi clienti e, al contempo, di mantenere quelli esistenti. Questa strategia è stata un punto di riferimento per lo sviluppo delle strategie di CRM tradizionali, ma nell' era digitale essa presenta due problematiche: pone l'azienda al centro della propria strategia e, di conseguenza, considera il consumatore come un soggetto passivo.

L'azienda, per mantenere il controllo dei propri dati e delle proprie strategie, deve necessariamente cambiare filosofia di business. Gli utenti hanno il completo controllo delle proprie interazioni, potendo decidere quando, come, dove e con chi porle in essere. Il cliente diventa il nuovo fulcro del Social CRM, sia per i poteri che gli derivano dalla creazione degli *user genereted content* che per il proliferare del *word of mouth,* entrambi conseguenze delle enormi possibilità offerte dalle piattaforme social. L'azienda deve modificare il suo ruolo e lasciare lo scettro delle proprie operazioni e delle proprie strategie al cliente; diventa fondamentale per la sopravvivenza ed il successo di un Brand, nell'era dei Social Media, seguire ed ascoltare i consumatori, al fine di fornire un'esperienza dinamica e continua. È da queste premesse che nasce il modello dell'*experience continuum*. La chiave di lettura dell'*experience continuum* è comprendere che il processo tra Social CRM ed Enterprise 2.0 non ha mai fine: i *feedback* e le conoscenze che si ottengono dal Social CRM sui bisogni da soddisfare, permettono alle imprese di ideare nuove azioni da intraprendere; quest' ultime

[10]Fonte: M. Lieberman (2010), Guide to Understanding Social CRM, Chess Media Group, United States of America.

genereranno nuovi *feedback* da parte del cliente, rendendo il processo continuo. Di seguito il grafico dell'Experience Continuum.

Fonte: M. Lieberman (2010)

La condivisione di informazioni senza soluzione di continuità è l'*experience continuum* ed è interessante sottolineare come esso possa essere applicato sia alle *operations* interne dell'azienda 2.0 che a quelle esterne tipiche del Social CRM. Questo modello può essere suddiviso in due parti: una prima parte esterna che riguarda il Social CRM, e una seconda parte interna che riguarda l'enterprise 2.0.

La prima parte del modello, che riguarda le *external operations*, mostra come il Social CRM ha fondamentalmente due obiettivi da soddisfare: fornire esperienze significative agli utenti in un primo momento, per poi portare informazioni significative all' interno delle organizzazioni, le quali raccolgono queste informazioni tramite il ricorso ai *feedback*. Oggi le imprese devono, quindi, ricorrere a strategie di Social CRM che siano in grado di fornire esperienze che riempiano la vita delle persone, raccogliere dati strutturati e non, per poi trasformarli in informazioni rilevanti necessarie per rendere migliore l'esperienza degli individui nella loro quotidianità.

La seconda parte del modello dell'Experience Continuum, ovvero la parte che riguarda le *internal operations*, mostra come il fine delle nuove imprese consista nell' assumere valore dalle informazioni dei propri clienti; l'impresa 2.0 è l'evoluzione del sistema di

impresa tradizionale ed è caratterizzata da due elementi fondamentali: gli *actionable insight* e gli *end-to-end process*. Gli *actionable insight* sono i dati in grado di generare informazioni rilevanti per permettere all' impresa di prendere decisioni sulle future strategie da adottare. Essi sono diventati sempre più diffusi e consistenti in seguito alla diffusione delle piattaforme social. Questi dati vengono poi utilizzati per l'implementazione di processi *end-to-end*. Questi processi, unitamente allo sviluppo di strategie, quali il *cross-selling* e l'*up-selling*, vengono posti in essere dai Brand per migliorare l'esperienza dei propri clienti e creare un forte legame con essi. Una soluzione *end-to-end* consiste in un approccio olistico adottato dalle aziende per la gestione dei propri processi e la fruizione dei propri prodotti o servizi da parte del cliente; la transazione *end-to-end* di un processo di business può essere immaginata come un insieme di eventi concatenati tra loro attraverso precise regole, al fine di governare i processi operativi di business con una visione di insieme. Questa strategia comporta una maggiore produttività, un migliore *time to market* e una maggiore soddisfazione dei bisogni del cliente.

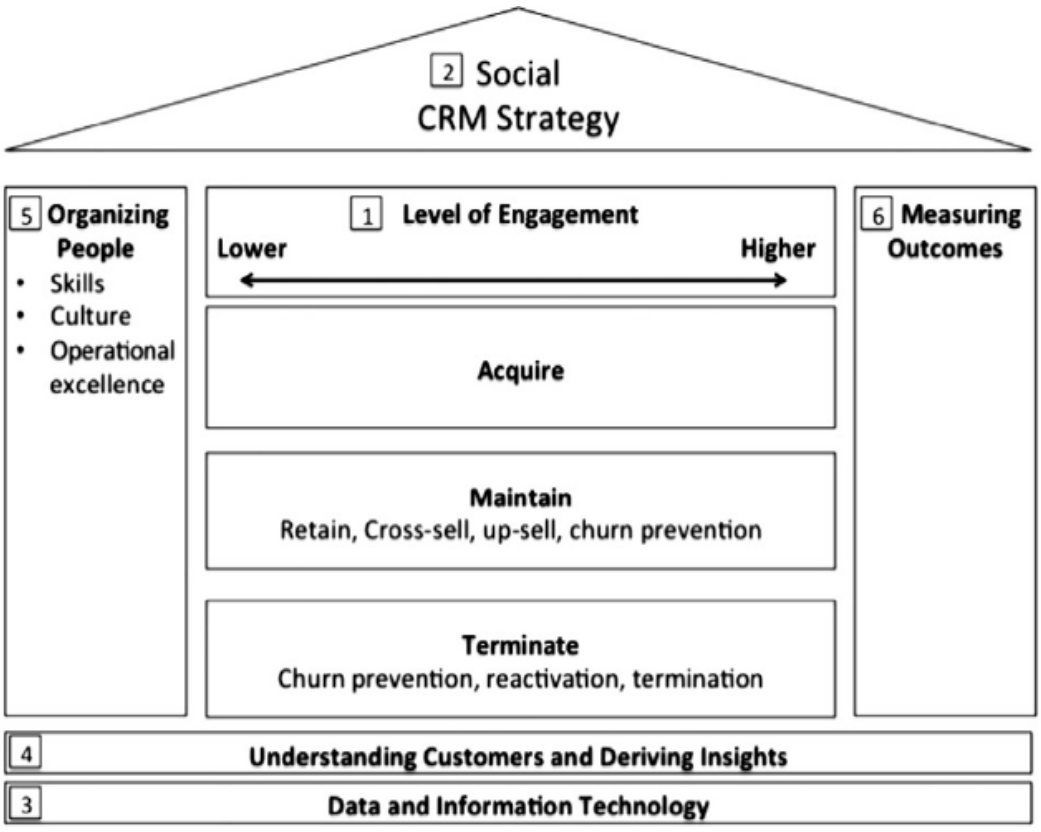
2.2.2 Le dimensioni del Social CRM

Il Social CRM ha rinnovato gli assetti e le strategie del CRM tradizionale e lo ha fatto ponendo come nuovi punti di riferimento i social media ed il cliente, il quale viene considerato un soggetto dinamico e non più un destinatario passivo a cui indirizzare le proprie politiche di marketing. In questo paragrafo verranno definite le dimensioni che caratterizzano il Social CRM e come queste guidino la scelta delle strategie da intraprendere.

La relazione che lega Brand e cliente può essere descritta secondo vari livelli di intensità, misurabili sulla base di quanto il consumatore viva il Brand, partecipandone allo sviluppo tramite la creazione di contenuti, quali blog, recensioni e video e la condivisione degli stessi con la community. Per poter considerare la dimensione che

misura l'intensità delle relazioni che si instaurano tra Brand e cliente all' interno della struttura che andremo ad analizzare, considereremo un continuum fra due livelli estremi di *engagement*: un livello basso, che prevede forme di feedback basilari, come un *like* alla pagina social del Brand, e un livello alto che prevede un maggior coinvolgimento del consumatore, attraverso la co-creazione e la condivisione di contenuti rilevanti per il brand ed il cliente. Questa prima dimensione, l'*engagement*, è la dimensione che caratterizza i Social Media.

La seconda dimensione in analisi, riguarda le fasi che caratterizzano l'esperienza del cliente: fase di identificazione del brand, fase di esperienza ed infine fase terminale della relazione. Queste due dimensioni caratterizzano il cuore del Social CRM ed a partire da esse, si compone l'intera struttura del nuovo CRM.



Fonte: Journal of Interactive Marketing 27 (2013)

In figura è rappresentata la *CRM house*[11], la quale mostra come le vari componenti e dimensioni del CRM interagiscano. Per giungere alla definizione di una strategia, è necessario comprendere la relazione tra le due dimensioni sopra descritte, in quanto i brand dovranno adottare strategie differenti a seconda del grado di *engagement* che caratterizza i propri clienti. Come già visto nei paragrafi precedenti, il solo *customer lifetime value* non è in grado di esplicitare chiaramente il legame di ogni cliente al Brand ed, inoltre, il contributo che apporta viene misurato esclusivamente in termini di profitto. Focalizzarsi esclusivamente sulla massimizzazione dei profitti non è l'obiettivo del Social CRM, il quale prende in considerazione altre variabili fondamentali da affiancare al CLV, al fine della misurazione del valore totale del consumatore. Le variabili prese in esame sono le seguenti:

- Il *customer referral value*, o CRV, tiene conto della capacità dei clienti di promuovere prodotti o servizi del Brand tramite la generazione di un processo di passaparola.
- Il *customer influence value*, o CIV, misura il grado di influenza che un soggetto è in grado di esercitare sulle altre persone.
- Le *customer connections*, che misurano il numero di persone che un contatto è in grado di raggiungere.

Un' attenta valutazione di queste variabili permette la creazione di contenuti specifici diretti al target desiderato. Descritto il cuore della struttura, la base della *CRM house* è ovviamente costituita dalla raccolta dei dati e dalla comprensione dei bisogni del cliente. In particolare, tramite l'ascolto e l'analisi dei social media, l'impresa può procedere alla elaborazione di informazioni rilevanti per la comprensione e la valutazione dei propri clienti. Questi passi conducono alla elaborazione di strategie mirate al soddisfacimento del proprio target di riferimento.

La struttura della *CRM house* si fonda su due pilastri, l'organizzazione delle persone e la misurazione dei risultati ottenuti. Per poter sfruttare a pieno il potenziale del Social

[11] Fonte Journal of Interactive Marketing 27 (2013), pp. 270–280

CRM, le imprese devono necessariamente adottare un assetto organizzativo olistico, come indicato dal modello dell'*experience continuum*, e rinnovare la filosofia dei propri dipendenti. Un Brand deve incoraggiare una cultura aziendale che inviti i propri dipendenti a rompere gli schemi tradizionali e a concentrare i propri sforzi in direzione della creazione di un forte *engagement* con il cliente, attraverso l'utilizzo dei nuovi *touch points* che lo tsunami digitale fornisce. È importante tenere in particolare considerazione i social media, fino a renderli parte integrante della organizzazione. Per quanto riguarda la misurazione delle *performance*, le imprese devono tener conto del loro rapporto con i clienti sulle piattaforme social: bisogna misurare la propria capacità ed i tempi di risposta alle richieste dei clienti, oltre che tener conto dei sentimenti dei propri consumatori tramite un'analisi dei commenti e delle recensioni che riguardano il proprio Brand.

La figura proposta mostra come sviluppare e mantenere nel tempo una strategia di Social CRM. La *CRM house*, dati i parametri centrali per la definizione di una strategia efficace di Social CRM, ci illustra quali sono le fondamenta su cui fondare tale strategia e descrive i pilastri in grado di mantenere in piedi il complesso strutturale che la caratterizza. In altre parole, dato il grado di *engagement* che si vuole raggiungere con i propri clienti, è necessario definire una strategia che sia fondata su dati rilevanti e utilizzare sofisticati strumenti tecnologici che permettano la comprensione dei bisogni del cliente. Affinché si possa usufruire di questi dati correttamente, in funzione del livello di engagement che si desidera raggiungere in relazione al target di riferimento, diventa fondamentale erigere un complesso strutturale idoneo, in grado di gestire il personale e misurarne i risultati in maniera efficace. Un Social CRM così organizzato porta alla definizione di strategie vincenti.

2.3 L' impatto sociale dei Social Media: Una rivisitazione della piramide di Maslow e gli effetti sul CRM

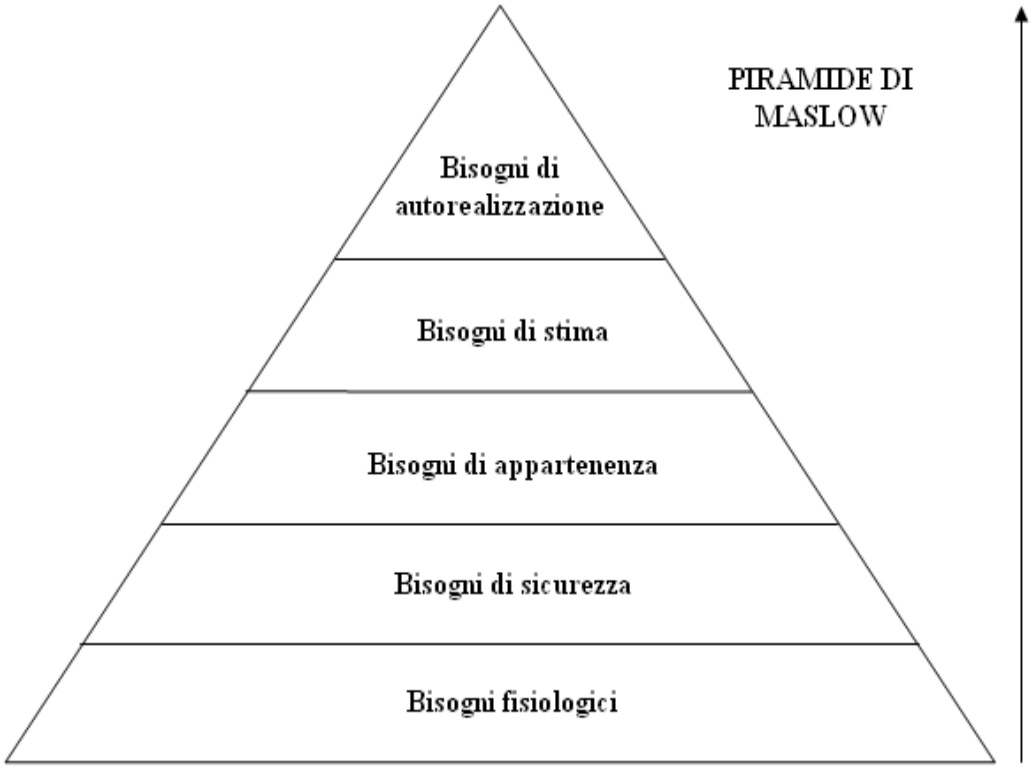
Il cambiamento tecnologico degli ultimi anni ed, in particolare, l'evoluzione del web 2.0, hanno spinto milioni di persone ad accedere volontariamente alle nuove piattaforme di comunicazione social. I social media rappresentano un canale ad alto potenziale a disposizione sia delle grandi che delle piccole realtà professionali che intendono esplorare nuovi mercati e sperimentare nuovi modelli comunicativi. La gestione e l'organizzazione dei processi di relazione con il cliente rientrano nella sfera del CRM; l'utilizzo di tale strumento per l'implementazione delle strategie di marketing, unitamente all'utilizzo dei Social Media, costituiscono le premesse per la nascita del Social CRM. Questa nuova prospettiva sociale ha avuto un impatto considerevole anche sui modelli di marketing e sul CRM, andando a modificare le tradizionali leve del marketing:

- I Brand oggi hanno la necessità di definire una propria identità digitale in rete tramite il ricorso a Blog o Social Network, per poter essere parte integrante del mercato.
- Il mercato sulle piattaforme social è costituito da un flusso di informazioni dinamico e real-time, frutto di conversazioni, opinioni e contenuti generati dagli utenti. I Brand devono accrescere la propria reputazione tramite la creazione di una identità digitale presente e partecipativa, in grado di ascoltare e comprendere tale flusso di informazioni.
- Il mercato è altamente competitivo ed esposto ai giudizi degli utenti in rete (WOM), per questo motivo è necessario proporre e sviluppare idee e strategie contraddistinte da un elevato livello di creatività.

Questi tre elementi rappresentano le nuove leve del marketing digitale e guidano la formulazione delle strategie del nuovo CRM; il loro utilizzo in maniera congiunta

permette la realizzazione di una forte *Brand reputation* e costituisce la base di un Social CRM efficiente.

I Social Media hanno avuto un impatto consistente non solo sulle politiche di marketing, ma anche dal punto di vista sociale sull' intera scala globale. La consistenza di tale impatto sulla sfera sociale delle persone è misurabile se si prende in analisi la piramide dei bisogni, concepita tra il 1943 e il 1954 dallo psicologo statunitense Abraham Maslow e divulgata nel suo libro "*Motivation and Personality*" del 1954. Tale piramide si articola su cinque livelli ed elenca in successione i bisogni degli individui, ponendo i bisogni elementari alla base e quelli più complessi procedendo verso il vertice. I bisogni di livello inferiore sono motivanti finché non sono soddisfatti, dopo di che diventano ininfluenti; viceversa, la soddisfazione di bisogni a un livello superiore è ininfluente se il livello inferiore non è soddisfatto. La soddisfazione di un bisogno basilare, quindi, permette la realizzazione di un bisogno più complesso, e così via fino al culmine della piramide che è rappresentata nella figura seguente:



Piramide dei bisogni di Maslow. Fonte: web

Di seguito una breve esplicazione dei bisogni presi in esame da Maslow:

- Bisogni fisiologici: rientrano in questa categoria la fame, la sete, il sonno e tutti i bisogni fisiologici connessi alla sopravvivenza.
- Bisogni di sicurezza: garantiscono all'individuo protezione e tranquillità.
- Bisogno di appartenenza: consiste nella necessità di sentirsi parte di un gruppo.
- Bisogno di stima: riguarda il bisogno di essere rispettato, apprezzato ed approvato, di sentirsi competente e produttivo.
- Bisogno di autorealizzazione: inteso come esigenza di realizzare la propria identità e di portare a compimento le proprie aspettative, nonché di occupare una posizione soddisfacente all' interno del proprio gruppo

Il contesto economico, tecnologico e sociale è radicalmente cambiato negli ultimi anni e le moderne tecnologie consentono una veloce ed efficace soddisfazione dei bisogni delle persone; il nuovo contesto sociale, inoltre, ha creato nuovi bisogni che vanno ad aggiungersi e a modificare quelli individuati dal modello tradizionale di Maslow. Tenendo conto della piramide COSMA, idea elaborata da Luca de Felice nel suo libro "Marketing Conversazionale" del 2007, ho teorizzato una riformulazione della piramide dei bisogni di Maslow, basata sull' inserimento di due nuovi elementi che tengono conto della diffusione delle nuove piattaforme digitali. Il primo elemento, figlio della rivoluzione digitale, è il bisogno di connessione: le persone oggi sentono la necessità di essere sempre reperibili e connesse con il mondo circostante. Il possesso di un pc, smartphone o tablet risulta imprescindibile per la vita quotidiana e lavorativa nell' attuale contesto sociale; questo nuovo bisogno potrebbe essere inserito nella tradizionale piramide di Maslow, immediatamente dopo i bisogni fisiologici e prima dei bisogni di sicurezza. Essere connessi, infatti, può essere considerato un bisogno basilare per gli individui, immediatamente successivo a quelli fisiologici, ma esso, una volta soddisfatto, comporta la necessità di ricorrere a misure di sicurezza tra cui la tutela della privacy degli utenti on-line.

Un' ulteriore modifica di tale piramide può essere effettuata se si tiene conto della diffusa necessità delle nuove generazioni di essere "social" (De Felice, 2007). È possibile prendere in esame un ulteriore bisogno, frutto della diffusione delle piattaforme social, e indicarlo come bisogno di socialità. Esso diventa rilevante se si tiene conto della importanza che riveste oggi, per le persone e per i Brand, far parte di ambienti digitali che permettano di entrare in contatto e socializzare con altre identità digitali, siano esse brand, amici o perfetti sconosciuti. Tramite l'accesso a Social Network, Blog e piattaforme di nuova generazione è infatti possibile creare una rete di relazioni vasta quanto mai prima d'ora. Questo bisogno si collocherebbe immediatamente prima del bisogno di appartenenza: una volta avuto accesso ad una piattaforma social, è successivamente possibile soddisfare i propri bisogni di appartenenza, entrando a far parte di una community online e successivamente soddisfare i propri bisogni di stima e autorealizzazione tramite la creazione e la condivisione di contenuti che possano essere apprezzati e condivisi dalla community di cui si fa parte. Il bisogno di socialità è ovviamente successivo al bisogno di connessione e a quello di sicurezza, che forniscono le basi per accedere alle piattaforme social sia da un punto di vista tecnico, che dal punto di vista della sicurezza personale. Con l'inserimento di queste due ulteriori dimensioni all'interno della piramide di Maslow diventa possibile interpretare anche le altre cinque dimensioni "classiche" sia da un punto di vista tradizionale che da un punto di vista più moderno che tenga conto delle nuove abitudini del consumatore 2.0 dell'era digitale. Di seguito, una rappresentazione grafica della rinnovata piramide dei bisogni:

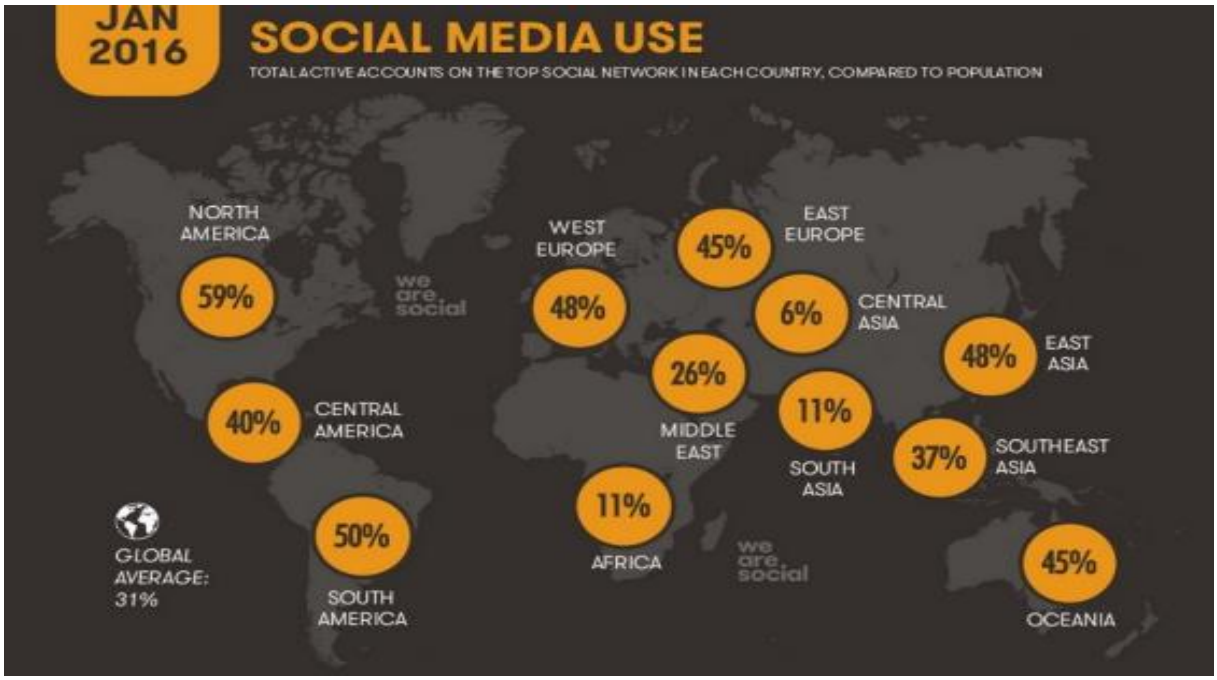
Piramide dei bisogni 2.0

È facile comprendere il perché dell'importanza dei Social Media ed i motivi della loro diffusione se si tiene conto del fatto che essi costituiscono piattaforme in grado di garantire ai propri utilizzatori la soddisfazione di gran parte dei bisogni che ne accompagnano la quotidianità. I Social Media sono oggi importanti canali di comunicazione, oltre che mezzi di propagazione e definizione del proprio io; essi hanno cambiato la visione della natura e le funzioni dei mass- media tradizionali che, da mezzi e canali per la trasmissione di informazioni, sono diventati *frames*, prospettive e ambienti in grado di dettare nuove forme della realtà. I Social Media non rappresentano solo la realtà, ma la organizzano e la indirizzano.

2.3.1 Analisi della crescita e penetrazione dei social

Per potere comprendere a fondo i motivi della rivoluzione sociale sopra descritta, a questo punto risulta interessante analizzare i dati che illustrano la crescita e lo stato attuale della diffusione dei social nel mondo ed, in particolare, nel nostro paese.

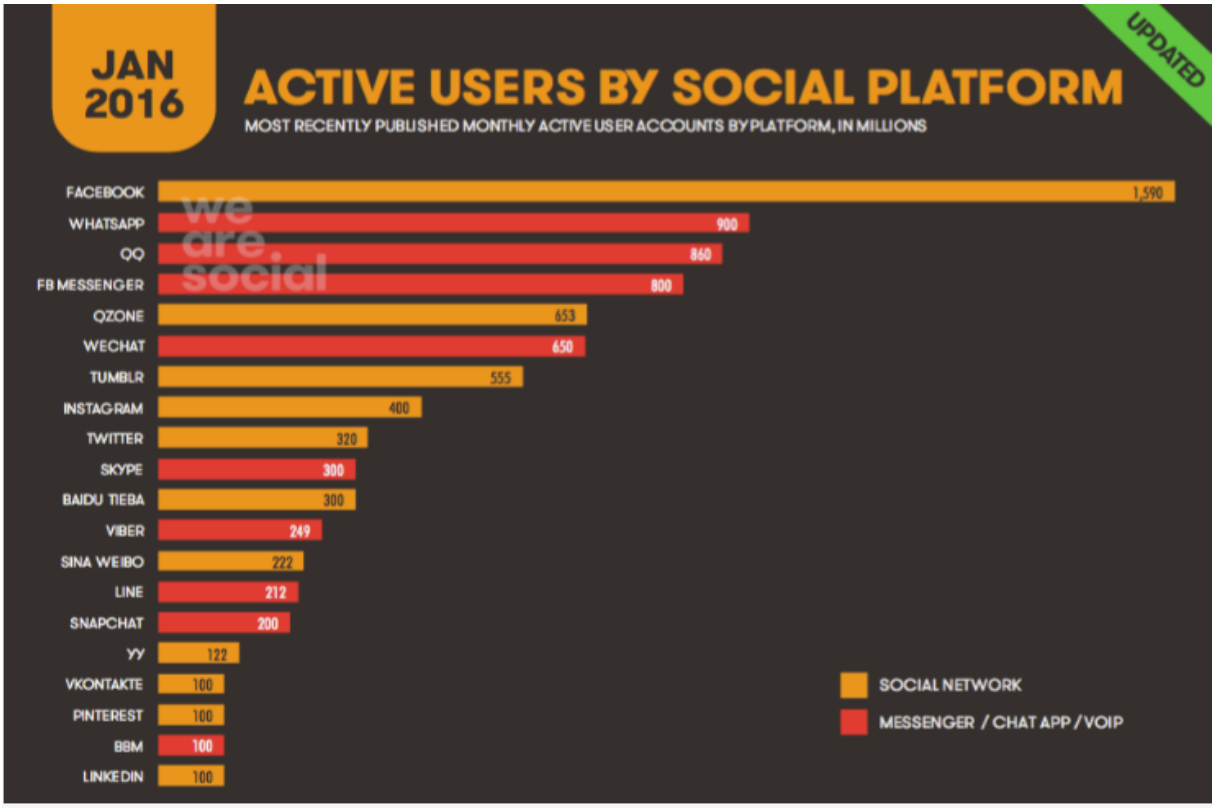
I dati presentati di seguito sono frutto della ricerca *Digital in 2016*, effettuata dal gruppo *We Are Social*, il quale illustra di anno in anno la crescita dell'utilizzo dei canali social e dello scenario digitale globale. La penetrazione globale dei social media nel 2016 è in media del 31% rispetto alla popolazione mondiale**,** per un totale di 2,3 miliardi di utenti connessi. I tassi di penetrazione più alti sono stati registrati in Nord America (59%) e Sud America (50%), mentre in Europa l'uso dei social media riguarda circa il 46,5% della popolazione. I social sono più utilizzati, in controtendenza con la diffusione media dei rispettivi paesi, in Corea del Sud, Emirati Arabi Uniti e ad Hong Kong.



Fonte:www.wearesocial.com

Date le percentuali di crescita dell'utilizzo dei social a livello mondiale, diventa interessante per i Brand capire quali siano le piattaforme social su cui investire, analizzando le preferenze dagli utenti in rete. Le ricerche *Digital 2016* mostrano l'emergente crescita delle app di *instant messaging*: sembra, infatti, che si stia tornando all' utilizzo delle chat tradizionali, le quali avevano visto la loro esplosione nella prima era del Web per essere poi messe da parte dai nuovi Social Network, piattaforme caratteristiche del web 2.0. Le app di messaggistica istantanea non sono, però, mai sparite del tutto e oggi vengono riproposte proprio dalle piattaforme social di maggior

successo. Questo dato sottolinea il bisogno di socialità degli utenti e la loro voglia di comunicare in maniera veloce con i propri pari, attraverso canali maggiormente intimi e più diretti. I Social Netwok che, come Facebook, hanno implementato una funzionalità di messaggistica istantanea, integrandola fra i vari servizi messi a disposizione dei propri utilizzatori, non fanno altro che soddisfare i bisogni dei nuovi consumatori sociali, accompagnandoli nella loro quotidianità a 360 gradi. Di seguito, un grafico che illustra le piattaforme più utilizzate a livello mondiale

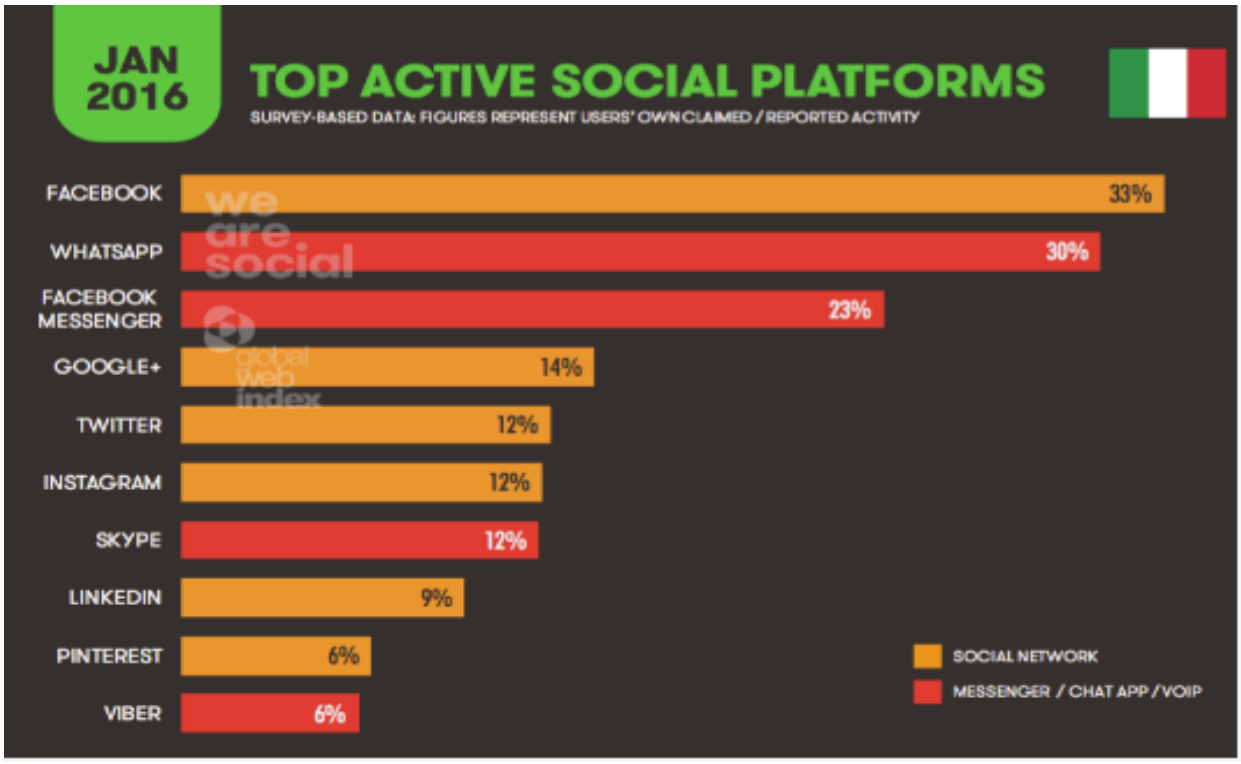


Fonte:www.wearesocial.com

Le piattaforme social più utilizzate a livello globale sono *Facebook*, che ha superato la soglia di 1,5 miliardi di utenti attivi, e *Qzone*, il più popolare social network cinese con più di 650 milioni di utenti attivi. È anche evidente il successo delle app di messaggistica istantanea, una su tutte *Whatsapp*; nel 2015, in base ai dati della ricerca *Digital in 2015*, *Whatsapp* contava 600 milioni di utenti, nel 2016 ne conta ben 900 milioni. Sulla scia del successo di Facebook, vi è anche la relativa piattaforma di *instant messagging*, nota come *Facebook Messenger*, la quale è passata da 500 milioni di utenti a 800 milioni dal 2015 al 2016. Per quanto riguarda Facebook, è interessante

notare che la ricerca di *We Are Social* dimostra che l'83% degli utenti accede al social da mobile, ben 1,3 miliardi di utenti, mentre solo la metà vi accede anche da desktop.

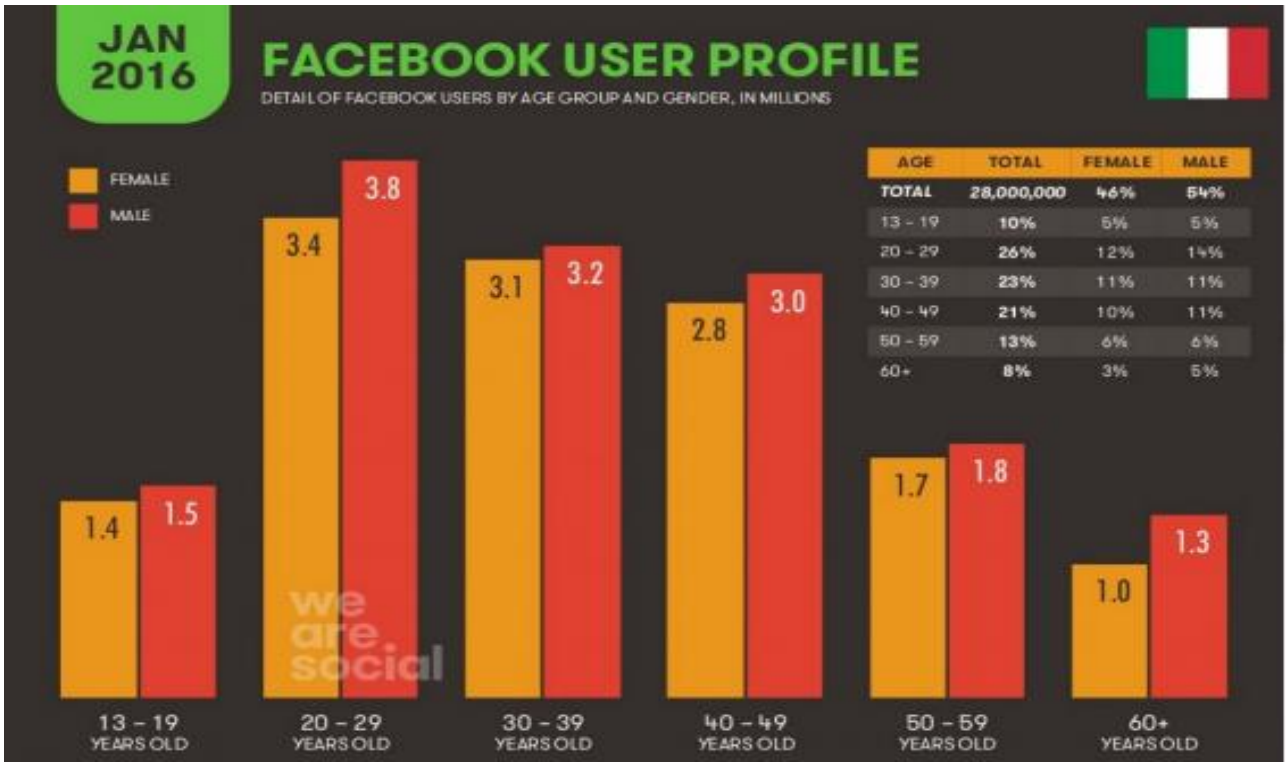
Diventa interessante effettuare lo stesso tipo di analisi all' interno del nostro Paese. La diffusione e l'utilizzo del web in Italia è dilagante; i dati confermano che per l'italiano medio essere connesso e registrato sui canali social è diventato un bisogno reale: il 79% delle persone accedono ad Internet ogni giorno, mentre solo l'1% degli utenti accede ad Internet poche volte al mese. Per quanto riguarda l'utilizzo dei Social Media in Italia, il nostro paese segue il trend globale; vediamo di seguito un grafico che mostra la percentuale degli utilizzatori delle piattaforme social in Italia:



Fonte:www.wearesocial.com

Sono 28 milioni gli utenti attivi sui Social Media in Italia, cioè il 47% della popolazione totale ed è considerevole il dato degli accessi da mobile: ben 24 milioni di persone. Le piattaforme social più utilizzate dagli utenti in Italia sono quelle dell'ecosistema di Mark Zuckerberg: Facebook, Whatsapp e Facebook Messenger. A seguire, vi sono Google Plus e Twitter, per poi tornare ad un altro social di Facebook: Instagram. Risulta interessante analizzare il target che fa maggior utilizzo di questa piattaforma

così tanto diffusa in Italia. Gli utilizzatori di questa piattaforma in Italia comprendono tutte le fasce d'età, dai giovani (under 19) agli ultra sessantenni, in particolare quest'ultimi si attestano su un sorprendente 8%, con circa 2 milioni e mezzo di utilizzatori. Dal grafico emerge che quasi la metà degli utenti di Facebook, precisamente il 49%, appartiene alla fascia d'età 20-39 anni, con il 26% della sotto-fascia d'età compresa tra i 20 ed i 29 anni. Questo dato si scontra leggermente con quello dei *Millenials* in altri Paesi, come gli Stati Uniti, dove si è verificato un grosso calo degli utenti compresi in questa fascia d'età che utilizzano Facebook. Gli utilizzatori di questa piattaforma in Italia è suddivisa in maniera equa fra *user* di sesso maschile e *user* di sesso femminile.



Fonte:www.wearesocial.com

I Social Network sono in continua evoluzione e sembra che l'interesse dei *Millenials* si stia spostando verso piattaforme più immediate e giovani.

2.3.2 Social Media come fonte di vantaggio competitivo

La crescita del web 2.0 e dei canali Social ha avuto un forte impatto sul CRM e sulle politiche di marketing; essi rappresentano la possibilità per i Brand di costruire relazioni più proficue e vicine ai clienti. Le imprese devono reagire a questo cambiamento, coordinando le proprie strategie di marketing con le caratteristiche dei social media, in modo da seguire al meglio i propri clienti, ascoltandoli e monitorando le loro attività. Un punto importante da prendere in esame riguarda le *Virtual Brand Communities*, o VBC. Esse sono costituite da un insieme di consumatori che utilizzano Internet per soddisfare i propri interessi nei confronti di un particolare Brand. È possibile definire una community, quindi, come una "comunità specializzata, slegata da uno specifico contesto territoriale, basata su un insieme strutturato di relazioni sociali tra ammiratori di una marca"[12], il cui fine è quello di unire individui che hanno passioni comuni, favorendo l'innescarsi di relazioni virtuali fra questi utenti e promuovendone la partecipazione.

I nuovi consumatori 2.0 avvertono il bisogno di essere social e di sentirsi parte di un gruppo, le community sembrano soddisfare al meglio tali esigenze. La soddisfazione dei consumatori fa in modo che essi diventino maggiormente partecipativi e attenti alle attività della comunità e, di conseguenza, questo aumenta la conoscibilità del marchio nel mondo. La forza di una community è, infatti, strettamente connessa alla partecipazione dei singoli individui che la compongono, ma al tempo stesso la soddisfazione dei singoli consumatori dipende dall'unità del gruppo e da una forte *brand awarness*. Dalla community dipende la fortuna di un Brand e l'elaborazione delle sue strategie comunicative: una *brand community* può determinare il successo di una campagna commerciale, ma può allo stesso tempo anche sanzionare il Brand rispetto ad una dichiarazione inappropriata o poco felice. Un'impresa deve essere in grado di porre in essere un sistema di comunicazione efficiente con i propri clienti. Per

[12] journal of consumer research, vol. 27, no. 4 (march 2001)

raggiungere tale obiettivo, l'impresa deve saper intercettare nel tempo una community di alto valore ed essere in grado di motivarla e gratificarla fino a renderla un'ambasciatrice del Brand. Sono molte le compagnie a livello mondiale che hanno puntato sulla "democratizzazione dei contenuti" con grandi ritorni in termini di immagine e partecipazione in termini di pubblico (Fonte: Deloitte Digital 2016): Starbucks con il "White cup contest" nel 2014 chiedeva alla propria community di inviare foto di una tazza col marchio Starbucks dipinta e personalizzata da loro. In tre settimane sono state recepite 4mila proposte ed una di esse è stata utilizzata per creare una nuova tazza utilizzabile nei punti vendita; un altro caso interessante riguarda la banca Monte dei Paschi di Siena, che nel 2014 ha chiesto ai propri clienti di proporre un nome in vista della nascita della nuova banca digitale. In due mesi sono state recepite 1900 proposte, 36 video e sono stati effettuati 45mila accessi sul sito web della banca per poter partecipare al contest. Il nome vincitore è Widiba e oggi la banca digitale fornisce servizi innovativi che mirano al continuo miglioramento della qualità del tipo di servizi offerti grazie all'ascolto della community ed il presidio dei social network.

Fonte: widiba.it

La comunicazione attraverso le piattaforme social devono essere caratterizzate da contenuti interessanti, sociali, qualitativi ed immediati. Come già visto in precedenza,

questi contenuti vengono generati anche dagli utenti stessi (UGC), ad esempio attraverso lo scambio di informazioni o il rilascio di *feedback* riguardanti determinati prodotti o offerte di un Brand, in maniera rapida e fidata. Per queste ragioni, diventa importante per le imprese monitorare la qualità della propria presenza sul web ed essere al corrente della varietà di fattori che influenza la loro presenza social. Fondamentale è il concetto di *social identity,* ovvero l'identità sociale di un Brand, la quale è il frutto della cultura, dei valori e degli obiettivi condivisi all' interno della propria *community on-line.* Porre in essere attività quali l'ascolto, la condivisione, il monitoraggio della propria community ed il controllo della propria *social identity*, è difficoltoso per le imprese, in quanto l'ambiente che caratterizza queste piattaforme non è affatto costante, ma piuttosto mutevole ed impervio, caratterizzato da eccezioni più che da regole. Diventa fondamentale seguire dei precetti di carattere generale per poi essere in grado di adattarsi alle necessità che caratterizzano determinate situazioni. In primo luogo, occorre essere accessibili, ovvero fornire ai propri clienti diversi *touch points* attraverso app e piattaforme social che li mettano in contatto con il Brand. In secondo luogo, diventa importante mantenere i valori che caratterizzano il proprio Brand e rifletterli anche attraverso la propria *social identity*. Ultimo precetto fondamentale è stimolare l'attività e la partecipazione all'interno della propria community, soddisfacendo e sorprendendo i membri che la compongono.

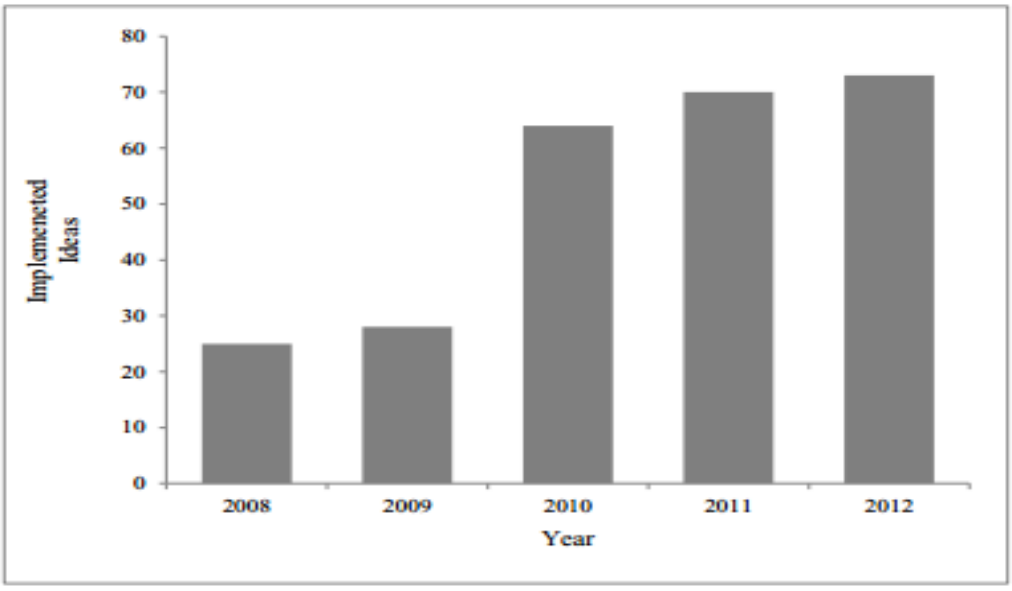
In questo contesto è l'analisi delle *best practices*, ovvero lo studio delle esperienze di successo, che detta la strada e le buone pratiche da porre in essere per generare valore. Nel paragrafo successivo analizzeremo diversi esempi di pratiche di successo derivanti dall' elaborazione di strategie social particolarmente efficienti e creatrici di valore nel tempo.

2.4 Social CRM e politiche di successo

Per comprendere come muoversi al meglio nel mondo delle piattaforme social e cogliere i vantaggi che è possibile trarre dall'adozione di un Social CRM efficiente, è

importante studiare ed analizzare casi recenti di pratiche di successo. Le *best practices* che attestano l'efficienza dell'ascolto e dell'adozione dei canali social sono varie e tutte caratterizzate da uno spiccato senso di creatività.

L' importanza ed i vantaggi derivanti dall'avere una propositiva community virtuale sono evidenti se si analizza il caso di Starbucks, famosa catena statunitense di caffetteria. Starbucks deve infatti gran parte del suo successo alla propria virtual community, nota come *MyStarbucksIdea*; questa community ha un blog e un proprio sito ufficiale gestito direttamente dal Brand. Interessante è il modo in cui i clienti sono stimolati ad effettuare proposte e a sviluppare idee innovative. Il sito presenta diverse sezioni: una sezione in cui è data la possibilità a chiunque acceda alla piattaforma di proporre la propria idea in maniera semplice e veloce; una seconda sezione dove è possibile osservare tutte le idee già proposte, votarle o commentarle; infine una sezione davvero innovativa in cui le proposte effettuate vengono inserite in una classifica di gradimento, generando quindi una sorta di gara fra i consumatori. Starbucks mostra di dare importanza alla propria community ed i risultati sono evidenti:



Fonte: Arab Economics and Business Journal 10 (2015) 102–111

Il grafico mostra il numero di idee selezionate ed implementate da Sturbuck a partire dal 2008: grazie ai contributi apportati, sono state introdotte oltre 300 novità nell'offerta commerciale di Starbucks ed è stato introdotto il free Wi-Fi in tutti i locali;

il livello di gradimento nei confronti del marchio è aumentato notevolmente fino a renderlo uno dei Brand più stimati al mondo.

Un secondo caso interessante da analizzare riguarda la recente collaborazione che Michael Kors, noto stilista statunitense, ha posto in essere con *Snapchat*, app di *instant messagging* in forte crescita e particolarmente diffusa negli Stati Uniti[13]. Il fatto che un Brand di lusso come quello di Kors abbia deciso di adottare un canale giovane come *Snapchat* come punto di contatto con i propri clienti, lascia intendere la larga diffusione e le potenzialità di queste nuove piattaforme di comunicazione. Questa collaborazione nasce nel 2015 per dare ai clienti la possibilità di accedere al dietro le quinte della New York Fashion Week e ricevere, tramite i propri smartphone, contenuti esclusivi ed assistere alle sfilate del celebre Brand in prima fila. Lisa Pomerantz, senior vice-president del marketing di Michael Kors, ha dichiarato: *"Cerchiamo sempre di raccontare la storia del nostro brand sulle piattaforme che i nostri utenti usano ed amano. Snapchat ha fornito un'occasione unica per fare un ulteriore passo avanti nella nostra strategia 'All Access Kors' che ci permette di condividere i dietro le quinte delle nostre sfilate con i fan di tutto il mondo."*

Snaps from Michael Kors. Fonte: Luxury Daily

I risultati di questa collaborazione sono stati eccezionali: i contenuti hanno ottenuto oltre 14.6 milioni di visualizzazioni. Piattaforme social giovani come Snapchat danno

[13] Fonte: Luxury Daily.com

la possibilità di comunicare e di raggiungere un pubblico attivo e dinamico, interessato alle proposte del Brand. Il fenomeno Snapchat sta esplodendo a livello globale ed il mondo del fashion sembra essere il primo ad aver abbracciato questa piattaforma. In Italia un *early adopter* di Snapchat è la celebre casa di moda Valentino. Durante le ultime sfilate newyorkesi i *feeds* di Snapchat sono aumentati in maniera vertiginosa per due principali ragioni: la prima riguarda il miglioramento della *brand reputation* tramite la strategia dello *story telling*; seconda ragione è quella di aver fornito ai fan del brand la possibilità di entrare in contatto col marchio in un modo più giovane e dinamico. Questa strategia ha rivoluzionato la classica immagine dei marketing di lusso, i quali sono stati storicamente avvolti da un'aura esclusiva e misteriosa, centrata sul potere del proprio nome; oggi anche questi Brand hanno compreso la necessità di avvicinarsi ai clienti per apparire più "veri". La tecnica dello *story telling* è un mezzo che i moderni social media forniscono a grandi e piccole imprese per avvicinarsi ai propri clienti senza modificare il proprio *tone of voice*.

L'ultimo caso riguarda una particolare iniziativa di Heineken, famosa azienda olandese che ha gestito in maniera ottimale i Social Network negli ultimi anni[14]. Il brand ha mostrato di saper coinvolgere i propri clienti e di attirarne di nuovi attraverso iniziative social molto creative, attente a quelli che sono gli interessi del proprio target di riferimento: nel 2013 Heineken ha lanciato l'iniziativa ***#ShareTheSofa***. Questa iniziativa è stata promossa e pubblicizzata attraverso Twitter, ed invitava gli utenti del noto social network a condividere i propri rituali prima dell'inizio delle partite di Champions League (competizione sponsorizzata da Heineken). La campagna ha avuto un successo formidabile fino a diventare virale. La campagna ha generato 1.2 miliardi di *impressions*, si è diffusa in 94 differenti paesi ed ha incrementato le vendite del brand del 7%. A questa iniziativa ha fatto seguito la creazione di una piattaforma online, chiamata *ChampionTheMatch*, dove si incoraggiano gli appassionati di calcio a condividere commenti in tempo reale sulle partite.

[14] Fonte: targetinternet.com

Per incitare la partecipazione a questa iniziativa, la piattaforma ha ospitato grandi campioni del calcio mondiale per commentare e condividere le loro sensazioni a caldo con gli altri utenti connessi, il tutto con Heineken sullo sfondo.

Fonte: digitalbuzz.com

Queste iniziative, diventate virali grazie all'utilizzo delle piattaforme social, hanno rafforzato l'identità del brand e avvicinato numerosi clienti. La viralità è uno dei vantaggi legati ad un uso corretto dei social network; essa deriva dalla creazione e condivisione di iniziative o contenuti particolarmente innovativi ed interessanti. Questa iniziativa ha catturato l'interesse di tutti gli amanti del calcio, target che Heineken ritiene interessante anche per la commercializzazione del proprio prodotto, ed ha permesso di sfruttare al meglio i vantaggi derivanti dalla sponsorizzazione della celebre manifestazione sportiva. La scelta di Heineken di focalizzare i propri sforzi verso un target così specifico di clienti attraverso l'utilizzo dei social media non è frutto del caso: il dato che ha spinto il brand ad attivare questa serie di iniziative è che il 76% degli spettatori guarda la Champions League a casa da soli. Da questo dato Heineken ha colto la possibilità di connettere tutte queste persone in maniera digitale in funzione dello sport che amano, al contempo promuovendo il proprio marchio. In questo modo il brand ha creato un'associazione nella mente dei consumatori fra i propri prodotti e le loro passioni.

Questi esempi di pratiche vincenti dimostrano che l'utilizzo dei social media deve essere necessariamente integrato con le proprie strategie di marketing per poter ottimizzare le relazioni con i propri clienti. I casi esposti dimostrano infatti come l'implementazione di strategia di Social Customer Relationship Management permetta di sfruttare al meglio l'enorme potenziale di tali piattaforme e di gestire e comprendere le mutevoli esigenze dei nuovi consumatori digitali. Il caso Starbucks mostra come un brand possa generare idee e contenuti innovativi semplicemente ascoltando i propri consumatori e restando al passo con le esigenze dell'era digitale. La vicinanza di Starbucks alla propria community consente al brand di rimanere costantemente aggiornato riguardo le problematiche, le necessità e i desideri che di giorno in giorno caratterizzano la propria clientela e quindi di porre in essere strategie e soluzioni adeguate e in grado di perfezionare l'esperienza dei propri clienti. L'esperienza dei consumatori digitali è caratterizzato dal continuo emergere di tecnologie e piattaforme sempre più nuove; il caso di Kors pone in evidenza l'emergere delle nuove app di *instant messaging* e come l'utilizzo delle stesse possa risultare utile anche ai brand più blasonati. Queste app, unitamente ai Social Network, devono essere considerate come casse di risonanza per il proprio brand, in grado di raggiungere un ampissima fetta di clienti in maniera molto intima e meno distaccata rispetto i canali di comunicazione tradizionali. L'utilizzo strategico dei social media dimostra di essere quindi un potente mezzo sia per l'ascolto della propria base clienti, ma anche per il raggiungimento e la creazione di una vasto target di consumatori, che come nel caso di Heineken, può comportare un aumento della visibilità e del valore del brand.

CAPITOLO 3

Come sfruttare i vantaggi della digitalizzazione nel settore dei trasporti in Italia: la proposta "Extended Customer Experience" di Trenitalia

Il settore dei trasporti in Italia sta subendo cambiamenti radicali in seguito ai processi di globalizzazione e all'emergere di nuovi mercati. Tali processi hanno indotto una ridefinizione della fisionomia e dell'assetto strutturale dei principali attori di tale settore, i quali, oggi, sono costretti a muoversi in un ambiente più competitivo, caratterizzato da bassi costi e nuove tecnologie. Questo ambiente spinge l'industria dei trasporti verso una nuova direzione, ponendola di fronte a scelte strategiche importanti che siano in grado di garantire una certa longevità all'interno del nuovo ambiente competitivo.

In questo capitolo viene descritta ed analizzata la strategia che Trenitalia sta sviluppando per soddisfare le esigenze del nuovo consumatore 2.0 sfruttando le innumerevoli possibilità offerte dall'era digitale. Nell'ambito della trasformazione digitale che Trenitalia ha da qualche anno avviato, uno degli elementi portanti è lo sviluppo di un percorso finalizzato a realizzare una soluzione di pianificazione e gestione del viaggio intermodale door-to-door, in ambito nazionale ed internazionale, urbano ed extra-urbano. La soluzione proposta da Trenitalia ha come scopo quello di migliorare la *customer experience* del cliente, durante tutte le fasi del viaggio. In particolare consentirà di:

- Ampliare l'offerta commerciale e abilitare le strategie di Business di Trenitalia in ambito Digital sfruttando le leve del marketing digitale.
- Assistere il viaggiatore durante tutta la sua esperienza di viaggio anche in una modalità proattiva.
- Potenziare la *customer base* e conseguentemente la conoscenza delle preferenze e le abitudini del cliente per meglio indirizzare l'offerta.

- Migliorare il livello dei servizi offerti e conseguentemente la soddisfazione del cliente.

Tale soluzione strategica abilita Trenitalia a proporsi come provider di soluzioni di viaggio integrato ed è stata realizzata per supportare un eventuale percorso di evoluzione da *Travel Company* verso un posizionamento di *Mobility Company*, in cui l'azienda abbraccerà la nuova cultura digitale portando una forte novità nel settore dei trasporti in Italia. Questa nuova strategia consentirà all'azienda di meglio comprendere le necessità dei propri clienti seguendoli e assistendoli anche oltre l'esperienza del viaggio.

3.1 Trenitalia, il principale operatore nazionale per il trasporto su ferro

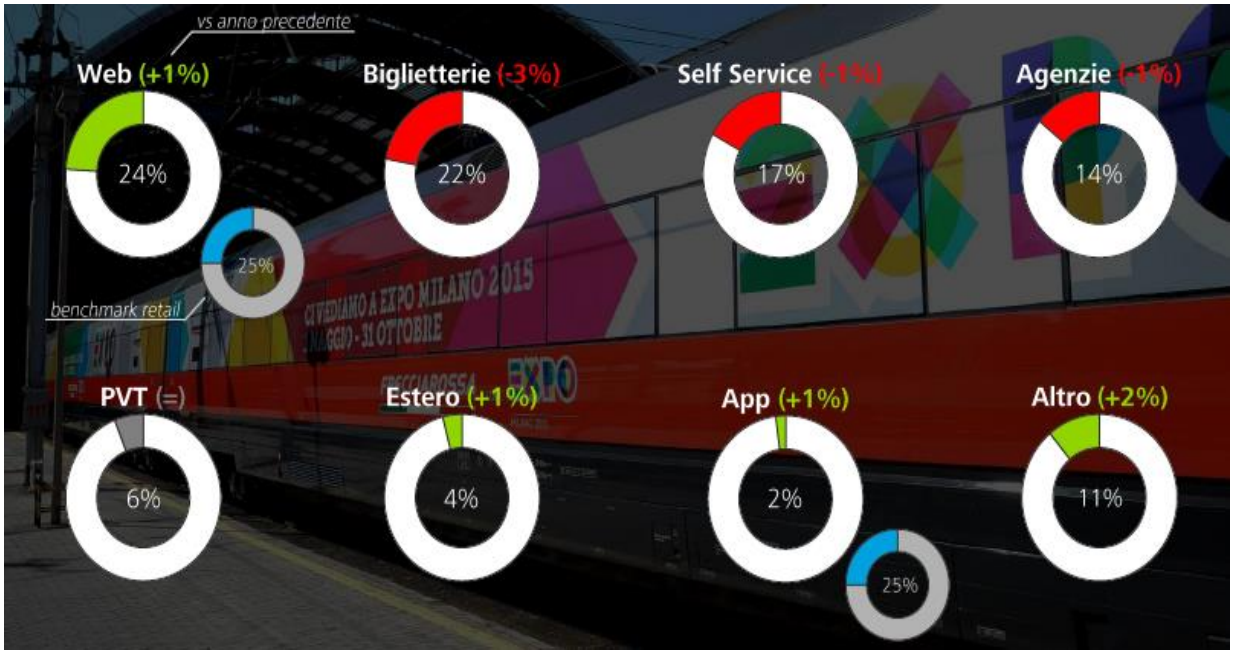
Da oltre cento anni l'Italia è in movimento grazie a Ferrovie dello Stato. Il Gruppo FS è una grande realtà industriale che da anni produce utili in crescita, +53,1% il risultato netto del 2015, fa viaggiare 8mila treni al giorno, 600 milioni di passeggeri e 50 milioni di tonnellate di merci l'anno, su una rete di oltre 16 mila chilometri. Il Gruppo Ferrovie è il terzo operatore di trasporto passeggeri di lunga distanza in Europa[15].

La *mission* di Ferrovie dello Stato è sviluppare un grande progetto di mobilità e di logistica in grado di contribuire alla crescita economica del Paese. La Holding FS Italiane controlla società attive in specifici core-business, tutte, per livelli di sicurezza e standard tecnologici, ai vertici europei. Trenitalia è la società di trasporto del Gruppo, e risulta essere uno dei principali operatori ferroviari in Europa, grazie ad una gestione delle attività di trasporto passeggeri e merci che pone il cliente al centro del suo lavoro. Per il trasporto passeggeri Trenitalia è organizzata in due aree di business: la Divisione Passeggeri Long Haul e la Divisione Passeggeri Regionale. La prima divisione offre un servizio a media e lunga percorrenza ed effettua il trasporto passeggeri sia nazionale che internazionale. Ogni giorno, circa 400 treni collegano oltre 250 città, le più

[15] Fonte: sito web di Ferrovie dello Stato

importanti aree metropolitane, i maggiori capoluoghi, le aree di interesse turistico e industriale. La Divisione Passeggeri Long Haul presidia i canali di vendita diretti, indiretti, via web, tramite app, i servizi di assistenza a terra e tutte le attività di marketing. La seconda area di business, la Divisione Regionale di Trenitalia, fornisce invece il servizio di trasporto pubblico locale ferroviario.

Diventa interessante comprendere gli effetti che lo tsunami digitale ha generato sulla gestione del società Trenitalia; per farlo è necessario partire dall'analisi di alcuni dati rilevanti. Il primo importante dato, rilevato dai sistemi di Trenitalia, riguarda l'osservazione dell'utilizzo dei canali di acquisto da parte dei clienti di Trenitalia: i nuovi consumatori digitali hanno diminuito il peso dei canali tradizionali, quali biglietterie e agenzie, a favore di canali digitali e più *smart*. Le tradizionali biglietterie hanno vissuto un calo delle vendite pari al 3% nel 2015, mentre l'utilizzo di servizi self service e agenzie è diminuito dell'1%. Tale calo ha fatto in modo che il canale preferito dai viaggiatori per l'acquisto del proprio titolo di viaggio sia diventato il sito web, a cui oggi si rivolge il 24% dei clienti Trenitalia, in linea con il benchmark del mercato retail, a dispetto del 22% dei clienti rimasti fedeli alle biglietterie.



Fonte: Estrazione da sistemi FSI, 2015

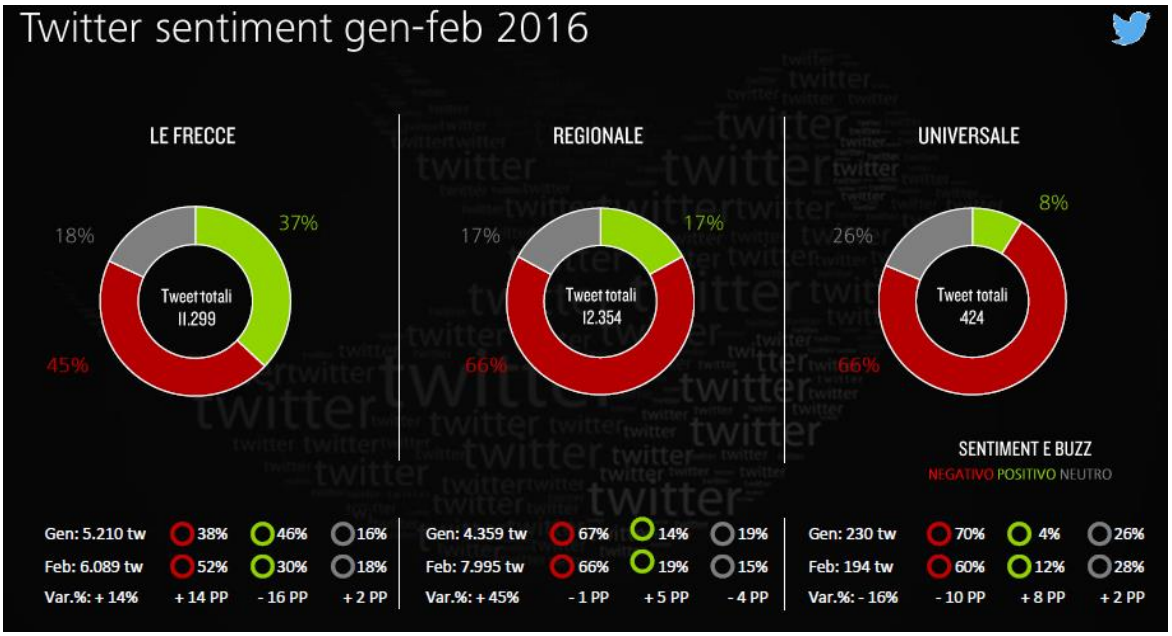
Il dato che desta maggiore interesse riguarda l'utilizzo dell'app per la finalizzazione degli acquisti: questo canale registra una crescita dell'1%, ma solamente il 2% dei viaggiatori ricorre a questo canale per acquisire i propri titoli di viaggio, con una netta differenza rispetto al *benchmark retail* che si attesta sul 25%. Nel grafico sono mostrate le percentuali di utilizzo dei diversi canali di vendita offerti da Trenitalia nell'anno solare 2015: in verde sono segnalati i canali in crescita mentre in rosso i canali che registrano una perdita di clienti rispetto all'anno precedente. Interessante è anche il confronto con il benchmark (nel grafico in azzurro) che è stato effettuato per l'utilizzo del sito web e dell'app. Questi dati ci dimostrano la necessità per Trenitalia di effettuare un cambio di rotta: investire sul miglioramento delle proprie piattaforme digitali ed in particolare potenziare la propria app, diventa un passaggio fondamentale per poter raggiungere una più ampia base clienti adeguandosi anche a quelli che sono i nuovi standard nel settore dei trasporti su scala globale. Questi canali infatti mostrano un potenziale di crescita molto interessante ed un loro miglioramento potrebbe permettere di avvicinarsi alle esigenze dei propri clienti, aumentare la propria brand reputation e fornire servizi maggiormente efficienti.

Il secondo dato, e base per l'implementazione di una mirata strategia di crescita digitale dell'azienda, riguarda gli indici di apprezzamento e la *reputation* del brand in Italia. Secondo i risultati riportati dal Reputation Insitute nel 2014, Trenitalia occupa gli ultimi posti della classifica di gradimento delle top 100 aziende per fatturato in Italia. La società di trasporti sembra non risultare particolarmente amata dai consumatori italiani, essa si posiziona infatti al 76° posto di questa speciale classifica e attesta un indice di gradimento del 35,1%, ovvero meno della metà dei clienti di Ferrovie dello Stato dimostra di apprezzare i servizi offerti dal brand. Questo dato risulta significativo se diventa possibile comprendere ed analizzare le cause alla base di tale basso indice di gradimento del brand. Esso può essere interpretato come il risultato dell'insoddisfazione dei clienti ai quali non vengono garantiti servizi puntuali ed efficienti, e, in ultima istanza, può anche essere collegato alla impossibilità dei viaggiatori, con particolare riferimento ai millenials, di accedere ai servizi offerti da

FS tramite gli standard digitali cui sono abituati, da qui lo scarso utilizzo della app di Trenitalia.

Fonte: Reputation Institute. La reputazione delle aziende Italiane, 2014

Una risposta puntuale alle domande sulle motivazioni da cui deriva questo basso indice di gradimento è riscontrabile da un attento studio delle discussioni e dai commenti generati dal brand e dalla sua community sui social netwok. Attraverso un'attenta analisi dei canali social, in particolare di Twitter, le rilevazioni effettuate da Trenitalia rilevano che fra gennaio e febbraio 2016 sono stati generati ben 24000 *tweet* riguardanti i servizi delle Frecce, Regionali e Universali offerti.



Fonte: rilevazione FSI

Dalle rilevazioni effettuate dai sistemi di FSI, risulta che in media il 60% dei buzz generati ad inizio 2016 fanno registrare dei *setiment* negativi, con il restante 40% equamente diviso fra commenti neutri e commenti positivi. Interessante è il processo di analisi che Trenitalia ha svolto tramite l'ascolto delle necessità e delle sensazioni espresse dai propri clienti attraverso la generazione di contenuti su questo social network: i tweet positivi riguardano specifiche tratte e promozioni, la posizione assunta in merito al Family Day, la pulizia, le offerte ed i servizi di social caring; tra le conversazioni negative si parla di tagli, rincari, WiFi non funzionante, ritardi, disservizi quotidiani e problemi legati all'acquisizione del titolo di viaggio online.

Queste rilevazioni forniscono le basi per la creazione di un nuovo approccio digitale che consentirà di acquisire una conoscenza a 360° della propria *Customer Base*. In tal modo, Trenitalia, in un'ottica di un miglioramento dei servizi offerti, sarà in grado di essere maggiormente attenta alle esigenze del cliente, offrendo proposizioni opportunamente profilate. L'ascolto del cliente attraverso le piattaforme social costituisce la base del Social CRM, nonché le fondamenta sulle quali costruire la struttura della CRM House, per poter comprendere e seguire i viaggiatori durante la loro quotidianità andando oltre i servizi offerti per garantire la singola esperienza del viaggio ed elaborare quindi una strategia che sia in grado di migliorare la Customer Experience dei propri clienti.

3.2 La strategia di Trenitalia per l'Approccio Thinking Digital

Il viaggio di Trenitalia verso il futuro digitale pone le sue basi nell' analisi del comportamento d'acquisto dei consumatori, sempre più attratto ed influenzato dal mondo della Digital Innovation. Alla base di questo fenomeno vi è una trasformazione tecnologica che, soprattutto negli ultimi anni, ha determinato la rapida diffusione di tecnologie rivoluzionarie nelle modalità di accesso ai beni e servizi di consumo. Negli ultimi anni, i Sistemi si sono focalizzati sui processi di vendita e distribuzione che

hanno la Piattaforma Commerciale come strumento chiave verso i clienti Trenitalia. Oggi si assiste ad un profondo cambiamento nel comportamento di acquisto dei clienti rivolto ai canali digital, il che porta le aziende ad investire sulla digitalizzazione dei canali di vendita. In risposta al cambiamento dei comportamenti dei consumatori nell'era digitale, Trenitalia ha già avviato un percorso di digitalizzazione dei propri canali di vendita, in particolare migliorando e facilitando l'acquisto dei titoli di viaggio tramite sito web oltre a consentire l'acquisto tramite una specifica app. Il percorso di trasformazioni è motivato anche dalle performance e dai trend aziendali che risaltano l'importanza di un sprint di crescita maggiore verso canali e soluzioni *digital*. Questi presupposti, confrontati con i dati analizzati nel paragrafo precedente, offrono i presupposti giusti per affrontare i cambiamenti verso una nuova e indispensabile *digital transformation*. Questa trasformazione genera una radicale ristrutturazione degli standard e delle strategie aziendali, a partire dalla vision: si passa da una vision centralizzata sui servizi di trasporto ad un modello che pone il cliente al centro dei servizi semplici, multicanale, contestualizzati ed integrati. Chi acquista una soluzione di viaggio, lo fa per soddisfare un'esigenza di mobilità collegata ad un suo obiettivo, ad un'esperienza che desidera vivere. Cambia quindi la concezione dei prodotti, i quali diventano semplicemente degli *entry point* per accedere a servizi abilitanti una nuova e innovativa esperienza. In aggiunta, i processi economici sono indissolubilmente legati a quelli sociali e il valore dei singoli beni è determinato da componenti social inglobate nel valore: la realtà di oggi è multicanale, multimediale e multidevice e la vera capacità del brand sta nello sperimentare e innovare con il mix di touch point, mezzi e device. La sfida di Trenitalia è quella di diventare un provider di soluzioni di viaggio integrate, di cui il treno è semplicemente una componente di una più ampia offerta mirata a seguire e migliorare l'intera esperienza del cliente.

La strategia di Trenitalia, in vista di un approccio *Thinking Digital*, si fonda su un utilizzo mirato ed integrato delle nuove forze disruptive che stanno caratterizzando la diffusione del marketing digitale. Si tratta di una strategia rivoluzionaria nel settore dei trasporti in Italia, la quale si compone dei seguenti quattro pilastri fondamentali:

- Viaggio intermodale: cambia la concezione tradizionale di viaggio: esso viene percepito come un'esperienza senza soluzione di continuità, a prescindere dal mezzo di trasporto che viene utilizzato. Raggiungere una destinazione può richiedere l'utilizzo di diversi mezzi di trasporto e sempre più clienti necessitano e richiedono una soluzione di viaggio multimodale. Trenitalia nel corso degli ultimi anni ha già promosso importanti investimenti in ambito, avviando iniziative legate al trasporto pubblico locale in varie regioni (ad es. in Piemonte). L'azienda, sfruttando la sua capillarità nel territorio e l'adesione a consorzi di trasporto pubblico locale regionali (ad es. Metrebus), ha l'obiettivo di incentivare l'utilizzo di soluzioni di viaggio integrate, ideali soprattutto per il gran numero di clienti pendolari di Trenitalia. L'adeguamento a tale standard di viaggio integrato, già fortemente presente nel panorama internazionale, richiede a sua volta una trasformazione digitale mirata, volta ad assecondare le aspettative dei clienti e ad agevolare l'esperienza di viaggio.
- Shared Travelling: I bisogni delle persone stanno cambiando, sono infatti tantissimi i Millenials che amano condividere le proprie esperienze di viaggio e sentono la necessità di farlo ricorrendo all'utilizzo dei social media. Queste piattaforme possono inoltre fornire la possibilità ai consumatori di organizzare i propri viaggi in maniera collaborativa. Trenitalia deve, quindi, consentire ai propri clienti la possibilità di condividere ed organizzare i propri viaggi tramite l'accesso alle tecnologie digitali. In questo contesto avviene la creazione delle community del brand: esse possono essere utilizzate dai vari membri per la condivisione dei propri itinerari, dei mezzi di trasporto e di informazioni riguardo l'esperienza di viaggio. I viaggiatori avranno così la possibilità di effettuare le proprie scelte basandosi sui pareri di altri utenti. Attraverso la promozione di politiche social Trenitalia riuscirà inoltre a conoscere il *sentiment* dei propri clienti con l'obiettivo finale di migliorare il servizio offerto. In più l'incentivo all'utilizzo di community dedicate potrà anche essere usato per specifiche campagne di marketing, richiedendo pareri all'intera Customer Base.

Iniziative di *loyalty* e campagne promosse dal brand sui social aumentano la fidelizzazione dei clienti e la *brand reputation*.

- Context Awerness: I consumatori creano una gran mole di informazione che possono essere utilizzate dalla compagnia di trasporti per produrre offerte ed iniziative contestualizzate e profilate, attraverso il ricorso alle strategie di precision marketing e proximity marketing. In questo modo al viaggiatore viene garantita la possibilità di vivere un'esperienza di viaggio personalizzata e di ricevere servizi basati sulle proprie abitudini e sulla propria localizzazione. Una profonda conoscenza del cliente può migliorare l'*engagement* e la qualità dei servizi offerti da Trenitalia, generando ripercussioni positive sulla reputazione del brand.
- Mobile Everithing: Smartphone, Tablet e Werables sono gli strumenti più utilizzati dal consumatore digitale per aver accesso alle informazioni e completare l'acquisto dei titoli di viaggio tramite l'accesso all' app o al sito web aziendale. La strategia di Trenitalia punta a rinforzare questi canali rendendoli più performanti e facilmente accessibili ai propri clienti.

È a partire da questi pilastri fondamentali che si articola la rivoluzione digitale nel settore dei trasporti in Italia. L'approccio *Thinking Digital*, quindi, rivoluziona la tradizionale concezione di viaggio estendendola all' intera esperienza del cliente e superando il semplice concetto dello spostamento su ferro. Tale strategia mira a rivoluzionare la concezione del brand di Trenitalia, trasformandone il posizionamento e i servizi offerti, i quali saranno più vicini alle esigenze dei viaggiatori grazie all'impiego delle forze disruptive del marketing digitale e il forte utilizzo dei canali mobile come principale mezzo di contatto con i clienti.

3.3 Obiettivi dell'iniziativa Extended Customer Experience

La strategia di Trenitalia si propone di sfruttare le potenzialità offerte dal mondo digitale per poter offrire ai propri clienti un'offerta personalizzata e servizi innovativi che siano in grado di creare le basi per un forte engagement con i clienti. Questa iniziativa nasce con l'obiettivo di migliorare l'esperienza di viaggio dei propri clienti provando a soddisfare le nuove esigenze di trasporto in modo efficace e sostenibile, al fine di poter migliorare la *reputation* di Ferrovie dello Stato sul mercato e per valorizzare al massimo gli investimenti in Information Technology effettuati negli ultimi anni dal gruppo in funzione della digitalizzazione dei canali vendita.

Da queste premesse prende forma la Extended Customer Experience di Trenitalia, o ECE, una nuova esperienza di viaggio personalizzata, innovativa e multimodale che pone il cliente al centro della propria offerta. Porre il viaggiatore al centro della propria strategia significa costruire modelli di servizio e di engagement personalizzati, soddisfando le esigenze dei viaggiatori oltre il trasporto: in linea con gli obiettivi strategici di Trenitalia, la soluzione ECE consentirà di migliorare la *customer experience* del cliente durante tutte le fasi del viaggio door to door. Obiettivo fondamentale di questa strategia è realizzare una soluzione di pianificazione e gestione del viaggio intermodale door-to-door, in ambito nazionale ed internazionale, urbano ed extra-urbano, che sia in grado di generare un forte engagement con i viaggiatori e che sia supportata da un framework architetturale integrabile con l'ambiente IT esistente in Trenitalia e con paradigmi e dati open source, sui canali mobile e web. La Extended Customer Experience di Trenitalia, per raggiungere tali obiettivi, si propone di assistere il cliente lungo la sua intera esperienza, seguendolo e proponendo diversi servizi ancillari personalizzati in tutte le fasi di viaggio, dal momento in cui nasce il bisogno di viaggiare fino all' arrivo a destinazione.

A tal fine, Trenitalia ha diviso l'esperienza del viaggiatore in sei momenti differenti, visibili nel grafico di seguito riportato:

Fonte: elaborazioni FSI

La prima parte dell'esperienza del cliente, il pre-trip si compone a sua volta di tre differenti momenti: una prima fase di engagement, in cui l'azienda cerca di prevedere i bisogni del cliente per poi poterlo assistere nella fase successiva in cui sorge il bisogno, la fase di pre-acquisto. In questo secondo momento il cliente procede alla pianificazione e alla ricerca dei servizi offerti maggiormente idonei alla proprie esigenze e preferenze per poi procedere con il terzo momento che consiste nell'acquisto effettivo del titolo di viaggio. La seconda fase individuata dalla strategia di Trenitalia si compone di due momenti centrali, il pre-viaggio, relativa agli spostamenti dei clienti fino al raggiungimento della stazione prima della partenza, comprensivo dell'attesa e dell'assistenza in stazione; e di un secondo momento in cui la strategia propone una serie di servizi personalizzati per assistere il viaggiatore durante la sua permanenza in treno. La terza ed ultima fase dell'esperienza del viaggiatore riguarda il post-trip, e si propone di accompagnare il cliente fino a destinazione invitando a condividere, lasciare feedback in merito alla propria esperienza e proponendo una serie di servizi aggiuntivi basati sulla sua localizzazione.

Ogni viaggiatore ha dei bisogni specifici in ciascuna delle fasi individuate e usa canali diversi per interfacciarsi con Trenitalia, la quale si propone di offrire delle soluzioni di viaggio e servizi ancillari altamente personalizzati a seconda dei bisogni e dei profili

dei singoli viaggiatori. I benefici attesi di tale approccio sono quelli di migliorare l'esperienza di trasporto di tutti i viaggiatori, consentire un ingaggio costante verso i clienti per i servizi di alta qualità, soddisfare le nuove esigenze di trasporto in maniera efficace, efficiente, sicura e sostenibile e di fornire una soluzione tecnologica che abiliti l'approccio disruptive all'interno del *travel transportation* e dei servizi ancillari di *smart mobility*.

La nuova strategia digitale è studiata per abilitare Trenitalia a proporsi come provider di soluzioni di viaggio integrate, orientate verso un percorso di evoluzione finalizzato a creare e successivmente consolidare, un posizionamento di Mobility Company. Il programma di *digital transformation* permetterà di abilitare una strategia che pone il cliente al centro dei propri processi, volta alla gestione dell'esperienza integrata per allargare le opportunità di business.

Fonte: elaborazioni FSI

Il grafico rappresenta la potenziale crescita di Trenitalia, la quale è direttamente correlata con l'adozione della strategia proposta al fine di aumentare della Customer Experience dei clienti: attualmente la società offre servizi strettamente legati al trasporto dei propri clienti e quindi il posizionamento attuale è quello di una tipica Travel Company. Primo step di questa strategia è quello di trasformare Trenitalia in una Travel Company Multimodale, ovvero un'azienda in grado di assistere il viaggiatore lungo l'intera esperienza di viaggio, gestendo soluzioni di viaggio

composte da diversi vettori. Secondo step di questa evoluzione si concretizza con l'attuazione della evoluzione digitale prevista dalla Extended Customer Experience, la quale si propone di migliorare l'esperienza dei viaggiatori tramite un ingaggio costante della clientela finalizzata all'offerta di servizi di qualità e altamente personalizzati. In questa fase saranno inoltre implementate funzionalità di raccolta e analisi dei dati con l'obiettivo di proporre report per Trenitalia e in ultima istanza di valutare nuove strategie commerciali in base alle richieste/preferenza della Customer Base. Terzo e ultimo step di questo processo, è la trasformazione di Trenitalia in una *mobility company*, ovvero un azienda multimodale, con una forte presenza sui canali digital e social e che ha come obiettivo finale quello di migliorare la qualità dell'esperienza dei propri viaggiatori attraverso l'utilizzo di canali di vendita digitali e l'integrazione di un sistema multimodale.

3.3.1 Digitalizzazione dei canali di vendita

La digitalizzazione dei canali di vendita è il primo passo fatto da Trenitalia in vista del suo viaggio verso il mondo digitale. Questo passaggio viene effettuato ponendo il viaggiatore al centro della propria offerta e costruendo modelli di servizio e di engagemnt personalizzati che siano in grado di soddisfare i nuovi bisogni dei clienti che caratterizzano l'era digitale. Trenitalia aveva già attivato da tempo la digitalizzazione dei propri canali di vendita permettendo ai propri clienti di accedere ai propri servizi tramite l'accesso all'app e al sito web; la Extended Customer Experience si propone di potenziare questo processo di digitalizzazione attraverso il potenziamento dei canali mobile, ovvero attraverso la creazione di un *concept* pensato per i dispositivi mobile e in grado di incontrare le esigenze del cliente nella sua quotidianità.

La società ha effettuato un benchmark del mercato in tal senso, al fine di realizzare un analisi ed un confronto con le app che offrono servizi simili a quelli che Trenitalia si propone di fornire ai propri clienti. I risultati mostrano l'esistenza di app che offrono

diverse tipologie di servizi per i viaggiatori e risulta possibile effettuare una suddivisione di queste app in due categorie differenti: una prima categoria in cui rientrano le app generaliste, come Google Maps, Moovit, Citymapper e Worldmate, ed una seconda categoria composta dalle app legate a specifi brand, quali Voyages-SNCF, RATP, DB Navigator e NS Reisplanner.

Gli studi di *Deloitte Digital 2016* (su cui si basa la totalità dei dati riportati in questo paragrafo), mostrano che le app generaliste offrono ai viaggiatori la possibilità di pianificare itinerari multimodali ma non permettono l'acquisto dei titoli di viaggio né offrono informazioni sul prezzo e la disponibilità degli stessi. Questa categoria di app non offre quindi una copertura completa del viaggio e il mobile booking risulta essere un territorio ancora poco esplorato. In particolare Google Maps è l'app più diffusa al mondo per la consultazione delle mappe e la pianificazione di percorsi: essa conta più di un miliardo di download e fornisce mappe complete e dettagliate in 220 paesi, navigatori GPS con varie modalità di trasporto (bus, bici, auto, etc.), fornisce le condizioni del traffico in tempo reale e informazioni dettagliate sui luoghi di interesse; Moovit è un app che fornisce informazioni utili per il trasporto locale in oltre 800 città: essa offre la possibilità di scegliere tra diverse opzioni di trasporto, navigazione assistita, orari dei bus con avvisi in tempo reale e sistemi di bike sharing; Citymapper è un app utile per il trasporto metropolitano e multi-modale e fornisce servizi in più di cento città nel mondo, tra cui Roma e Milano, proponendo itinerari alternativi e tragitti

con più mezzi di trasporto ai propri utilizzatori; infine Worldmate è un app che consente di organizzare, pianificare e gestire i propri viaggi, fornendo informazioni sui voli in tempo reale, la possibilità di prenotare hotel, limousine, auto e furgoni.

Le app offerte da altre compagnie di trasporto e legate a specifici brand, permettono di pianificare itinerari e acquisire i titoli di viaggio, ma non hanno buone strategie di engagement con il cliente: in primo luogo esse non presentano alcun tipo di legame con i canali social, nessuna di esse coinvolge l'utente a bordo dei mezzi di trasporto, e sono caratterizzate ancora da un eccessiva formalità e molti click. In particolare Voyages SNCF è il front-end digitale della società ferroviaria francese per l'organizzazione dei soggiorni ed il trasporto *point-to-point* in Francia e in Europa: essa consente di visualizzare ed aggiungere i propri compagni di viaggio, selezionare le migliore offerte disponibili, cambiare il biglietto direttamente dall'app e di noleggiare un auto prima dell'arrivo a destinazione; RATP è un app per lo spostamento facilitato ed intuitivo a Parigi e nell' Ile-de-France: essa fornisce informazioni real-time con orari e itinerari alternativi, fornisce informazioni sul traffico in tempo reale e illustra le offerte d'interesse nel luogo desiderato; NS Reisplanner è l'app ufficiale delle ferrovie olandesi che fornisce informazioni sul viaggio in real-time, consente la prenotazione di taxi e il noleggio di auto in real-time, permette di visualizzare la posizione esatta del treno, il suo stato di affollamento, e individua offerte e servizi in stazione; infine DB Navigator è il *travel planner* tedesco con funzioni sulla puntualità dei treni, sui collegamenti alternativi e offre interessanti servizi che sfruttano l' *augmented reality*, ovvero le tecnologie di realtà aumentata in grado di aggiungere informazioni attraverso l'utilizzo di mezzi digitali alla realtà naturalmente percepita.

L'analisi del *banchmark* relativa sia alle app generaliste che a quelle legate ad un singolo brand confermano la necessità, oltre che l'opportunità, per Trenitalia di creare una strategia che sia in grado di offrire una nuova e migliore esperienza al cliente: nessuna delle app analizzate offre infatti una *user experience* ottimale, esse piuttosto coprono solo parzialmente le necessità del viaggiatore, il quale dovrebbe quindi

ricorrere all'utilizzo di diverse app per ottenere tutti i servizi necessari ad accompagnare la propria esperienza di viaggio. L'obiettivo di Trenitalia è quello di creare in futuro un app che sia in grado di superare i limiti delle alternative già presenti sul mercato, e di fornire un servizio completo ai propri clienti. Ciascuna delle app analizzate si limita ad offrire un set di *capability* che riflette il contesto per cui è stata creata. Dall'analisi delle app disponibili sul mercato risulta che il mobile booking risulta essere tuttora un territorio inesplorato: la funzionalità non è coperta dalla maggior parte delle app analizzate ed è orientata alla sola prenotazione di voli e hotel. Risulta inoltre che in genere queste applicazioni lasciano che sia il cliente a fare il primo passo verso il brand, piuttosto che sfruttare la fase di engagement tentando di generare il bisogno nel viaggiatore in modo propositivo. Un' osservazione interessante riguarda il fatto che nonostante il cliente trascorra gran parte della propria esperienza a bordo dei mezzi di trasporto, nessuna delle app esistenti sembra offrire funzionalità in grado di massimizzare il coinvolgimento del passeggero a bordo dei mezzi: intrattenimento, programmi di gamification e loyalty mirati possono incentivare l'utilizzo dell'app e di altri servizi accessori ed generare effetti positivi sulla brand loyalty e sulla brand reputation.

Oggi solamente il 2% dei clienti di Trenitalia utilizza l'app per completare l'acquisto dei titoli di viaggio, mentre il *banchmark* di mercato si attesta al 25%[16]: la Extended Customer Experience di Trenitalia si propone quindi di concentrare gran parte dei suoi sforzi sul potenziamento della comunicazione con il cliente attraverso le tecnologie *mobile* e si pone l'ambizioso obiettivo di creare un app che sia in grado di fornire un servizio a 360 gradi ai propri viaggiatori.

[16] Fonte: Estrazione da sistemi FSI, 2015. (dati visibili a pag.78)

3.3.2 Customer Engagement

Secondo obiettivo della strategia di rinnovamento di Trenitalia è il *customer engagemnt*: comprendere i bisogni dei propri clienti, accompagnarli e migliorare le loro esperienze di viaggio, sono il fine ultimo di una serie di *capabilities* sviluppate dalla Extended Customer Experience.

Le *capabilities* sono delle funzionalità, o meglio delle soluzioni innovative ad hoc pensate per fornire servizi utili e personalizzati ai clienti, durante il *pre-trip*, l'*on-trip* ed il *post-trip*. Al fine di fornire servizi ed informazioni di interesse ai viaggiatori, la Extended Customer Experience prevede la gestione delle preferenze del cliente e la creazione di *customer profile*, ovvero profili utenti contenenti informazioni, preferenze e gusti del consumatore con l'obiettivo di sviluppare una maggiore conoscenza della propria Customer Base necessaria per proposizioni profilate. I dati che compongono tali profili provengono dall'analisi dei comportamenti d'acquisto e dei profili digitali del cliente, i quali si compongono di tutte le interazioni tenute sui vari canali web, mobile e social frequentati dai consumatori nell'era della digitalizzazione. La creazione e la gestione dei profili clienti veniva già posta in essere da Trenitalia in passato, ma era limitata all'analisi dei dati dei clienti fidelizzati (possessori di un codice CartaFreccia) e non teneva conto dei profili digitali dei viaggiatori; oggi la nuova strategia del brand prevede di ampliare e storicizzare le informazioni anche per i clienti con profili anonimi al fine di accrescerne la conoscenza e di mettere a punto strategie ad hoc che possano invogliarli ad iscriversi al programma di loyalty. Il programma di loyalty, finalizzato a fidelizzare i clienti Trenitalia, prevede diverse novità: esso sarà centralizzato e gestito in modo da poter essere condiviso anche con altri brand: estendere il programma di loyalty attraverso l'integrazione con altri brand o altre aziende convenzionate con Trenitalia consentirà di creare una vera e propria coalizione di brand ed un programma di *Loyalty cross-brand.* Questo tipo di iniziativa può essere considerata una strategia posta in essere per aumentare la base clienti di Trenitalia e

migliorarne la *reputation*; il collegamento del brand Trenitalia ad altri brand nasce infatti per soddisfare le esigenze dei viaggiatori aumentando la percezione della qualità dei servizi offerti.

Una volta generati i profili dettagliati dei viaggiatori, Trenitalia si propone di fornire un'esperienza confortevole e personalizzata, e per farlo ha previsto la realizzazione di un digital "Travel Companion"; il Travel Companion è un vero e proprio compagno di viaggio atto a guidare e ad affiancare l'utente durante tutte le fasi che compongono la sua esperienza, fornendo assistenza e informazioni aggiornate atte ad abilitare nuove funzionalità. Le informazioni che possono essere fornite dal Travel Companion sono di diverso tipo e riflettono i principali bisogni e interessi di ogni singolo viaggiatore: in base alle esigenze e alle preferenze dei clienti trenitalia, il travel companion propone informazioni e servizi che possono migliorare l'esperienza del viaggiatore, dalla fase di pre-trip fino alla fase di post-trip. I servizi e le possibilità offerte dal Travel Companion sfruttano l'utilizzo dei canali e delle tecnologie digitali, fra essi vi sono:

- Info su mobilità e traffico: Aggiornamenti sullo stato dei trasporti e visibilità della posizione del mezzo in tempo reale. Questo servizio permetterà di visualizzare in tempo reale la posizione del treno rispetto alla tratta da percorrere e conoscere informazioni in merito allo stato dei trasporti sia prima che dopo il viaggio in treno; in tal modo il cliente avrà la possibilità di ripianificare la propria soluzione di viaggio qualora il ritardo accumulato lo costringesse, all'interno di un'ottica multimodale, a non rispettare una coincidenza.
- Videochat: Possibilità di contattare il capotreno o l'assistenza mediante utilizzo chat o video-chat. La videochat consentirà di richiedere assistenza per la fase di prenotazione, per informazioni di carattere generale e per segnalare particolare esigenze durante il viaggio grazie all'utilizzo di strumenti dedicati.
- Proposta di servizi addizionali: Proposizione di servizi addizionali sulla base del profilo del cliente e del contesto. I servizi addizionali da proporre al cliente devono essere basati sulle preferenze espresse nel corso del tempo o intercettate sui principali social. Un esempio di questi servizi può essere la proposta di un

concerto del cantante preferito del viaggiatore che si svolge in luoghi e giorni compatibili con il viaggio. Questa tipologia di servizi prevede la creazione di un calendario degli eventi proposti, l'accesso a contenuti esclusivi e la possibilità di condividere specifici eventi, che siano mostre o visite culturali, concerti o spettacoli, tramite social network.

- Info meteo/news: Aggiornamenti meteo e news in tempo reale sulla meta di destinazione. Questo servizio permette al cliente di tenersi aggiornato in tempo reale sulla propria destinazione di viaggio, con informazioni relative a meteo, notizie di cronaca, mostre, concerti, manifestazioni o eventi sportivi che verranno fornititi tenendo conto delle preferenze del viaggiatore.
- Info disponibilità posti a bordo: Suggerimento della carrozza meno affollata sui treni non soggetti a prenotazione. Questo servizio prevede la possibilità della creazione di un sistema di numerazione dei clienti a bordo treno che, in base ai dati raccolti, permetta una disposizione comoda e ottimale dei viaggiatori. In questo modo, in caso di sovraffollamento, il cliente può spostarsi così da avere un viaggio più confortevole.

A questa serie di servizi offerti dal Travel Companion, Trenitalia ha pensato di affiancare una serie di servizi ancillari volti ad abilitare nuove modalità di interazione e di coinvolgimento del cliente tramite l'utilizzo dei nuovi mezzi di comunicazione. Questa tipologia di servizi sono utilizzabili esclusivamente attraverso i dispositivi mobile e sfruttano le tecnologie digitali in maniera molto intelligente offrendo possibilità smart ed innovative. Fra essi risultano particolarmente interessanti:

- Self check-in: Questo servizio offre al viaggiatore la possibilità di effettuare autonomamente il check-in, in modo da non essere disturbati dal controllore per la verifica del titolo di viaggio. Il check-in potrà essere effettuato online, via web o tramite la mobile app per confermare la presenza a bordo su un determinato posto a sedere. Il self check-in sarà incentivato da specifiche politiche di loyalty e servirà per abilitare specifiche funzionalità a bordo treno, confermando ai sistemi di back end di Trenitalia l'effettiva presenza del passeggero sul treno.

- Social seating: Servizio social atto a verificare la presenza sul treno di persone di propria conoscenza. Cercare durante il viaggio la presenza di amici a bordo tramite l'accesso alle piattaforme social consentirà ai viaggiatori di trascorrere tutto o parte del viaggio in compagnia. Questo servizio si propone di aumentare la visibilità di Trenitalia sui canali social accrescendo il numero degli accessi alle pagine social del brand e creando una folta ed attiva community.
- Mobile wallet: Il Mobile Wallet consentirà di utilizzare lo smartphone come vero e proprio strumento di pagamento, sfruttando tecnologie di prossimità. Il mobile wallet verrà inteso come strumento digitale a supporto del viaggio e potrà contenere biglietti, prenotazioni, contenuti multimediali, ricerche internet o social e suggerimenti. Tale strumento, oltre a fornire un servizio molto veloce e intuitivo, ha lo scopo di invitare i clienti Trenitalia a generare e condividere contenuti ed informazioni utili per la community.

L'ultima categoria di servizi previsti dalla nuova strategia di Trenitalia è frutto dell'applicazione del Precision Marketing, forza disruptive del marketing digitale che si fonda sulla gestione dei dati relativi alla posizione dei consumatori. Si tratta di una serie di servizi intelligenti che utilizzano la georeferenziazione real time dei dispositivi mobile per tracciare comportamenti, flussi e percorsi di viaggio: attingere i dati relativi alla posizione geografica dei Clienti che utilizzano un dispositivo mobile permette di fornire suggerimenti ed informazioni al viaggiatore e di raccogliere dati utili sui clienti, tracciando gli spostamenti e i comportamenti dei viaggiatori dentro e fuori la stazione. Tra i più interessanti rileviamo:

- Notifica punti di intersse nei dintorni: Segnalazione al cliente dei principali *point of interest* georeferenziati. Questo servizio consenti di notificare ai clienti la presenza di luoghi o eventi di interesse nelle zone limitrofe alla posizione rilevata, con annesse informazioni e recensioni degli stessi.
- *Heatmap* di densità: Mappa di intensità del flusso dei clienti in un preciso luogo e di occupazione di una specifica area. La Heatmap consente di raccogliere i dati

relativi alla geolocalizzazione dei Clienti e di costruire mappe integrate con le informazioni relative alla concentrazione di utenti per area geografica. Lo studio di queste mappe all'interno delle stazioni ferroviarie può comportare diversi vantaggi strategici, come l'ottimizzazione del posizionamento delle biglietterie self-service o di altri servizi.

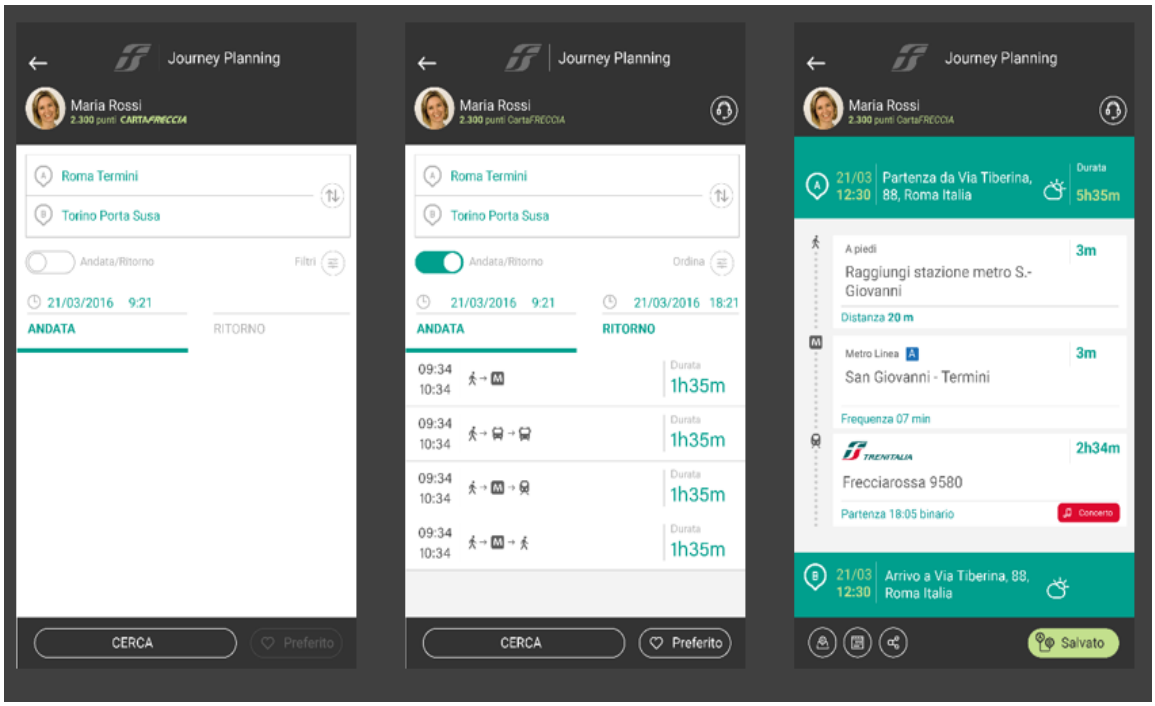
- Info commerciali nei dintorni: Segnalazione degli esercizi commerciali convenzionati di interesse del cliente nelle vicinanze. Utilizzare la conoscenza e la profilazione del cliente permette di fornire suggerimenti relativi ad attività commerciali convenzionate con Trenitalia per lo shopping o per i servizi di intrattenimento in stazione.

Questa serie di servizi offerti da Trenitalia ricalcano i concetti chiave del marketing digitale e sono incentrati sull'utilizzo delle forze disruptive che lo caratterizzano. Il perno centrale della Extended Customer Experience di Trenitalia è senz'altro il cliente, le cui preferenze e esigenze muovono la creazione di *capabilities* mirate al miglioramento delle proprie esperienze. Risulta interessante osservare come i servizi offerti siano frutto dell'applicazione delle strategie di Precision Marketing e Proximity Marketing descritte nel primo capitolo, e come il mondo di Trenitalia si stia avvicinando a quello dei social media. È possibile parlare, inoltre, di applicazione di strategie di Social CRM se si osserva come la base della implementazione di tali strategie dipenda dalla raccolta di dati rilevanti dai profili social dei clienti Trenitalia e considerando l'implementazione di servizi che prevedono la presenza di Trenitalia sui canali social e l'esistenza di una community attiva e partecipativa. Questa strategia mira a modificare la percezione del brand Trenitalia e potrebbe avvicinare una porzione di clienti molto ampia, tra cui possono essere fatti rientrare i Millenials e i così detti *social addicted*, migliorandone l'immagine e la reputazione. Risulta evidente l'intenzione della società di trasporti su ferro di cambiare il proprio posizionamento attuale in funzione di un posizionamento *digital* incentrato sui canali social e mobile; basti osservare che i nuovi servizi pensati dalla Extended Customer Experience di Trenitalia risultano accessibile solamente tramite connessione ad una rete internet e

l'utilizzo di dispositivi mobili. Stiamo assistendo ad un cambio di rotta importante che si spera possa migliorare le performance e la reputation di un brand che si sta preparando ad affrontare al meglio le incombenze derivanti dallo tsunami digitale.

3.3.3 Integrazione multimodale

Ultimo tassello che compone la strategia ECE è l'integrazione multimodale: essa consiste in un cambio di prospettiva dei servizi offerti da Trenitalia, dove il viaggio diventa un'esperienza integrata senza soluzione di continuità, a prescindere dai mezzi di trasporto utilizzati. È possibile parlare di viaggio *door-to-door* dove il cliente può definire il suo itinerario specificando l'indirizzo di partenza e il punto finale di arrivo; il treno diventa così solo una delle componenti di una rete di servizi molto più ampia che prevede l'assistenza del viaggiatore anche prima e dopo il viaggio su ferro. Per assistere i propri clienti nella fase di scoperta del viaggio, è stata sviluppata una funzionalità di *journey planning*.



Fonte: elaborazioni FSI

Questa funzione permette di creare una soluzione di viaggio che consente di raggiungere una destinazione attraverso l'utilizzo di molteplici mezzi di trasporto come ad esempio treni, autobus, metro (come mostrato nel *wireframe* sopra) e modalità sharing quali car, bike, taxi per le zone non raggiungibili con i mezzi pubblici oppure, nel caso di condizioni meteo avverse, integrando anche le disponibilità di parking.A tal proposito, Trenitalia ha instaurato una partnership con Eni, azienda che fornisce servizi di *car sharing* a Milano, Roma, Firenze, Torino e Catania e di scooter sharing a Milano, Roma e Catania. Il servizio, centrato sull'utilizzo dell'app e dei canali mobile, prende il nome di Enjoy e nasce per sposare l'esigenze dei *Millenials* e della crescente *sharing economy*. Le possibili partenership su cui Trenitalia potrebbe investire per assistere i viaggiatori nel loro viaggio *door-to-door* sono davvero molte: si pensi alle app di *mobile parking* e di *mobile payment*, esse potrebbero assistere il cliente che raggiunge la stazione in auto indicandogli la disponibilità di posti auto in zona e permettendogli di pagare la sosta effettiva comodamente dal proprio smartphone; interessante sarebbe valutare anche possibili partnership con aziende che forniscono servizi di trasporto privati alternativi ai classici taxi o con servizi di *bike sharing* nei pressi delle stazioni. In questo modo Trenitalia potrebbe supportare l'utente durante tutte le fasi del viaggio con una serie di servizi utili e tra loro complementari.

Il Journey Planning si basa su di un sistema di calcolo automatico che fornisce le tempistiche e propone i mezzi di trasporto necessari a raggiungere la destinazione desiderata, fornendo al cliente un'ampia selezione di parametri con cui personalizzare la propria ricerca, potendo scegliere modalità di trasporto, durata, prezzo, cambi e frequenza di viaggio. Novità della strategia di Trenitalia, in ottica del miglioramento della esperienza del viaggiatore, consiste nell'offrire al cliente servizi di ripianificazione dinamica dell'itinerario, proponendo percorsi alternativi sulla base di eventi esterni o nuove esigenze di viaggio. È possibile definire questa funzione col nome di *journey replanning*; si tratta di una *capability* che consente di inviare notifiche personalizzate per informare il viaggiatore riguardo le eventuali criticità del viaggio. Ricevere eventuali alert, ad esempio in modalità *push*, che informano il passeggero su

eventuali criticità come ritardi, scioperi o problemi tecnici sui tutti i mezzi di trasporto presenti nella soluzione di viaggio, conferisce al viaggiatore la possibilità di prendere in considerazione una proposta alternativa di viaggio. Il *journey replanning* fornisce dunque una proposta di percorsi o mezzi alternativi sulla base della posizione del cliente e del contesto ambientale, ad esempio ad un turista potrebbe essere proposto di utilizzare un servizio di bike-sharing invece del taxi in caso di traffico.

Ultima funziona che caratterizza l'integrazione multimodale consiste nella possibilità offerta ai viaggiatori di acquistare l'intera soluzione di viaggio multi-modale attraverso un unico pagamento, tenendo conto di tutti i prezzi delle singole tratte, anche di operatori diversi, in base agli accordi commerciali stipulati in logica multi-modale e multi-operatore utilizzati. Trenitalia ha infatti introdotto la Smart Card, ovvero una tessera attraverso la quale diventa possibile acquisire diversi titoli di trasporto, anche per mezzi diversi, e il tutto attraverso un unico titolo di viaggio; la Smart Card di Trenitalia è attualmente utilizzabile in Piemonte e presto potrebbe raggiungere le altre regioni italiane.

Questa serie di soluzioni descritte, sono state studiate per migliorare e semplificare l'esperienza del viaggiatore. Il viaggiatore moderno riflette le esigente tipiche di qualsiasi altro consumatore dell'era digitale: egli si aspetta interfacce intuitive, disponibilità, servizi in tempo reale, trattamenti personalizzati e soprattutto zero errori. Trenitalia ha quindi implementato una serie di funzionalità per soddisfare queste esigenze e migliorare l'esperienza del viaggiatore; allo stesso tempo il brand ha rivisto la propria strategia ponendosi l'ambizioso obiettivo di diventare un'impresa in grado di migliorare l'esperienza estesa del viaggiatore, superando così i limiti fisici del treno e della stazione che diventano dei semplici *entry points* di una esperienza multimodale molto più vasta. Il passaggio verso l'integrazione multimodale di Trenitalia, riflette a pieno la citazione di Proust, già ripresa nel primo capitolo[17], secondo cui *"Il vero viaggio di scoperta non consiste nel cercare nuove terre, ma nel possedere nuovi*

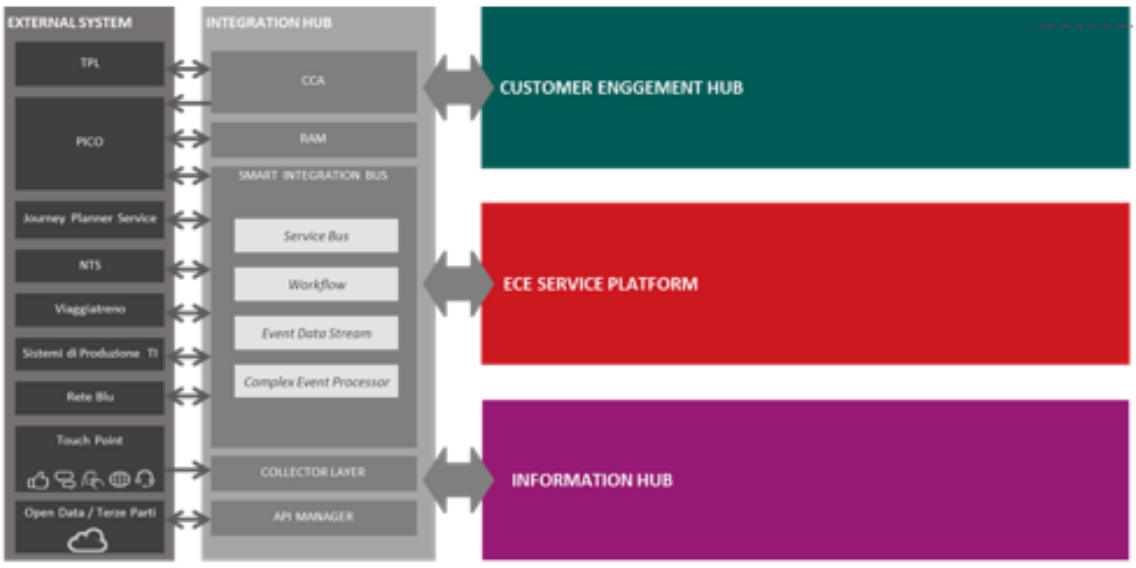
[17] Riferimento a p.5 del primo capitolo

occhi". I processi di rinnovamento di marketing non sono altro che un cambiamento del punto di osservazione dei processi economici che caratterizzano impresa e mercato, e Trenitalia, con il sopraggiungere del marketing digitale, ha cambiato il modo di vedere il proprio mercato di riferimento.

3.4 Approccio tecnologico alla soluzione

Dopo aver analizzato le funzioni e gli obiettivi che caratterizzano la Extended Customer Experience, risulta interessante analizzare brevemente l'approccio tecnologico a tale soluzione. La soluzione prevede un evoluzione dell'architettura IT di Trenitalia in modo da poter integrare paradigmi open source e collaborativi, valorizzando gli asset esistenti.

La soluzione proposta utilizza un modello architetturale modulare e service oriented. Il processo di business è scomposto in servizi autonomi e interoperabili, ognuno dei quali ha un perimetro di responsabilità ben definito nell' ambito della soluzione complessiva. L'architettura è strutturata in quattro sottosistemi realizzati evolvendo le componenti applicative esistenti in Trenitalia o integrando nuove soluzioni e nuove tecnologie. Il modello si compone di cinque componenti architetturali:



Fonte: FSI

- *Customer Engagement HUB:* è il punto di accesso alle *capability* fornite dalla soluzione, realizza le applicazioni touchpoint (mobile, smartwatch, etc.) per il cliente, pubblica le *API Restful* e le pagine web (HTML5), aggrega ed elabora le informazioni fornite dalle altre componenti architetturali.
- *ECE Service Platform*: realizza i servizi a supporto dell'esperienza di viaggio del cliente implementando diverse *capability*.
- *Information HUB*: realizza la piattaforma *BIG DATA* della Extended Customer Experience, gestisce dati strutturati e non strutturati per fornire informazioni accurate e aggiornate ai viaggiatori, fornisce informazioni sui comportamenti del cliente e sulle attività commerciali. La piattaforma sarà inoltre utilizzata per effettuare reportistica avanzata necessaria per monitorare lo stato di soddisfazione dei clienti ed eventualmente proporre specifiche politiche di loyalty profilate. Di conseguenza, la creazione di una piattaforma di Big Data sarà fondamentale per monitorare il rischio di *churn*[18] dei clienti finalizzato alla creazione di un legame continuo tra Trenitalia ed il cliente.
- *Integration HUB*: componente di integrazione che fornisce servizi di comunicazione, esecuzione di regole configurabili e parametriche, gestione di eventi singoli o complessi, policy di sicurezza ed integrazione con sistemi esterni alla piattaforma (*External System*).
- *External System*: eco-sistema delle soluzioni ICT di Trenitalia e dei suoi partner, che contribuiscono alla erogazione dei servizi al cliente finale.

Per quanto riguarda la costruzione del front-end della soluzione, esso risponde alle caratteristiche:

- *Mobile first*: la progettazione parte da un *concept* pensato per *mobile device*. Lo sviluppo prevede l'utilizzo dell'approccio responsive per tutti i front-end web,

[18] Il "rischio di churn" si riferisce al *customer churn*. Con questa espressione si intende indicare il rischio relativo al tasso di abbandono dei clienti. Per prevenire tale rischio diventa fondamentale conoscere i propri clienti.

ovvero i contenuti si adattano alle dimensioni dei dispositivi su cui sono visualizzati.

- *User friendly*: la grafica sarà costruita utilizzando le interazioni di ultima generazione *smart* e intuitive tenendo conto delle linee guida di *user experience* connesse ai diversi device, come IOS, Android o Microsoft.
- Multicanale: la comunicazione utilizza in aggiunta ai canali già maturi, quali web, app e call center, anche chat, *videochat*, display.
- *Seamless Interaction*: l'interazione seguirà il cliente in tutta la sua esperienza in modo continuativo sui diversi canali e con diverse modalità.

La strategia di Trenitalia si sviluppa seguendo un approccio progettuale integrato, in cui le due fasi di definizione e realizzazione della Customer Experience si susseguono in modo ricorsivo, in un'ottica di continous improvement. Tale proposta permette di ottenere risultati in tempi rapidi per lo sviluppo ed il delivery in modo da soddisfare le esigenze di business e clienti, i quali esigono risultati in tempi rapidi e vogliono poter seguire lo sviluppo della soluzione. La metodologia di sviluppo si basa sul concetto di *"Early and Often"* consentendo di effettuare rilasci aderenti ai requisiti di business: essa consiste in un approccio iterativo con rilasci frequenti, garantito dall'utilizzo delle moderne piattaforme caratterizzate da elevata rapidità. Questo approccio consente di rivedere il perimetro del progetto al nascere di nuove idee che possano portare cambiamenti innovativi in termini di business o di esperienza per i clienti, consentendo quindi di soddisfare le nuove e mutevoli esigenze dei viaggiatori Trenitalia. La Extended Customer Experience si propone dunque di definire un'esperienza basata sulla conoscenza e l'ascolto delle esigenze del cliente, rendendo personale e significativo ogni momento, ottimizzando la Customer Experience e aumentando l'efficacia dei contenuti proposti.

Conclusioni

Questo lavoro pone in evidenza come il sopraggiungere dello tsunami digitale abbia rivoluzionato gli schemi che per anni hanno caratterizzato le politiche e le strategie del marketing tradizionale. Le forze che guidano tale cambiamento possono essere definite *disruptive*, ovvero dirompenti, in quanto si sono rilevate capaci di danneggiare le basi di un sistema solido, evolvendosi e diffondendosi in maniera eccezionalmente rapida ed inaspettata. Le forza che sono state individuate in questo lavoro si caratterizzano per aver introdotto una serie di funzionalità innovative, in grado di ridefinire l'ecosistema tradizionale in cui si muovono le aziende in vista di un nuovo ecosistema digitale che muta radicalmente il ruolo dell'impresa al suo interno in funzione di nuovi modelli di business. L'ecosistema in cui oggi si muovono le imprese è caratterizzato da un nuovo sistema di valori, il quale è strettamente legato alle necessità ed ai bisogni che caratterizzano la vita dei *millenials*." *I nativi digitali, che Barrico definisce mutanti che respirano con le branchie di Google, sono inesorabilmente diversi; sono gli inconsapevoli protagonisti di un diverso modo di abitare la vita e di tracciare il mondo; sono i portatori sani di una civiltà destinata a primeggiare* "(G. Cerini, 2013). Per comprendere a fondo e mostrare gli effetti di tale diversità, in questo lavoro viene mostrata una rielaborazione della piramide dei bisogni di Maslow: ai bisogni che tradizionalmente hanno tracciato la vita dei consumatori, se ne vanno ad aggiungere altri due figli della rivoluzione digitale. Questi nuovi bisogni permettono di reinterpretare l'intera piramide e la totalità delle voci che la compongono da un punto di vista moderno. Le voci che si vanno ad aggiungere a quelle già esistenti sono:

- Il bisogno di connessione: le persone oggi sentono la necessità di essere sempre reperibili e connesse con il mondo circostante. Il possesso di un pc, smartphone o tablet risulta imprescindibile per la vita quotidiana e lavorativa nell' attuale contesto sociale; questo nuovo bisogno potrebbe essere inserito nella tradizionale piramide di Maslow, immediatamente dopo i bisogni fisiologici e

prima dei bisogni di sicurezza. Essere connessi, infatti, può essere considerato un bisogno basilare per gli individui, immediatamente successivo a quelli fisiologici, ma esso, una volta soddisfatto, comporta la necessità di ricorrere a misure di sicurezza tra cui la tutela della privacy degli utenti on-line.

- Il bisgono di essere social: il bisogno di socialità diventa rilevante se si tiene conto della importanza che riveste oggi, per le persone e per i Brand, far parte di ambienti digitali che permettano di entrare in contatto e socializzare con altre identità digitali, siano esse brand, amici o perfetti sconosciuti. Tramite l'accesso a Social Network, Blog e piattaforme di nuova generazione è infatti possibile creare una rete di relazioni vasta quanto mai prima d'ora. Questo bisogno si collocherebbe immediatamente prima del bisogno di appartenenza: una volta avuto accesso ad una piattaforma social, è successivamente possibile soddisfare i propri bisogni di appartenenza, entrando a far parte di una community online e successivamente soddisfare i propri bisogni di stima e autorealizzazione tramite la creazione e la condivisione di contenuti che possano essere apprezzati e condivisi dalla community di cui si fa parte. Il bisogno di socialità è ovviamente successivo al bisogno di connessione e a quello di sicurezza, che forniscono le basi per accedere alle piattaforme social sia da un punto di vista tecnico, che dal punto di vista della sicurezza personale.

Questi cambiamenti devono essere raccolti dalle aziende come delle nuove possibilità: le aziende devono affacciarsi all'era digitale rivoluzionando la propria filosofia di business e le proprie strategie di CRM, questo può fornire loro la possibilità di migliorare la *reputation* del proprio brand e di raggiungere un più ampio target di clienti.

I brand hanno la possibilità di sfruttare i canali di comunicazione digitale per poter facilitare il dialogo fra impresa e consumatore. I nuovi canali di comunicazione demandano dei costi di investimento nettamente inferiori rispetto a quelli dei canali di comunicazione tradizionale e al contempo garantiscono un *engagement* maggiore. Gli

imprenditori dovrebbero tentare di portare i propri brand nella vita di tutti i giorni del consumatore, creando un vero e proprio senso di appartenenza alla marca grazie all'instaurarsi di rapporti interattivi. L' interattività offre al consumatore la possibilità di trascorrere del tempo col brand in maniera innovativa, attraverso attività ricreative, prendendo parte ad iniziative ed eventi, raccogliendo informazioni e sostenendo lo sviluppo dell'impresa tramite attività di co-creazione e condivisione di nuove idee. Attualmente sono poche le imprese in grado di posizionarsi in maniera efficiente e di catturare i veri vantaggi del *marketing* digitale. Si tratta di imprese digitalmente mature, in grado di sviluppare innovazioni digitali coordinando gli investimenti in maniera efficiente e, al contempo, di guidare il cambiamento strutturale e culturale necessario all' interno della propria organizzazione.

Per rafforzare il rapporto tra impresa e consumatore, in questo lavoro viene posta in evidenza l'importanza dei social media: l'utilizzo dei social media deve essere necessariamente integrato con le proprie strategie di marketing per poter ottimizzare le relazioni con i propri clienti. L'implementazione di strategia di Social Customer Relationship Management permette di sfruttare al meglio l'enorme potenziale di tali piattaforme e di gestire e comprendere le mutevoli esigenze dei nuovi consumatori, la cui esperienza è caratterizzata dal continuo emergere di tecnologie e piattaforme sempre più nuove. La vicinanza alla propria community consente al brand di rimanere costantemente aggiornato riguardo le problematiche, le necessità e i desideri che di giorno in giorno caratterizzano la propria clientela e quindi di porre in essere strategie e soluzioni adeguate e in grado di perfezionare l'esperienza dei propri clienti. I social media devono essere considerati come casse di risonanza per il proprio brand, in grado di raggiungere un ampissima fetta di clienti in maniera molto intima e meno distaccata rispetto i canali di comunicazione tradizionali. L'utilizzo strategico dei social media dimostra di essere quindi un potente mezzo sia per l'ascolto della propria base clienti, sia per il raggiungimento e la creazione di una vasto target di consumatori, il che può comportare un aumento della visibilità e del valore del brand. Queste osservazioni

vengono poste in evidenza attraverso lo studio della nuova strategia che Trenitalia lancerà nei prossimi giorni, la Extended Customer Experience.

Trenitalia rivoluziona le proprie strategie di marketing e lo fa proponendo il cliente al centro di una nuova e migliorata esperienza di viaggio. L'analisi di questo caso mostra come le forze del marketing digitale possano e debbano essere utilizzate in maniera concreta e quanto sia importante essere in grado di mettersi in discussione rivoluzionando la propria filosofia aziendale per abbracciare il cambiamento portato dallo tsunami digitale.

Riassunto

4. 1. Lo tsunami digitale: Come evolve il mercato e come cambia il modo di fare Marketing

Dopo anni di sviluppo tecnologico, economico e sociale è possibile affermare con certezza che stiamo vivendo l'inizio di una nuova era, l'era digitale. Il mondo che ci circonda è pervaso da prodotti e servizi digitali, naturalmente e perfettamente integrati all' interno della nostra quotidianità. La crescita progressiva dell'ICT, la complessità e la dinamicità dell'attuale contesto competitivo e il processo di globalizzazione dei mercati hanno favorito lo sviluppo di un ecosistema digitale caratterizzato da un'elevatissima velocità di creazione e trasmissione delle informazioni. Il consumatore medio è abituato a standard elevati e pretende che le aziende siano pronte a tale cambiamento. Questo cambiamento ha prodotto effetti distruttivi sui paradigmi caratterizzanti i tradizionali modelli di business e le convenzionali politiche di marketing; questo lavoro si propone di illustrare come le aziende debbano comprendere e realizzare la necessità di implementare una radicale revisione delle proprie politiche di business, impiegando l'utilizzo di nuove tecnologie e dei nuovi canali di comunicazione digitali per instaurare relazioni di valore con i propri *stakeholders*. Lo scopo di questo lavoro è quello di dimostrare quanto oggi risulti fondamentale per le imprese rinnovare la propria cultura e le proprie strategie organizzative per poter sopravvivere allo tsunami digitale.

I progressivi cambiamenti culturali che hanno coinvolto i mercati e, quindi, le imprese che ne fanno parte, possono essere interpretati attraverso un'analisi storica dell'evoluzione delle politiche di marketing nel corso delle ultime decadi. Il marketing è storicamente ritenuto uno specchio in grado di riflettere i cambiamenti che contraddistinguono l'evolversi dell'ambiente o, più in generale, il contesto politico, economico e sociale entro il quale le imprese e i consumatori si relazionano. La storia della crescita del marketing è ben descritta da una frase di Proust: *"Il vero viaggio di*

scoperta non consiste nel cercare nuove terre, ma nel possedere nuovi occhi". Il marketing consiste, infatti, in un cambiamento del modo di vedere la propria terra, ovvero in un cambiamento del punto di osservazione dei processi economici che caratterizzano impresa e mercato.

Punto di svolta fondamentale e momento di crescita importante per il *marketing* è stata l'introduzione di Internet all' inizio degli anni Novanta. Internet ha mutato definitivamente i modelli di raccolta e condivisione delle informazioni tradizionali, aprendo alle imprese strade per elaborare nuove strategie e modelli di business creativi. L' introduzione di Internet ha rimodellato la struttura e le performance della maggior parte dei settori e ha avuto un ruolo fondamentale nella riformulazione di tutti gli elementi del *marketing mix*. Internet non può e non deve essere considerato semplicemente un nuovo canale di promozione in sostituzione dei canali tradizionali, ma, al contrario, è il fulcro di un processo di cambiamento indirizzato verso nuovi modelli di business, il cui risultato è inevitabilmente una totale ristrutturazione della natura del *marketing*.

In passato il concetto di *marketing* era, infatti, legato alle attività di comunicazione, a cui le aziende accorrevano per promuovere se stesse e i propri prodotti o servizi, ma in un ambiente sempre più complesso e mutevole come quello attuale il *marketing*, con l'ausilio di complessi sistemi informativi, diviene uno strumento strategico fondamentale. Le innovazione legate alle nuove tecnologie di informazione e comunicazione, note come ICT, permettono la raccolta e la elaborazione di una enorme quantità di dati, i quali comportano un accrescimento in termini di efficacia dei processi strategici e decisionali di *marketing*. Le nuove tecnologie digitali diventano la base per la costruzione di una solida infrastruttura informativa in grado di ascoltare e comprendere al meglio le esigenze dei consumatori.

È in questo contesto che si sviluppano strategie di carattere relazionale che si basano sull' interazione di un *network* di relazioni. Lo scopo è identificare, stabilire, mantenere, accrescere e, se necessario, interrompere le relazioni con i clienti in modo

da raggiungere obiettivi economici. La logica relazionale adotta, quindi, una prospettiva di medio-lungo termine, poiché presuppone come fine ultimo delle attività di marketing lo sviluppo di *engagement*, ovvero di relazioni durevoli e profonde con clienti e *stakeholder*. Il marketing relazionale, o *marketing with,* si fonda su tre assunti fondamentali:

- L'impresa è gestita sulla base di un orientamento al marketing.
- La collaborazione e la creazione del mutuo valore sono elementi strategici.
- I valori di relazione e di servizio superano i valori burocratici e legali.

Questi assunti impongono un ripensamento dei processi aziendali in funzione di una prospettiva orientata alla costruzione, allo sviluppo e al mantenimento di relazioni di valore, personalizzate e di lungo periodo con il cliente. La comunicazione diviene elemento centrale insieme alla capacità di ascolto del cliente, in quanto la finalità di questo approccio è la creazione di un patrimonio relazionale che sia fattore di vantaggio competitivo. Questo sistema supera i canoni classici del marketing tradizionale, o *marketing to*, incentrati su strategie del tipo *inside-out* in cui il cliente è soggetto passivo e semplice destinatario delle politiche d' impresa, e abbraccia una nuovo sistema che *insieme* al cliente, da qui il nome *marketing with*, punta all' ascolto e alla comprensione dei bisogni per la successiva elaborazione di strategie ed offerte mirate e personalizzate ai singoli consumatori.

Per poter creare valore e sopravvivere alla concorrenza, diviene condizione necessaria un'approfondita conoscenza del cliente e la comprensione delle reali richieste dello stesso, in modo da indirizzare correttamente l'azione manageriale di *front office* e attivare un circolo virtuoso che, a partire dalla creazione di valore resa dalla conoscenza dei bisogni del cliente, passi attraverso la creazione della *customer satisfaction* e quindi della *customer loyalty*. Il *marketing* relazionale si configura, dunque, all' interno di un contesto in cui l'informazione, l'interazione, la conoscenza, la collaborazione costituiscono la linfa vitale del divenire dei sistemi economici, sia a livello macro che a livello micro. L'impresa vincente dell'era digitale è aperta, proiettata a livello

globale, ha un rapporto dinamico e co-creativo con tutti i suoi *stakeholder*, soprattutto con i clienti, condivide le risorse e fa leva sulla collaborazione di massa.

Capire a fondo le abitudini e i comportamenti dei consumatori è di vitale importanza per le imprese. I consumatori del nuovo millennio, rinominati i *Millenials* o generazione y, sono nati in un periodo di rapidi mutamenti che hanno modificato il loro sistema di priorità e aspettative rispetto alle generazioni precedenti. Rientrano in questa categoria i nati fra il 1980 ed il 2000, sul territorio italiano, sono 11,2 milioni gli appartenenti a questa generazione. I *Millennials* sono una generazione iperconnessa che trascorre il 70% della giornata *always on*, ovvero con Internet sempre acceso. In Italia rappresentano il 55% degli utenti *online* dalle 12:00 alle 21:00, con ben 8,3 milioni di accessi. Internet è uno strumento importante nella vita dei *Millennials* e viene utilizzato per tre principali ragioni: risolvere le esigenze quotidiane (il 71% dei Millennials ricerca informazioni utili al proprio lavoro o percorso di studi nel momento esatto in cui si manifesta tale esigenza); tenersi costantemente informati e aggiornati in *real time* su ciò che accade nel mondo; quale strumento di intrattenimento. [19]

Questa nuova generazione si è posta nuove priorità ed è riluttante all' acquisto di prodotti materiali e di beni di lusso. Il concetto di proprietà tende a svanire a favore del concetto di possesso: la proprietà di un bene genera soddisfazione nel consumatore prima che egli possegga il bene stesso per poi tendere ad una diminuzione nel tempo, al contrario il possesso permette la fruizione di un bene esclusivamente nel momento in cui lo si desidera senza vincoli di tempo e spazio e questo genera una maggiore soddisfazione nel consumatore. La perdita di valore del concetto di proprietà e l'accesso a prodotti e servizi che non siano materialmente acquisiti sono la chiave del concetto di "*sharing economy*". Jeremy Rifkin, autore e economista statunitense, afferma che il "*capitalismo, come oggi lo conosciamo, dovrà necessariamente modificarsi per convivere con la emergente sharing economy, perdendo così il suo posto di arbitro esclusivo della vita economica di milioni di persone. L'emergere delle*

[19]I dati riportati sono frutto della ricerca "*Discovering millenials*" condotta da Nielsen per Yahoo.

tecnologie, di internet e delle varie piattaforme digitali, consentiranno all'economia di scambio di ridurre i costi marginali e accrescere la diffusione di questa nuova tendenza economica."[20]

Nell' ambiente contestualizzato, il *marketing* digitale muove i suoi passi. Negli ultimi anni sono stati sviluppati diversi strumenti innovativi e particolarmente creativi, in grado di stravolgere i costrutti del *marketing* tradizionale e di andare maggiormente incontro a ciò che richiede il consumatore nell'era digitale. Possiamo, quindi, parlare di forze *disruptive*, ovvero di forze nuove in grado di ottenere rapidamente il consenso di un vasto pubblico, andando a rompere abitudini consolidate e i modelli di *business* esistenti. Il denominatore comune di queste forze è la tecnologia digitale che aiuta le aziende a rinnovarsi. A conclusione del primo capitolo, questo lavoro propone un'analisi delle principali forze che tracciano la rotta verso la nuova era digitale. Esse sono: il *search engine marketing*, a sua volta composto dalla *search engine optimization* e dal *search engine advertising*, *l'e-commerce*, il *precision marketing*, il *proximity marketing* ed infine il *social media marketing*.

2. Social CRM: nuove soluzioni strategiche per la creazione di relazioni con il consumatore 2.0 nell' era digitale

Il secondo capitolo di questo lavoro, analizza come i social media abbiano indotto le aziende a rivedere profondamente le proprie priorità ed in particolare le proprie strategie per la costruzione di relazioni durature e proficue con i clienti. I consumatori dell'era digitale hanno a disposizione una serie di nuove piattaforme di comunicazione e diversi *touch points* che, oltre a soddisfare le proprie esigenze social, consentono loro di entrare in contatto con le imprese in maniera veloce ed innovativa; i consumatori digitali, tramite l'accesso a questi canali, hanno anche la possibilità di diventare veri e propri partner dell'azienda mediante la co-creazione e il co-sviluppo di prodotti e servizi dei loro Brand preferiti e la condivisione delle proprie idee ed opinioni in

[20] Fonte: intervista con Repubblica del 17 agosto 2015

merito. I social media rappresentano un canale ad alto potenziale a disposizione sia delle grandi che delle piccole realtà professionali che intendono esplorare nuovi mercati e sperimentare nuovi modelli comunicativi.

La gestione e l'organizzazione dei processi di relazione con il cliente rientrano nella sfera del CRM; l'utilizzo di tale strumento per l'implementazione delle strategie di marketing, unitamente all'utilizzo dei Social Media, costituiscono le premesse per la nascita del Social CRM. Il secondo capitolo di questo lavoro mostra come il CRM tradizionale si stia evolvendo, assumendo una nuova prospettiva sociale e generando un impatto considerevole anche sui modelli di marketing tradizionali, in particolare:

- I Brand oggi hanno la necessità di definire una propria identità digitale in rete tramite il ricorso a Blog o Social Network, per poter essere parte integrante del mercato.
- Il mercato sulle piattaforme social è costituito da un flusso di informazioni dinamico e real-time, frutto di conversazioni, opinioni e contenuti generati dagli utenti. I Brand devono accrescere la propria reputazione tramite la creazione di una identità digitale presente e partecipativa, in grado di ascoltare e comprendere tale flusso di informazioni.
- Il mercato è altamente competitivo ed esposto ai giudizi degli utenti in rete (WOM), per questo motivo è necessario proporre e sviluppare idee e strategie contraddistinte da un elevato livello di creatività.

Questi tre elementi rappresentano le nuove leve del marketing digitale e guidano la formulazione delle strategie del nuovo CRM; il loro utilizzo in maniera congiunta permette la realizzazione di una forte *Brand reputation* e costituisce la base di un Social CRM efficiente.

Il Social CRM è una estensione della strategia del CRM tradizionale, sviluppata all' interno dell'ambiente dei social media, piattaforme in grado di generare valore sia per l'impresa che per il cliente. Esso, quindi, incorpora tutti i valori del CRM tradizionale e li amplia in funzione dell'elaborazione di un nuovo approccio strategico al cliente,

basato sulle sempre più diffuse piattaforme social. Paul Greenberg[21] definisce il Social CRM come *"una filosofia e una strategia di business, supportata da una piattaforma tecnologica, regole di business, flusso di lavoro, processi e caratteristiche sociali, progettate per coinvolgere il cliente in una conversazione collaborativa, in modo da fornire valore reciprocamente vantaggioso in un ambiente di business fidato e trasparente. E' la risposta delle aziende alla conversazione appartenente ai clienti".* Per capire come un'impresa può organizzare in maniera efficace la propria filosofia e strategia di business, torna utile il diagramma dell'Esperienza Continua, o *Experience Continuum*, il quale illustra in modo chiaro la valorizzazione del legame tra SCRM e le Enterprise 2.0, ovvero società che utilizzano le piattaforme social all'interno dei propri modelli aziendali.

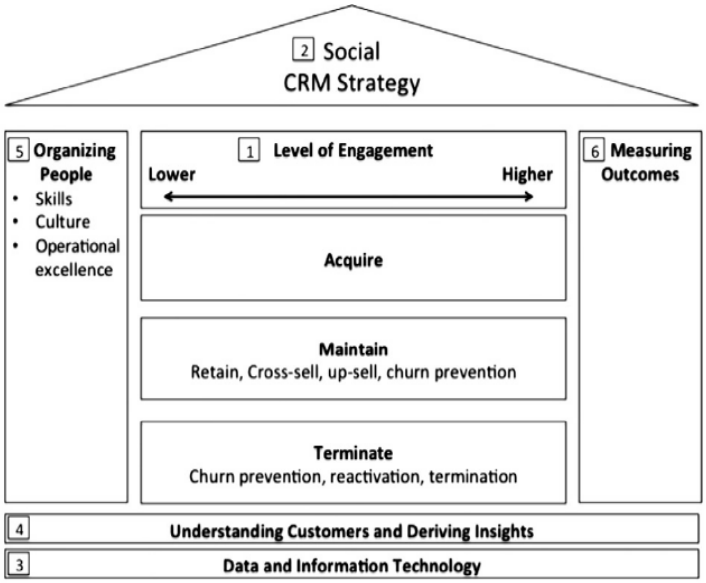
Fonte: M. Lieberman (2010)

La condivisione di informazioni senza soluzione di continuità è l'*experience continuum* ed è interessante sottolineare come questo modello può essere suddiviso in due parti: una prima parte esterna che riguarda il Social CRM, e una seconda parte interna che riguarda l'*enterprise 2.0*.

La prima parte del modello, che riguarda le *external operations* , mostra come il Social CRM ha fondamentalmente due obiettivi da soddisfare: fornire esperienze significative agli utenti in un primo momento, per poi portare informazioni significative all' interno delle organizzazioni, le quali raccolgono queste informazioni tramite il ricorso ai

[21] Paul Greenberg (2002), CRM. Customer Relationship Management. La tecnologia aiuta a migliorare e rafforzare la relazione con i client, Apogeo.

feedback. Oggi le imprese devono, quindi, ricorrere a strategie di Social CRM che siano in grado di fornire esperienze che riempiano la vita delle persone, raccogliere dati strutturati e non, per poi trasformarli in informazioni rilevanti necessarie per rendere migliore l'esperienza degli individui nella loro quotidianità. La seconda parte del modello dell'Experience Continuum, ovvero la parte che riguarda le *internal operations*, mostra come il fine delle nuove imprese consista nell' assumere valore dalle informazioni dei propri clienti. Grazie all'utilizzo degli *actionable insight*, vengono poi implementati processi *end-to-end*; una soluzione *end-to-end* consiste in un approccio olistico adottato dalle aziende per la gestione dei propri processi e la fruizione dei propri prodotti o servizi da parte del cliente. Questa strategia comporta una maggiore produttività, un migliore *time to market* e una maggiore soddisfazione dei bisogni del cliente. Per poter creare un Social CRM solido e in grado di generare valore nel tempo, è necessario che esso sia strutturato ed organizzato ottimamente. La *CRM house*, dati i parametri centrali per la definizione di una strategia efficace di Social CRM, ci illustra quali sono le fondamenta su cui fondare tale strategia e descrive i pilastri in grado di mantenere in piedi il complesso strutturale che la caratterizza.



Fonte: Journal of Interactive Marketing 27 (2013)

Dato il grado di *engagement* che si vuole raggiungere con i propri clienti, è necessario definire una strategia che sia fondata su dati rilevanti e utilizzare sofisticati strumenti

tecnologici che permettano la comprensione dei bisogni del cliente. Affinché si possa usufruire di questi dati correttamente, in funzione del livello di engagement che si desidera raggiungere in relazione al target di riferimento, diventa fondamentale erigere un complesso strutturale idoneo, in grado di gestire il personale e misurarne i risultati in maniera efficace. Un Social CRM così organizzato porta alla definizione di strategie vincenti.

I Social Media hanno avuto un impatto consistente non solo sulle politiche di marketing, ma anche dal punto di vista sociale sull' intera scala globale. La consistenza di tale impatto sulla sfera sociale delle persone è misurabile se si prende in analisi la piramide dei bisogni, concepita tra il 1943 e il 1954 dallo psicologo statunitense Abraham Maslow e divulgata nel suo libro "*Motivation and Personality*" del 1954.
Tale piramide si articola su cinque livelli ed elenca in successione i bisogni degli individui. La soddisfazione di un bisogno basilare, permette la realizzazione di un bisogno più complesso, e così via fino al culmine della piramide. Il contesto economico, tecnologico e sociale è radicalmente cambiato negli ultimi anni e sono nati nuovi bisogni che vanno ad aggiungersi e a modificare quelli individuati dal modello tradizionale di Maslow. Tenendo conto della piramide COSMA, idea elaborata da Luca de Felice nel suo libro "Marketing Conversazionale" del 2007, ho teorizzato una riformulazione della piramide dei bisogni di Maslow, basata sull' inserimento di due nuovi elementi che tengono conto della diffusione delle nuove piattaforme digitali. Il primo elemento, figlio della rivoluzione digitale, è il bisogno di connessione: le persone oggi sentono la necessità di essere sempre reperibili e connesse con il mondo circostante. Il possesso di un pc, smartphone o tablet risulta imprescindibile per la vita quotidiana e lavorativa nell' attuale contesto sociale; questo nuovo bisogno potrebbe essere inserito nella tradizionale piramide di Maslow, immediatamente dopo i bisogni fisiologici e prima dei bisogni di sicurezza. Essere connessi, infatti, può essere considerato un bisogno basilare per gli individui, immediatamente successivo a quelli fisiologici, ma esso, una volta soddisfatto, comporta la necessità di ricorrere a misure di sicurezza tra cui la tutela della privacy degli utenti on-line. Un' ulteriore modifica

di tale piramide può essere effettuata se si tiene conto della diffusa necessità delle nuove generazioni di essere "social" (De Felice, 2007). È possibile prendere in esame un ulteriore bisogno, frutto della diffusione delle piattaforme social, e indicarlo come bisogno di socialità. Esso diventa rilevante se si tiene conto della importanza che riveste oggi, per le persone e per i Brand, far parte di ambienti digitali che permettano di entrare in contatto e socializzare con altre identità digitali, siano esse brand, amici o perfetti sconosciuti. Tramite l'accesso a Social Network, Blog e piattaforme di nuova generazione è infatti possibile creare una rete di relazioni vasta quanto mai prima d'ora. Questo bisogno si collocherebbe immediatamente prima del bisogno di appartenenza: una volta avuto accesso ad una piattaforma social, è successivamente possibile soddisfare i propri bisogni di appartenenza, entrando a far parte di una community online e successivamente soddisfare i propri bisogni di stima e autorealizzazione tramite la creazione e la condivisione di contenuti che possano essere apprezzati e condivisi dalla community.

Piramide dei bisogni 2.0

Il bisogno di socialità è ovviamente successivo al bisogno di connessione e a quello di sicurezza, che forniscono le basi per accedere alle piattaforme social sia da un punto di vista tecnico, che dal punto di vista della sicurezza personale. Con l'inserimento di queste due ulteriori dimensioni all'interno della piramide di Maslow diventa possibile

interpretare anche le altre cinque dimensioni "classiche" sia da un punto di vista tradizionale che da un punto di vista più moderno che tenga conto delle nuove abitudini del consumatore 2.0 dell'era digitale.

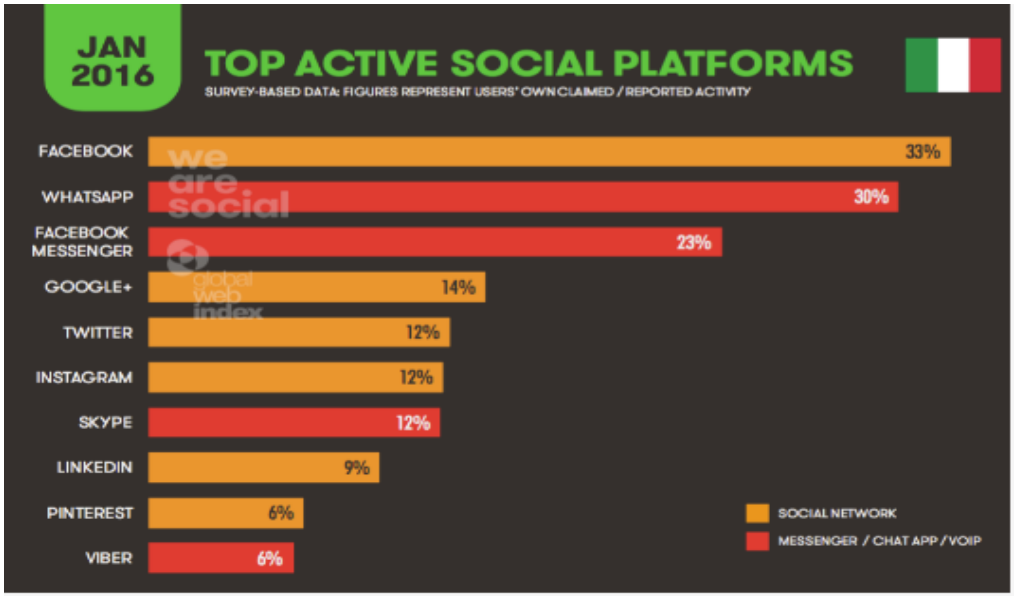
È facile comprendere il perché dell'importanza dei Social Media ed i motivi della loro diffusione se si tiene conto del fatto che essi costituiscono piattaforme in grado di garantire ai propri utilizzatori la soddisfazione di gran parte dei bisogni che ne accompagnano la quotidianità. I Social Media sono oggi importanti canali di comunicazione, oltre che mezzi di propagazione e definizione del proprio io; essi hanno cambiato la visione della natura e le funzioni dei mass- media tradizionali che, da mezzi e canali per la trasmissione di informazioni, sono diventati *frames*, prospettive e ambienti in grado di dettare nuove forme della realtà. I Social Media non rappresentano solo la realtà, ma la organizzano e la indirizzano.

La penetrazione globale dei social media nel 2016 è in media del 31% rispetto alla popolazione mondiale**,** per un totale di 2,3 miliardi di utenti connessi.[22] Date le percentuali di crescita dell'utilizzo dei social a livello mondiale, diventa interessante per i Brand capire quali siano le piattaforme social su cui investire, analizzando le preferenze dagli utenti in rete. Le ricerche *Digital 2016* mostrano l'emergente crescita delle app di *instant messaging*: sembra, infatti, che si stia tornando all' utilizzo delle chat tradizionali, le quali avevano visto la loro esplosione nella prima era del Web per essere poi messe da parte dai nuovi Social Network, piattaforme caratteristiche del web 2.0. Questo dato sottolinea il bisogno di socialità degli utenti e la loro voglia di comunicare in maniera veloce con i propri pari, attraverso canali maggiormente intimi e più diretti. I Social Netwok che, come Facebook, hanno implementato una funzionalità di messaggistica istantanea, integrandola fra i vari servizi messi a disposizione dei propri utilizzatori, non fanno altro che soddisfare i bisogni dei nuovi consumatori sociali, accompagnandoli nella loro quotidianità a 360 gradi.

Le piattaforme social più utilizzate a livello globale sono *Facebook*, che ha superato la soglia di 1,5 miliardi di utenti attivi, e *Qzone*, il più popolare social network cinese con

[22] Fonte: Ricerca Digital in 2016. www.wearesocial.com

più di 650 milioni di utenti attivi. È anche evidente il successo delle app di messaggistica istantanea, una su tutte *Whatsapp*; nel 2015, in base ai dati della ricerca *Digital in 2015*, *Whatsapp* contava 600 milioni di utenti, nel 2016 ne conta ben 900 milioni. Sulla scia del successo di Facebook, vi è anche la relativa piattaforma di *instant messagging,* nota come *Facebook Messenger*, la quale è passata da 500 milioni di utenti a 800 milioni dal 2015 al 2016. Per quanto riguarda Facebook, è interessante notare che la ricerca di *We Are Social* dimostra che l'83% degli utenti accede al social da mobile, ben 1,3 miliardi di utenti. All' interno del nostro Paese la diffusione e l'utilizzo del web in Italia è dilagante; i dati confermano che per l'italiano medio essere connesso e registrato sui canali social è diventato un bisogno reale: il 79% delle persone accedono ad Internet ogni giorno, mentre solo l'1% degli utenti accede ad Internet poche volte al mese. Per quanto riguarda l'utilizzo dei Social Media in Italia, il nostro paese segue il trend globale:



Fonte:www.wearesocial.com

Sono 28 milioni gli utenti attivi sui Social Media in Italia, cioè il 47% della popolazione totale ed è considerevole il dato degli accessi da mobile: ben 24 milioni di persone. Le piattaforme social più utilizzate dagli utenti in Italia sono quelle dell'ecosistema di Mark Zuckerberg: Facebook, Whatsapp e Facebook Messenger. A seguire, vi sono Google Plus e Twitter, per poi tornare ad un altro social di Facebook: Instagram.

La crescita del web 2.0 e dei canali Social ha avuto un forte impatto sul CRM e sulle politiche di marketing; essi rappresentano la possibilità per i Brand di costruire relazioni più proficue e vicine ai clienti. Le imprese devono reagire a questo cambiamento, coordinando le proprie strategie di marketing con le caratteristiche dei social media, in modo da seguire al meglio i propri clienti, ascoltandoli e monitorando le loro attività. Un punto importante da prendere in esame riguarda le *Virtual Brand Communities*, o VBC. Esse sono costituite da un insieme di consumatori che utilizzano Internet per soddisfare i propri interessi nei confronti di un particolare Brand. È possibile definire una community, quindi, come una "comunità specializzata, slegata da uno specifico contesto territoriale, basata su un insieme strutturato di relazioni sociali tra ammiratori di una marca"[23], il cui fine è quello di unire individui che hanno passioni comuni, favorendo l'innescarsi di relazioni virtuali fra questi utenti e promuovendone la partecipazione. Sono molte le compagnie a livello mondiale che hanno puntato sulla "democratizzazione dei contenuti" con grandi ritorni in termini di immagine e partecipazione in termini di pubblico (Fonte: Deloitte Digital 2016): un caso interessante riguarda la banca Monte dei Paschi di Siena, che nel 2014 ha chiesto ai propri clienti di proporre un nome in vista della nascita della nuova banca digitale. In due mesi sono state recepite 1900 proposte, 36 video e sono stati effettuati 45mila accessi sul sito web della banca per poter partecipare al contest. Il nome vincitore è Widiba e oggi la banca digitale fornisce servizi innovativi che mirano al continuo miglioramento della qualità del tipo di servizi offerti grazie all'ascolto della community ed il presidio dei social network.

3. Come sfruttare i vantaggi della digitalizzazione nel settore dei trasporti in Italia: la proposta "Extended Customer Experience" di Trenitalia

Il terzo e ultimo capitolo tratta l'analisi di un caso reale: la strategia Extended Customer Experience che Trenitalia lancerà nei prossimi giorni. Il viaggio di Trenitalia verso il

[23] journal of consumer research, vol. 27, no. 4 (march 2001)

futuro digitale pone le sue basi nell' analisi del comportamento d'acquisto del consumatore, sempre più attratto ed influenzato dal mondo della Digital Innovation. Diventa interessante comprendere gli effetti che lo tsunami digitale ha generato sulla gestione della società Trenitalia; per farlo è necessario partire dall'analisi di alcuni dati rilevanti. Il primo importante dato, rilevato dai sistemi di Trenitalia, riguarda l'osservazione dell'utilizzo dei canali di acquisto da parte dei clienti di Trenitalia: i nuovi consumatori digitali hanno diminuito il peso dei canali tradizionali, quali biglietterie e agenzie, a favore di canali digitali e più *smart*. Il secondo dato, e base per l'implementazione di una mirata strategia di crescita digitale dell'azienda, riguarda gli indici di apprezzamento e la *reputation* del brand in Italia. Secondo i risultati riportati dal Reputation Insitute nel 2014, Trenitalia occupa gli ultimi posti della classifica di gradimento delle top 100 aziende per fatturato in Italia. Una risposta puntuale alle domande sulle motivazioni da cui deriva questo basso indice di gradimento è riscontrabile da un attento studio delle discussioni e dai commenti generati dal brand e dalla sua community sui social netwok.

Queste rilevazioni forniscono le basi per la creazione di un nuovo approccio digitale che consentirà di acquisire una conoscenza a 360° della propria *Customer Base*. La strategia di Trenitalia, in vista di un approccio *Thinking Digital*, si fonda su un utilizzo mirato ed integrato delle nuove forze disruptive che stanno caratterizzando la diffusione del marketing digitale. Si tratta di una rivoluzione nel settore dei trasporti in Italia, la quale si fonda sui seguenti quattro pilastri fondamentali:

- Viaggio intermodale: cambia la concezione tradizionale di viaggio. Il viaggio viene percepito come un'esperienza senza soluzione di continuità, a prescindere dal mezzo di trasporto che viene utilizzato.
- Shared Travelling: I bisogni delle persone stanno cambiando, sono infatti tantissimi i Millenials che amano condividere le proprie esperienze di viaggio e sentono la necessità di farlo ricorrendo all'utilizzo dei social media. In questo contesto avviene la creazione delle community del brand: esse possono essere utilizzate dai vari membri per la condivisione dei propri itinerari, dei mezzi di

trasporto e di informazioni riguardo l'esperienza di viaggio.I viaggiatori avranno così la possibilità di effettuare le proprie scelte basandosi sui pareri di altri utentiLa promozione di politiche social Trenitalia riuscirà a conoscere il *Sentiment* dei propri clienti con l'obiettivo finale di migliorare il servizio offerto. Inoltre l'incentivo all'utilizzo di community dedicate potrà anche essere usato per specifiche campagne di marketing, richiedendo pareri all'intera Customer Base. Iniziative di *loyalty* e campagne promosse dal brand sui social aumentano la fidelizzazione dei clienti e la *brand reputation*

- Context Awerness: I consumatori creano una gran mole di informazione che possono essere utilizzate dalla compagnia di trasporti per produrre offerte ed iniziative contestualizzate in modo proattivo, attraverso il ricorso alle strategie di precision marketing e proximity marketing.
- Mobile Everithing: Smartphone, Tablet e Werables sono gli strumenti più utilizzati dal consumatore digitale per aver accesso alle informazioni e completare l'acquisto dei titoli di viaggio tramite l'accesso all' app o al sito web aziendale.

La nuova strategia digitale è studiata per abilitare Trenitalia a proporsi come provider di soluzioni di viaggio integrato ed è disegnata per supportare l'azienda in un eventuale percorso di evoluzione verso un posizionamento di Mobility Company. Il programma di *digital transformation* permetterà di abilitare una strategia che pone il cliente al centro dei propri processi e di sviluppare una più profonda conoscenza delle nuove esigenze dei viaggiatori al fine di migliorare la customer experience del cliente durante tutte le fasi del viaggio.

Trenitalia rivoluziona le proprie strategie di marketing e lo fa proponendo il cliente al centro di una nuova e migliorata esperienza di viaggio. L'analisi di questo caso mostra come le forze del marketing digitale possano e debbano essere utilizzate in maniera concreta, e quanto oggi sia importante avere la forza di mettersi in discussione e rivoluzionare la propria filosofia aziendale per abbracciare il cambiamento portato dallo tsunami digitale.

BIBLIOGRAFIA:

- Journal of Digital Asset Management. April 2007, Volume 3, Issue 2, pp 89–98.

- © SYMPHONYA Emerging Issues in Management, n. 1, 2002

- Gerard Briscoe e Philippe De Wilde (2009), Digital Ecosystems: Evolving Service-Oriented Architectures.

- Amir R Razavi, Paul J Krause and Abbas Strømmen-Bakhtiar (2010). From Business Ecosystems towards Digital Business Ecosystems

- Carla Brurna Cattaneo (2013), Dal marketing convenzionale al marketing non convenzionale, Pavia University Press.

- J. Ben Schafer, Joseph A. Konstan, John Riedl (2001), E-Commerce Recommendation Applications, Kluwer Academic Publishers.

- Grabner-Kraeuter, S. (2002). The role of consumers' trust in online shopping. Journal of Business Ethics 39: 43-50.

- Rose, B., Rosin, L., (2002). Internet 9: The Media and Entertainment World of Online Consumers. Arbitron/Edison Media Research.

- Damian Ryan & Calvin Jones (2009), Understanding digital marketing.

- Alberto Pastore, Maria Vernuccio (2004), Marketing, Innovazione e Tecnologie digitali. Una lettura in ottica sistemica, Cedam, Padova.

- Alberto Pastore (2009), Market driven management nell'economia digitale, Mercati e Competitività.

- E. Bonetti (2012), Casi di Marketing, Franco Angeli Edizioni.

- Pastore, M. Vernuccio (2006), Impresa e Comunicazione, Principi e strumenti per il management, Apogeo Education.

- Muhammad Awais, Tanzila Samin (2012), Advanced SWOT Analysis of E-Commerce. IJCSI International Journal of Computer Science Issues, Vol. 9, Issue 2, No 2, March 2012

- Luis Garicano, Steven N. Kaplan (2001), The effects of Business-to-Business e-commerce on transaction costs.

- Waad Assaad, Jorge Marx Gómez (2011), Social Network in marketing (Social Media Marketing) Opportunities and Risks, IJMPICT Vol. 2, No. 1, September 2011.

- Faraz Farooq, Zohaib Jan (2012), The Impact of Social Networking to Influence Marketing through Product Reviews, IJMPICT Vol. 2, No. 8, August 2012.

- Rikard Larsson, Maria Passby, High-Precision Marketing through Customer Style Accommodation: Utility Industry Applications.

- Email Market Study (2013): How today's email marketers are connecting, engaging and inspiring their customers, Experian Marketing Services.

- E. Fariborzi and M. Zahedifard (2012), E-mail Marketing: Advantages, Disadvantages and Improving Techniques, International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning, Vol. 2, No. 3, June 2012.

- Dave Chaffey, P. R. Smith, Paul Russell Smith (2012), E-marketing Excellence: Planning and Optimizing Your Digital Marketing,

- The A to Z of proximity marketing, Beaconstac.

- E-Commerce in a Global Environment: Maximizing Revenue with Web Localization and Technology Solutions, Transperfect.

- State of Search Engine Marketing, Report 2010 in association with SEMPO.

- Afrina Yasmin, Sadia Tasneem, Kaniz Fatema (2015), Effectiveness of Digital Marketing in the Challenging Age: An Empirical Study, International Journal of Management Science And Business Administration, Vol 1. No 5. pp. 69-80

- The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry, Capgemini Consulting.

- E-commerce trends and impacts across Europe (2015), United Nations conference on trade and development, no 220.

- Clow, K. E. and Baack, D. E. (2013) Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications, Prentice Hall.

- E. Ciorra (2002), Il CRM per incrementare la fidelizzazione, il valore e il numero dei clienti, Busacca e Associati, Milano.

- A Ferrari (2005), Orientamento al Cliente - Il customer relationship management come strategia d'impresa, Franco Angeli, Milano.

- A Metz (2012), The Social Customer, Mc Graw Hill, United States of America.

- P. Greenberg (2009), CRM at the Speed of Light, Fourth Edition: Social CRM Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers, McGraw Hill, United States of America.

- M. Lieberman (2010), Guide to Understanding Social CRM, Chess Media Group, United States of America.

- Journal of Interactive Marketing 27 (2013), Managing Customer Relationships in the Social Media Era: Introducing the Social CRM House, Edward C. Malthouse & Michael Haenlein & Bernd Skiera & Egbert Wege & Michael Zhang, pp. 270–280

- L. De Felice (2007), Marketing Conversazionale, Gruppo 24 Ore.

- Arab Economics And Business Journal 10 (2015), pp. 102–111

- Albert M., Muniz jr. and Thomas c. O'Guinn (2001), Brand community, journal of consumer research, vol. 27, no. 4 (march 2001), pp. 412-432

- Philip Cotler, G. Armstrog (2009), Principi di marketing, Pearson.

- Philip Kotler, Kevin Lane Keller (2005), Marketing management, Prentice Hall.

- Philip Kotler (1999), Marketing Management, Millenium Edition, Prentice Hall.

- Kevin Kelly (1998), New rules for the new economy: 10 radical strategies for a connected world, Viking Penguin.

- Martino Ronchi (2003), CRM per tutti. Il cliente è per sempre, Franco Angeli.

- Paul Greenberg (2002), CRM. Customer Relationship Management. La tecnologia aiuta a migliorare e rafforzare la relazione con i client, Apogeo.

- Alex Lowy, Phill Hood (2011), The Power of the 2 x 2 Matrix: Using 2 x 2 Thinking to Solve Business Problems and Make Better Decisions, John Wiley & Sons, 23 mar 2011

- Adam Metz (2011), The Social Customer: How Brands Can Use Social CRM to Acquire, Monetize, and Retain Fans, Friends, and Followers, McGraw-Hill Education

- Deloitte digital 2016

- Dizionario di Economia e Finanza (2012), Istituto dell'Enciclopedia Italiana Treccani.

- Giancarlo Cerini (2013), Le nuove indicazioni per il curricolo verticale, Maggioli Editore.

SITI WEB:

- http://www.inc.com/geoff-smith/millennials-becoming-more-loyal-in-era-of-consumer-choice.html

- http://www.web-social.marketing/social-media-marketing/differenza-marketing-tradizionale-marketing-digitale/

- http://digitalintelligencetoday.com/the-10-business-models-of-digital-disruption-and-how-to-respond-to-them/

- http://www.toprankblog.com/2014/06/disruption-digital-media-brands/

- http://www.mckinsey.com/business-functions/business-technology/our-insights/accelerating-the-digitization-of-business-processes

- http://internationaldigitalmarketing.com/2012/01/09/is-social-media-killing-the-traditional-purchase-funnel/

- http://acoma.be/content/google-adwords-sea

- http://internationaldigitalmarketing.com/2014/09/12/customer-retention-how-much-are-your-customers-worth/

- http://wearesocial.com/it/blog/2016/01/report-digital-social-mobile-in-2016

- http://www.trafficbuilders.us/7-advantages-digital-marketing-vs-traditional-marketing/

- http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/millennials/
- http://www.mycustomer.com/experience/engagement/esteban-kolsky-social-crm-enterprise-20-and-the-collaborative-enterprise
- http://www.nielsen.com/it/it/insights/news/2016/the-millennials-in-the-world-not-only-social.html
- http://www.emarketer.com/public_media/docs/eMarketer_Millennials_Roundup.pdf
- http://www.sentieridigitali.it/
- https://www.jointag.com/
- http://www.audiweb.it/dati_it/audiweb-trends_it/
- http://espresso.repubblica.it/plus/articoli/2015/08/17/news/jeremy-rifkin-finalmente-c-e-una-terza-via-1.225297
- https://www.luxurydaily.com/snapchat-enables-intimate-storytelling-during-fashion-month/
- https://www.targetinternet.com/heineken-share-the-sofa-case-study/