



Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Gestione del prodotto e della marca

L'impatto dei Social Media nel settore delle telecomunicazioni: caso Fastweb S.p.A.

RELATORE

Prof. Francesco Marco Mazzù

CORRELATORE

Prof. Alberto Marcati

CANDIDATA

Francesca Raimondi Liotta

Matr. 670991

ANNO ACCADEMICO 2016-2017

INDICE	pag.
INTRODUZIONE	1
CAPITOLO UNO	
Analisi del settore delle Telecomunicazioni: il ruolo di Fastweb S.p.A.	
1.1 Le dinamiche del settore delle telecomunicazioni	2
1.2 Il posizionamento di Fastweb S.p.A.	8
1.2.1 Fastweb S.p.A. storia e innovazione	10
1.2.2 La struttura del gruppo e il Management Board	15
1.2.3 Mission, Vision e Valori Fastweb S.p.A	16
1.2.4 Chi è il cliente?	18
1.2.5 Rete e Tecnologia	19
1.3 La strategia di Fastweb S.p.A. sui social Network Tecnologia	20
CAPITOLO DUE	
Internet e i nuovi stili di utilizzo e il ruolo del consumatore ai tempi della connettività diffusa	
2.1 La piramide dei bisogni “digital”	22
2.1.1 Le aspettative del cliente di nuova generazione	23
2.1.2 Il nuovo ruolo del consumatore: “prosumer” e “co-creatore”	25
2.1.3 Internet e i nuovi stili di utilizzo	28
2.2 I Social Network	34
2.2.1 I social media in Italia	39
2.2.2 Il processo di acquisto Social	43
2.3 Social media vs Telecomunicazioni	45
2.3.1 Il Social Caring	47
2.3.2 I cambiamenti nel settore delle telecomunicazioni	56
2.3.3 Trend del mercato delle telecomunicazioni	58
CAPITOLO 3	
Un nuovo modo di leggere il mercato	
3.1 Definizione del ciclo di vita di un prodotto	65
3.1.1 Il contributo dei Social Network nel supporto del prodotto durante il ciclo di vita dell’offerta	69
3.2 Il ciclo di vita di un’offerta nel settore delle telecomunicazioni	73
3.2.1 Le testimonianze di Fastweb S.p.A.: un nuovo modo di leggere il mercato.....	74
3.2.2 I feedback dal mondo dei social e la co-evoluzione dell’offerta	76

3.2.3	I Social Network nella gestione delle offerte per Fastweb S.p.A.	78
3.3	I cicli di vita dei servizi in Fastweb S.p.A.	81
3.3.1	Analisi dei trend in Fastweb S.p.A.	83

CAPITOLO 4

Analisi dati segmento consumer: risultati ed opportunità

4.1	I cicli di vita delle offerte Internet e Internet-voce del segmento residenziale	86
4.1.1	Il contributo dei Social Network nella gestione delle offerte	88
4.2	Analisi risultati: obiettivi di business e canali	96
4.2.1	Il modello di flessibilità applicato all’offerta	100
4.3	Implicazioni ed opportunità: l’approccio “human centric”	102

CAPITOLO 5

Analisi dati segmento micro-business: risultati ed opportunità

5.1	Il ciclo di vita delle offerte rivolte al segmento “micro-business”	104
5.2	Confronto risultati: consumer vs micro-business	108
5.3	Evoluzione dell’offerta segmento micro-business.....	111
5.3.1	Digitalizzazione segmento micro- business	114
5.3.2	I miti da sfatare sui social media	116
5.3.3	I bisogni digital	118
5.3.4	I principali ostacoli nell’adozione delle piattaforme social	121
5.3.5	“La reason why”	122
5.4	Implicazioni ed opportunità: il ruolo “ <i>educational</i> ” di Fastweb S.p.A.....	123

CONCLUSIONI	126
--------------------------	-----

Introduzione

Il progetto di tesi si basa su un'analisi approfondita dello sviluppo di prodotti/servizi (in termini dei contenuti dell'offerta) nel settore delle telecomunicazioni. Si vuole analizzare dettagliatamente l'evoluzione nel tempo dei cicli di vita dei servizi nel mercato delle telecomunicazioni e come questo sia stato influenzato dalla penetrazione e dalla successiva adozione delle nuove tecnologie social (Facebook, Instagram, LinkedIn). La domanda alla quale si vuole dare una risposta è: "come la nuova tecnologia impatta sullo sviluppo prodotto nel mercato delle telecomunicazioni?". In maggiore dettaglio: "Quale è stata l'influenza della penetrazione degli strumenti Social (come Facebook, Twitter, Instagram ecc.) sullo sviluppo dei servizi (in termini dei contenuti dell'offerta) nel settore delle telecomunicazioni?". "Quale è il ruolo di Fastweb nel fronteggiare questi cambiamenti?". Se le curve di sviluppo prodotto servizio diventano sempre più strette e le aziende si rincorrono ad innovare e offrire sempre nuovi servizi ai consumatori la domanda è: "I consumatori sono pronti a questo?". "Quale è l'elemento che può rendere differenziante l'offerta di un operatore rispetto ad un altro?". "Quanto è importante il lato "educational" che un'azienda può avere nella proposizione di questi strumenti?".

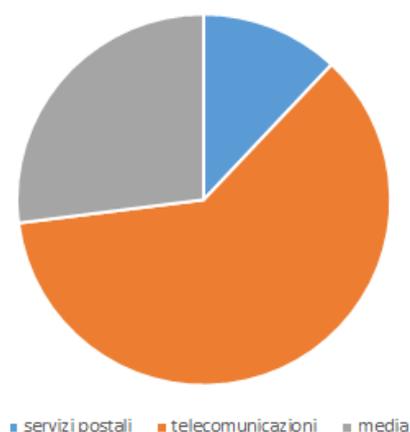
Si è voluto costruire un percorso con la finalità di dimostrare se l'ingresso dei Social media abbia contribuito a rendere i cicli di vita delle offerte di Fastweb sempre più stretti portando ad un arricchimento continuo delle offerte con nuovi servizi/prodotti ai consumatori. La prima tappa dello studio riguarda l'analisi del settore delle telecomunicazioni: il ruolo di Fastweb e gli effetti dell'ingresso degli operatori "OTT" nello scenario competitivo. Nel corso della trattazione si valuta l'influenza dei social media sulle modalità di fruizione di Internet e come questi strumenti abbiano contribuito ad un'inversione nei rapporti di forza tra impresa-cliente. In seguito si procede ad un'analisi dettagliata dei cicli di vita delle offerte per l'ottenimento di una curva media ed una "event analysis" di correlazione tra l'ingresso dei social media e i cicli di vita delle offerte di Fastweb. Lo studio combina un'analisi qualitativa (attraverso delle interviste in profondità) ed un'analisi quantitativa attraverso lo studio dei cicli di vita delle offerte. L'analisi prende in considerazione i dati delle vendite (su un arco temporale di dieci anni) delle offerte Internet ed Internet e voce di Fastweb, suddivise per segmento: *consumer* e micro-business riclassificate per canale. Inoltre si è voluto procedere ad un'analisi comparativa tra segmento micro-business e *consumer* per poter valutare distintamente gli effetti dell'introduzione dei social media sui cicli di vita delle offerte.

1. Analisi del settore delle Telecomunicazione: il ruolo di Fastweb S.p.A

1.1 Le dinamiche del settore delle telecomunicazioni

Il mercato delle comunicazioni nella sua totalità include tre settori: media, telecomunicazioni e servizi postali; in tale contesto *“il contributo maggiore, proviene dal comparto delle telecomunicazioni, che rappresenta il 61% dell’intero settore delle comunicazioni (32 miliardi di euro)¹”*.

Grafico num. 1, *“Il settore delle comunicazioni in Italia”*:



Fonte: Agcom.it. (2015). Relazione annuale - AGCOM [online] Available at: <https://www.agcom.it/documents> [Accessed 8 Mar. 2017].

L'Italia, nella classifica dei Paesi Europei, risulta essere all'ultimo posto per copertura e diffusione di banda larga e al penultimo per velocità di collegamenti: *“A fine 2014 il tasso di penetrazione dei servizi a banda larga in Italia risulta inferiore rispetto a quello presente in Germania, Francia e Regno Unito²”*. Sebbene il complessivo ritardo rispetto ad altri contesti europei, si è comunque registrato un incremento degli accessi *“broadband”* ad alta velocità che ha trainato un incremento della popolazione che naviga in Internet tra il 2007 e il 2015 dal 39,6% al 57,3%. Gli accessi *“broadband”* al 2015 coprono il 57,4% della popolazione italiana, con una copertura di banda larga concentrata principalmente al Centro-Nord rispetto che al Sud d'Italia. Prendendo in

¹ Agcom.it. (2015). Relazione annuale - AGCOM [online] Available at: <https://www.agcom.it/documents/10179/1482563/Relazione+annuale+AGCOM+2014+-+Capitolo+2/12476796-e6b3-4d26-9fc3-e9ef551a8324> [Accessed 8 Mar. 2017].

² Agcom.it. (2015). Relazione annuale - AGCOM [online] Available at: <https://www.agcom.it/documents/10179/1482563/Relazione+annuale+AGCOM+2014+-+Capitolo+2/12476796-e6b3-4d26-9fc3-e9ef551a8324> [Accessed 8 Mar. 2017].

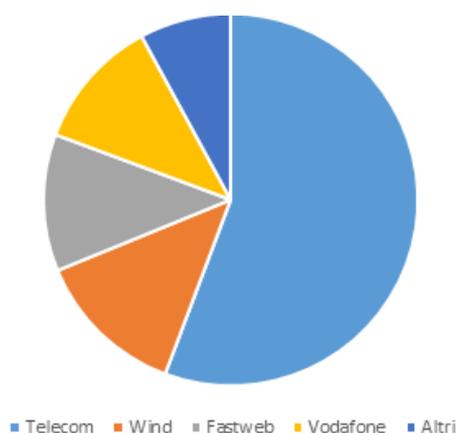
analisi gli accessi “broadband” per velocità: gli accessi con velocità uguale o superiore ai 30 megabit al secondo risultano essere due milioni e di questi il 92% degli utenti sono abbonati a Telecom Italia, Fastweb e Vodafone (Agcom, 2017). Gli accessi con velocità inferiore ai 10 Megabit al secondo risultano essere diminuiti di circa due milioni e mezzo negli anni a vantaggio degli accessi con velocità compresa tra i 10 e i 30 megabit al secondo che raggiungono i 5,7 milioni (Agcom, 2017). Secondo i dati dell’*“Osservatorio delle comunicazioni”* (Agcom, 2017) Telecom Italia detiene il primato come operatore broadband seguito da Fastweb al secondo posto grazie agli ingenti investimenti che hanno portato ad una forte espansione delle linee FTTC (Fiber to the cabinet). Considerando il segmento della telefonia mobile, la posizione italiana nella classifica europea risulta essere migliore rispetto alla situazione della rete fissa: *“l’Italia occupa il dodicesimo posto in termini di diffusione della banda larga (66%)³”*. Il mercato delle telecomunicazioni italiano registra una contrazione nelle risorse complessive. Le motivazioni legate alla riduzione delle risorse dedicate al settore dipendono da molteplici fattori che sono ascrivibili alla riduzione della spesa delle famiglie condizionata dalla crisi economica e dalla complessità e dinamicità del contesto, dalla continua evoluzione tecnologica, alla forte competizione sui prezzi e alla diffusione di nuovi stili di utilizzo di Internet. Le telecomunicazioni registrano un calo dei ricavi per i servizi *core* sia per la rete fissa che mobile; sulla base dei dati (Agcom, 2015) la contrazione si registra principalmente per i servizi voce che hanno subito una variazione del peso percentuale negativa tra il 2009 e il 2017 dal 70% al 54%. Lo scenario competitivo delle telecomunicazioni vede la presenza in Italia di quattro principali operatori in termini di quota di mercato: Telecom, Fastweb, Vodafone e Wind. Dai dati raccolti nella *“relazione annuale, i mercati delle comunicazioni in Italia”* (Agcom, 2015), nel 2014 la quota di mercato di Telecom Italia si riduce del 1,5 punti percentuali rispetto all’anno precedente, attestandosi al 58,8%. Considerando i dati a dicembre 2016: *“la quota di mercato di Telecom Italia (55,7%) scende di 2,1 p.p. su base annua; segue Wind (13,1%) in flessione di 0,3 p.p. Fastweb raggiunge l’11,9 % con una crescita di 0,8 p.p., di poco inferiore a quella fatta registrare da Vodafone, pari a 0,9 p.p., che raggiunge l’11,4%⁴”*.

³ Agcom.it. (2015). Relazione annuale - AGCOM [online] Available at: <https://www.agcom.it/documents/10179/1482563/Relazione+annuale+AGCOM+2014+-+Capitolo+2/12476796-e6b3-4d26-9fc3-e9ef551a8324> [Accessed 8 Mar. 2017].

⁴ Agcom.it. (2017). Osservatorio delle comunicazioni. [online] Available at: <https://www.agcom.it/documents/10179/7278186/Studio-Ricerca+20-03-2017/ff456794-5ad4-47cd-ad5c-4099d84a2f5c?version=1.0> [Accessed 9 May 2017].

Nella tabella di seguito viene riportata la quota di mercato degli operatori e la voce altri è riferita alla quota complessiva di Tiscali, Linkem e altri operatori minori.

Grafico num. 2, “Quote di mercato- dicembre 2016 (%), differenza dicembre 2015 in punti percentuali”:



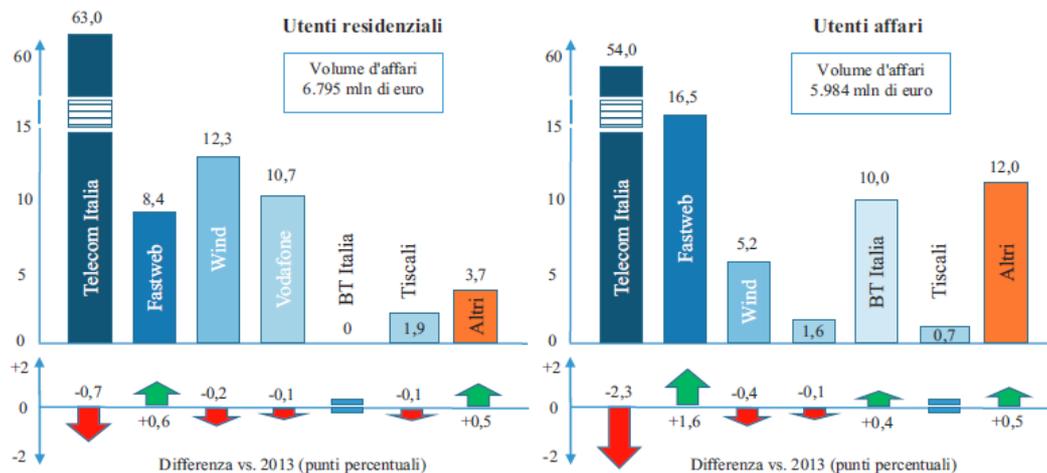
Fonte: Agcom.it. (2017). Osservatorio delle comunicazioni. [online] Available at: <https://www.agcom.it/> [Accessed 9 May 2017].

Il mercato di telefonia fissa può essere suddiviso in due segmenti: residenziale e affari. Al 2014, Telecom Italia risulta avere una quota di mercato del 63% nel segmento residenziale in calo rispetto al 2013 dello 0,7 punti percentuali mentre, una quota del 54% nel segmento affari in calo di 2,3 punti percentuali rispetto al 2014. La forte competizione del mercato è la principale causa della riduzione delle quote di mercato dell’operatore ex monopolista Telecom Italia, di questa situazione ne traggono vantaggio gli altri operatori ed in particolare Fastweb che oltre ad essersi affermato come il più grande operatore alternativo nel mercato interviene in modo molto forte nel segmento affari: “con una quota che supera il 36%, risulta essere ormai non distante da Telecom Italia⁵”. Il mercato di telefonia mobile è caratterizzato da una forte presenza di Telecom Italia che si attesta come leader del mercato, seguito da Vodafone e Wind; “se però si considerano congiuntamente Wind e H3G, operativamente confluite in Wind Tre S.p.A.

⁵ Agcom.it. (2015). Relazione annuale - AGCOM [online] Available at: <https://www.agcom.it/documents/10179/1482563/Relazione+annuale+AGCOM+2014+-+Capitolo+2/12476796-e6b3-4d26-9fc3-e9ef551a8324> [Accessed 8 Mar. 2017].

ad inizio anno, queste rappresentano il primo operatore italiano, raggiungendo oltre il 33% del mercato⁶”.

Figura num. 1, “Spesa degli utenti per operatore e per tipologia di utente (2014, %)”



Fonte: Agcom.it. (2015). Relazione annuale - AGCOM [online] Available at: <https://www.agcom.it/documents/> [Accessed 8 Mar. 2017].

La suddivisione del mondo delle comunicazioni in Italia nei tre settori: media, telecomunicazioni e servizi postali non sembra ad oggi essere più adeguata per descrivere lo scenario complessivo: “nuovi attori del mercato forniscono comunicazioni, contenuti e servizi a valore aggiunto al di sopra delle infrastrutture di comunicazione gestite dagli operatori di rete, andando ad assottigliare ed erodere la principale fonte di ricavi di questi ultimi⁷”. Gli operatori delle telecomunicazioni hanno subito l’ingresso di altri operatori “OTT” (*content and service provider*) che offrono servizi “al di sopra della rete”. L’ingente incremento di traffico dati ha richiesto alle Telco di intervenire con investimenti consistenti per il rafforzamento dei collegamenti in banda larga per favorire l’evoluzione verso la *digital life* dei cittadini. I nuovi operatori hanno fornito delle alternative ai servizi *core* di voce e sms ma, allo stesso tempo hanno contribuito ad incentivare la domanda dei servizi Internet. Dai dati raccolti dall’*Osservatorio delle*

⁶ Agcom.it. (2017). comunicato stampa: le linee broadband di rete fissa superano il 50% del totale. [online] Available at: <https://www.agcom.it/documents/10179/7278186/Comunicato+stampa+21-03-2017/c5e2e035-02aa-49b4-a590-c7a55ece7bc3?version=1.0> [Accessed 23 May 2017].

⁷ Agcom.it. (2015). Relazione annuale - AGCOM [online] Available at: <https://www.agcom.it/documents/10179/> [Accessed 8 Mar. 2017].

comunicazioni” (Agcom,2017) le sim che permettono l’accesso ad Internet al 2017 superano i 53 milioni e cresce negli anni il consumo medio di giga al mese per individuo. I servizi voce offerti dalle Telco hanno iniziato a subire delle pressioni dall’introduzione di servizi applicativi come: Skype, Viber, Whatsapp. Considerando il servizio “voce”, questo ha registrato un declino negli ultimi dieci anni: *“il processo di riduzione dei ricavi da servizi vocali tradizionali renderà più impellente per gli operatori la ricerca di nuovi servizi basati sul traffico dati da offrire al mercato”⁸*. Anche gli sms hanno iniziato a pesare sempre meno nei ricavi degli operatori delle telecomunicazioni: *“al 2015, si registra una significativa flessione degli introiti da SMS (-27,9%)⁹”*. Nel tempo i messaggi sono stati sostituiti da altre applicazioni online di *instant messaging* come Whatsapp, Facebook messenger e Wechat: *“la navigazione su Whatsapp e Facebook supera le 24 ore mensili per utente”¹⁰*. I *social network* registrano un successo dirompente, il digitale diventa il modo preferito di comunicare ponendo delle sfide agli operatori delle telecomunicazioni: *“In questo ambito non sono solo i fornitori di servizi VoIP e di messaggistica online a fare concorrenza alle Telco, ma assumono un ruolo sempre più decisivo i siti di social networking (Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, Pinterest, ecc.), i quali espandono in maniera crescente la loro sfera di influenza, comprendendo non più esclusivamente l’ambito privato e personale, ma andando a interagire con i media tradizionali, creando così nuovi servizi ibridi (social tv, social news, social advertising)¹¹”*. Le Telco rispondono integrando *social network* per migliorare la *customer experience* dei clienti, creando canali di ascolto, dialogo ed assistenza e potenziando i propri siti web. Il servizio *core* delle telecomunicazioni che registra un incremento nella domanda è Internet; che nel tempo ha raggiunto un ampio *range* di servizi che ne costituiscono l’offerta che possono essere classificati in servizi di tipo verticale come l’informazione e l’intrattenimento e orizzontale come i social e i motori di ricerca. La forte crescita della domanda di Internet, sulla base dei dati Istat, viene trainata da alcuni fattori che sono *“sia l’aumento degli utenti Internet, sia la progressiva disponibilità di servizi e*

⁸ Agcom.it. (2014). Relazione annuale - AGCOM [online] Available at: <https://www.agcom.it/documents> [Accessed 8 Mar. 2017].

⁹ Agcom.it. (2012). Relazione annuale - AGCOM [online] Available at: <https://www.agcom.it/documents/10179/1482563/Relazione+annuale+AGCOM+2014+-+Capitolo+2/12476796-e6b3-4d26-9fc3-e9ef551a8324> [Accessed 8 Mar. 2017].

¹⁰ Agcom.it. (2017). Osservatorio delle comunicazioni. [online] Available at: <https://www.agcom.it/documents/10179/7278186/Studio-Ricerca+20-03-2017/ff456794-5ad4-47cd-ad5c-4099d84a2f5c?version=1.0> [Accessed 9 May 2017].

¹¹ ¹¹ Agcom.it. (2012). Relazione annuale - AGCOM [online] Available at: <https://www.agcom.it/documents/10179/1482563/Relazione+annuale+AGCOM+2014+-+Capitolo+2/12476796-e6b3-4d26-9fc3-e9ef551a8324> [Accessed 8 Mar. 2017].

applicazioni video e in streaming, nonché la continua crescita degli utenti dei social network¹²". Nel 2015, in Italia si contano 40 milioni di italiani connessi (collocati principalmente nel Nord Italia). Risultano essere 22 milioni gli utenti unici attivi *online* durante il giorno medio di cui: 17,6 milioni di utenti che si connettono dallo smartphone e 12,9 milioni connessi dal pc (Audiweb, febbraio 2105). A dicembre 2016 risultano essere oltre trenta milioni gli utenti in Italia connessi giornalmente con un incremento del 17,7 % rispetto all'anno precedente di coloro che si connettono ad Internet da smartphone (Agcom, 2015). Il servizio Internet mostra una crescente importanza nella vita degli italiani, dimostrato dai dati Audiweb (2015) che attestano un livello medio di utilizzo da parte dei singoli individui di più di due ore al giorno, di cui il 65% di utilizzo tramite smartphone. Per quanto riguarda l'Internet *ranking*, classifica basata sull'”*active reach*¹³”, a dicembre 2016 risultano essere stabili le prime quattro posizioni occupate da Google, Facebook, Microsoft e Amazon: “*in particolare, Google resta stabile al primo posto con il 95,9% degli utenti che navigano in Internet*¹⁴”.

¹² Istat (2012), “Cittadini e nuove tecnologie”

¹³ Active reach: % di utenti attivi che hanno visitato un sito o utilizzato un'applicazione

¹⁴ Agcom.it. (2017). Osservatorio delle comunicazioni. [online] Available at: <https://www.agcom.it/documents/10179/7278186/Studio-Ricerca+20-03-2017/ff456794-5ad4-47cd-ad5c-4099d84a2f5c?version=1.0> [Accessed 9 May 2017].

1.2 Il posizionamento di Fastweb S.p.A.

Figura num.2: “Usain Bolt è il testimonial di Fastweb per il nuovo spot sulla fibra ottica”:



Fonte: [Primaonline.it](http://www.primaonline.it). (2016). Usain Bolt è il testimonial di Fastweb per il nuovo spot sulla fibra ottica- Prima Comunicazione. [online] Available at: <http://www.primaonline.it/> [Accessed 1 Jun. 2017].

L'analisi del settore delle telecomunicazioni viene svolta a partire dal posizionamento di Fastweb: “mediante il posizionamento, viene chiarita l'essenza della marca, identificando i benefici offerti al consumatore ed enfatizzando gli elementi di differenziazione rispetto ai concorrenti”¹⁵. Il posizionamento guida le attività della realizzazione del marketing, per questo motivo Fastweb richiede annualmente a terzi e al contempo svolge l'analisi al proprio interno. Il posizionamento di Fastweb si è evoluto durante gli ultimi anni:

- 2014: “*Superiority on speed*”: C'è chi vola e chi naviga fino a 100Mbps;
- 2015: “*Our maximum speed for coherence with the promise*”: La connessione più veloce possibile, fino a 100 Mbps”;
- 2016: “*Demand more from your fiber connection*”: Velocità, stabilità, potenza perché i limiti sono solo il punto di partenza, fino a 200Mbps”;
- 2017: “*Brings the future in everyday life*”: La connessione più potente è l'emozione.

¹⁵ Lane Keller, K., Ancarani, F., Costabile, M., Kotler, P. (2012). *Marketing management*. Milano: Pearson

Per l'evoluzione del posizionamento dal 2016 al 2017, viene superata l'associazione di Fastweb a velocità, stabilità e potenza per focalizzarsi sui *pillars* che sostengono l'orientamento al futuro dell'azienda: *“future ready, fiber, Wi-fi, Mobile, Experience”*. I prodotti Fastweb si rivolgono a due target in particolare: residenziale e business. Il target residenziale è rivolto prevalentemente verso uomini di una fascia di età compresa tra i 25-45 anni, mentre per il business si rivolge a coloro che cercano per la propria attività professionale o azienda una connettività con delle elevate performance. La *“brand essence”* intesa come ciò che la marca vuole rappresentare sul mercato per Fastweb è: *“brings the future in everydaylife”*. La *“core identity”* che si riferisce all'insieme degli attributi unici riferiti alla marca che sostengono la *“brand essence”* Fastweb S.p.a. è definita dagli aggettivi: giovane, moderno, tecnologico, innovativo, dinamico e veloce. I *benefits* associati alla marca sono funzionali ed emozionali. I benefici funzionali sono: velocità, stabilità e potenza della connessione ad Internet. I benefici emozionali sono: futuro, innovazione, vicinanza al cliente, trasparenza ed economicità mantenendo comunque un profilo di *“premium service”*. La *“reason to believe”* da un anno all'altro si è evoluta, per lo scorso anno si basava sulla vasta diffusione della fibra proprietaria che permette di raggiungere una velocità di connessione fino ai 200 megabit per secondo, la rete 4G del mobile, il lancio del nuovo modem FastGate, l'incremento della velocità di connessione fino a 1 Gigabit per secondo per le città storiche Fastweb. Il posizionamento di Fastweb nel tempo è stato guidato verso il cambiamento in quanto risultava avere un'immagine classica e distante dal cliente. Il posizionamento desiderato di Fastweb è stato per molti degli ultimi anni un posizionamento *“alto”*. La scala di definizione è quella che si utilizza per valutare i Brand del settore automobilistico, in questo caso, il posizionamento alto è associato alla Ferrari, caratterizzata da un prezzo alto rispetto ai concorrenti e un'immagine classica. Fastweb negli anni ha raggiunto il posizionamento che desiderava. Nel tempo la società ha deciso di mirare al raggiungimento di un posizionamento più vicino al cliente, di un altro Brand del settore automobilistico, l'Audi che si pone sul mercato con un prezzo più basso rispetto alla Ferrari e una Brand Image più all'avanguardia. Il processo, dunque, è quello di *“abbassare il percepito”* per poter raggiungere uno scenario di clienti più ampio e vasto. Il posizionamento di Fastweb è stato nel tempo sostenuto dalla comunicazione dell'azienda e dalla scelta di testimonial rappresentativi dei valori della stessa. Nel 2006 è Valentino Rossi il testimonial di Fastweb, in quanto capace di incarnare i valori del proprio successo: attitudine alla sfida e al cambiamento. Nel 2011 il testimonial di riferimento diventa George Clooney che simboleggia la maturità e affidabilità raggiunte dall'azienda nel corso degli anni. Nel 2015

Fastweb viene associata all'immagine delle frecce tricolori per rafforzare l'idea della superiorità della velocità di connessione rispetto ai competitor. Nel 2016, viene scelto Usain Bolt che simboleggia la velocità, stabilità e potenza della rete di Fastweb: *“Correre è sempre stata la mia passione, ma il fisico non basta. Per ottenere un record – dichiara Usain Bolt – bisogna lavorare, allenarsi, impegnarsi, lottare per superare i propri limiti. Ho accettato di diventare testimonial di Fastweb perché è una società giovane che punta a migliorarsi continuamente¹⁶”*. Nel 2017, Fastweb non utilizza un testimonial perché è il cliente ad essere al centro ed in particolare sono le emozioni ad assumere il simbolo della connessione: *“nel futuro pensato da Fastweb, infatti, sono proprio i sentimenti al centro di tutto. Le emozioni continueranno a essere sempre le stesse così come continuerà a esserci Fastweb a connettere le persone e a rendere possibile la condivisione degli attimi più emozionanti della vita di ciascuno, da fisso così come da mobile¹⁷”*.

1.2.1 Fastweb S.p.A. storia e innovazione

L'ingresso di Fastweb, in un mercato prima monopolista, avviene nel 1999, società di proprietà di e.Biscom fino al 2004, si propone di sviluppare e diffondere una nuova generazione di reti di trasmissioni alternative a quelle telefoniche tradizionali. Nel 2000, e.Biscom si pone l'obiettivo di finanziare ed espandere la rete in fibra ottica nelle città italiane. Nel 2004, avviene la fusione tra Fastweb ed e.Biscom. Il processo permette a Fastweb S.p.A., nome derivante dalla fusione delle due società, di focalizzarsi sulle attività di *core business*: le telecomunicazioni su rete fissa a banda larga. Nel 2006, Fastweb diventa fornitore di riferimento per la Pubblica Amministrazione. Nel 2007 entra nel gruppo Swisscom¹⁸. Nel 2008 lancia i servizi mobili e dati per famiglie, partite Iva e piccole e media

¹⁶ Primaonline.it. (2016). *Usain Bolt è il testimonial di Fastweb per il nuovo spot sulla fibra ottica | Prima Comunicazione*. [online] Available at: <http://www.primaonline.it/2016/01/11/223001/usain-bolt-e-il-testimonial-di-fastweb-per-il-nuovo-spot-sulla-fibra-ottica/> [Accessed 1 Jun. 2017].

¹⁷ Fastweb.it. (2017). *Fastweb, la connessione più potente sono le emozioni*. [online] Available at: <http://www.fastweb.it/fastweb-informa/fastweb-on-air-il-nuovo-spot-istituzionale-dell-azienda/> [Accessed 1 Jun. 2017].

¹⁸ Swisscom è la principale società di telecomunicazioni elvetica: La Swisscom copre tutto il territorio della [Svizzera](#) e le [enclavi](#) tedesca di [Büdingen am Hochrhein](#) e italiana di [Campione d'Italia](#), ma la sua sede principale si trova a [Worblaufen](#), nei pressi di [Berna](#).

imprese e si presenta come la prima società in Italia a proporre un'offerta con banda a 100 Megabit al secondo. Inoltre, Fastweb S.p.A. sigla un accordo industriale (“*Memorandum of Understanding*”) con Telecom Italia¹⁹ per sviluppare le “NGN²⁰”, le reti di nuova generazione; Alberto Calcagno, direttore generale di Fastweb, ha dichiarato: “*Fastweb ha appena annunciato la realizzazione di un piano nazionale per la banda ultralarga. Questo accordo con Telecom Italia ne è il complemento essenziale ed è estremamente importante perché permette all’Italia di vedere finalmente ripartire gli investimenti privati per la realizzazione di più reti a banda ultralarga. Non solo gli italiani avranno Internet ad altissima velocità, ma potranno anche scegliere. Il coordinamento di investimenti e lavori minimizzerà i disagi per i cittadini e accelererà l’arrivo nelle case degli italiani della banda ultralarga, una risorsa indispensabile per ridare competitività al Paese e raggiungere gli obiettivi dell’agenda digitale²¹*”. Nel 2010, la società è leader di mercato per la capacità di ammodernare la rete delle Tlc. A settembre, lancia l’offerta Fibra 100, dando la possibilità a due milioni di famiglie ed aziende di navigare a 100 Megabit al secondo. Negli anni successivi Fastweb apre negozi monomarca e in franchising e nel 2011 conclude l’accordo per combinare l’offerta televisiva via satellite di Sky con i servizi Internet e la telefonia fissa. Oltre all’impegno nel mercato residenziale, la società si conferma partner della Pubblica Amministrazione e delle grandi aziende, con una “*market share*” del 20% (FASTWEB Company Information, 2017), offrendo servizi di internet, telefonia fissa, e servizi a valori aggiunto come l’*Unified Communication*²² e il FastCloud. Nel corso dell’anno viene riconfermata dalla Consip come fornitore certificato per la Pubblica e Amministrazione e vince la gara per i sistemi di telecomunicazioni per tutte le sedi della Regione Lombardia. Fastweb continua nel progetto di implementazione della rete di Nuova Generazione in Italia, acquisendo l’11 % di Metroweb²³. Nell’anno 2012, Fastweb S.p.A. ha investito nel progetto di espansione della propria rete per portare la fibra ottica (con la tecnologia: Fiber to the Street) in venti città italiane. “*Con tale investimento, la rete di nuova generazione in fibra*

¹⁹ Telecom Italia S.p.A. è un'[azienda italiana](#) di [telecomunicazioni](#), che offre in [Italia](#) e all'estero servizi di [telefonia fissa](#), [telefonia mobile](#), [telefonia pubblica](#), [telefonia IP](#), [Internet](#).. Opera in [Italia](#) nella telefonia fissa e [mobile](#) con il marchio [Tim](#) (privati) e *Tim Impresa Semplice* (business).

²⁰NGN: Next Generation Networks

²¹ FASTWEB Company Information. (2017). *Telecom Italia e FASTWEB: accordo di collaborazione per sviluppo delle reti NGN Telecom Italia and FASTWEB sign cooperation agreement on development of NGN Networks - Company Information*. [online] Available at: <http://company.fastweb.it/telecom-italia-e-fastweb-accordo-di-collaborazione-per-sviluppo-delle-reti-ngn/> [Accessed 6 Mar. 2017].

²² Unified Communication: voice mail, fax, chat, presence, videocchiamata, audio/video conferencing

²³ Metroweb S.p.A. è una [società italiana](#) che opera nel settore delle [telecomunicazioni](#).

della Società si estende a oltre 5,5 milioni di case e imprese, raggiungendo una copertura nazionale di oltre il 20% con velocità di connessione fino a 100 megabit al secondo²⁴”. Nel 2013, Fastweb viene riconosciuta come primo operatore italiano per la crescita del numero dei clienti in banda larga e nello stesso anno rivede la propria Vision e i propri valori, pubblicando il primo Bilancio di sostenibilità. Negli anni successivi, viene elaborato il piano “2016- 2020” per raddoppiare la copertura della rete in fibra ottica per un totale di 13 milioni in 500 città ad una velocità di 200 megabit al secondo. La fibra, diventa la base per offrire una connessione di qualità al cliente e assume sempre più rilevanza il Wi-fi, che favorisce l’utilizzo del servizio Wow-fi. Il servizio Wow-fi “di offload del traffico dati mobile su Wi-Fi condiviso²⁵” permette la creazione di una rete Wi-fi creata dai clienti Fastweb in modo tale che tutti possano navigare in continuità anche quando escono da casa. I risultati dell’implementazione del nuovo servizio di “Wow-fi” mostrano dati incoraggianti in quanto al 2016 ha raggiunto 800 comuni italiani e 1,5 milioni di clienti abilitati creando la più grande community di Italia con il 77% dei clienti soddisfatti. Nella dichiarazione dei dati economici-finanziari del 2016 Fastweb dichiara: “Fastweb annuncia i risultati economico finanziari per l’esercizio 2016 che vedono clienti, fatturato e ricavi in crescita anno consecutivo. L’esercizio si chiude con un risultato netto e una generazione di flussi di cassa ampiamente positivi: la politica di investimenti infrastrutturali garantisce a Fastweb il controllo sulla qualità dei servizi, migliorando contestualmente la redditività²⁶”. La quota di mercato per la banda ultralarga si attesta al 34% (810000 clienti), i clienti a banda larga risultano essere aumentati del 7% rispetto al 2015, con 154000 acquisizioni nette. Al primo trimestre del 2017 conta una base clienti di 2,4 milioni e si conferma come primo operatore alternativo in Italia. Cresce di un punto percentuale rispetto al 2015 anche la quota di mercato nel segmento “Enterprise”, rimanendo al secondo posto come fornitore di servizi Tlc e Ict per la Pubblica

²⁴ Agora.fastweb.it. (2017). *BIG-IP logout page*. [online] Available at: <https://agora.fastweb.it/my.policy> [Accessed 6 Mar. 2017].

²⁵ FASTWEB Company Information. (2017). *Fastweb annuncia i risultati economico finanziari del 2016. Forte crescita di clienti, fatturato e margini per il terzo anno consecutivo. EBITDA in crescita a doppia cifra. Risultato netto e generazione di cassa ampiamente positivi*. [online] Available at: <http://company.fastweb.it/fastweb-annuncia-i-risultati-economico-finanziari-del-2016-forse-crescita-di-clienti-fatturato-e-margini-per-il-terzo-anno-consecutivo-ebitda-in-crescita-a-doppia-cifra-risultato-netto-e-generazio/> [Accessed 23 Apr. 2017].

²⁶ FASTWEB Company Information. (2017). *Fastweb annuncia i risultati economico finanziari del 2016. Forte crescita di clienti, fatturato e margini per il terzo anno consecutivo. EBITDA in crescita a doppia cifra. Risultato netto e generazione di cassa ampiamente positivi*. [online] Available at: <http://company.fastweb.it/fastweb-annuncia-i-risultati-economico-finanziari-del-2016-forse-crescita-di-clienti-fatturato-e-margini-per-il-terzo-anno-consecutivo-ebitda-in-crescita-a-doppia-cifra-risultato-netto-e-generazio/> [Accessed 23 Apr. 2017].

Amministrazione e le grandi aziende. I ricavi totali al 2016 sono 1795 milioni in crescita del 3,4% rispetto all'anno precedente (1736 milioni di euro al 2015). I costanti miglioramenti e potenziamenti della rete e della tecnologia sono resi possibili grazie all'investimento di ingenti quote del fatturato che al 2016 ricopre una quota del 32% pari a 581 milioni di euro, permettendo il raggiungimento in rete fibra Fastweb di nuove 1,2 milioni unità immobiliari. Al 2016 Fastweb raggiunge un totale di 7,5 milioni tra famiglie e imprese di cui: 2,2 milioni con la tecnologia FTTH (*Fiber to the home*) e 5,3 con la tecnologia FttCab (*Fiber to the cabinet*). *“Inoltre, grazie alla tecnologia Vplus, Fastweb ha raddoppiato la velocità di navigazione fino a 200 Megabit per secondo su tecnologia FttCab, mentre a dicembre ha lanciato connessioni con velocità fino a 1 Giga su tecnologia FttH²⁷”*. Il grande passo verso l'implementazione della velocità di connessione in rete fissa fino ad un Gigabit al secondo ha interessato in primo luogo la città di Milano che entro l'estate 2017 avrà una copertura totale e in seguito Torino e Bologna con la previsione di raggiungere altri 29 capoluoghi italiani. Il piano di realizzazione è affidato alla joint venture *“Flash Fiber”* che vede la partecipazione all'80% di Tim e al 20% di Fastweb. *“Il lancio del servizio Ultrafibra 1 Giga il è il primo passo verso la visione di Fastweb di una città sempre più smart e iper-connessa, in cui Internet diventa abilitatore di servizi che cambiano il modo di vivere lo spazio urbano²⁸”*. Gli investimenti volti a garantire delle migliori prestazioni di rete e un'esperienza soddisfacente ai clienti ha permesso a Fastweb di divenire l'operatore più consigliato dai clienti per la telefonia fissa, con un *“Net promoter score”* del +12% rispetto alla media dei competitor nel settore residenziale. Fastweb ha raggiunto importanti traguardi anche nell'ambito della telefonia mobile. Nel corso del 2016 la base clienti è aumentata del 27% e al primo trimestre del 2017 il tasso di acquisizione di nuovi clienti è quasi triplicato rispetto allo stesso periodo dello scorso anno e conta un totale di 763mila SIM attive. Grazie all'accordo con Tim che permette il raggiungimento di una copertura più ampia e facilita l'accesso e la qualità dei servizi 4G e 4G plus, Fastweb ha realizzato il passaggio a *“Full Mobile Virtual Network Operator”*. Con l'intento di migliorare la rete infrastrutturale anche

²⁷ FASTWEB Company Information. (2017). *Fastweb annuncia i risultati economico finanziari del 2016. Forte crescita di clienti, fatturato e margini per il terzo anno consecutivo. EBITDA in crescita a doppia cifra. Risultato netto e generazione di cassa ampiamente positivi.* [online] Available at: <http://company.fastweb.it/fastweb-annuncia-i-risultati-economico-finanziari-del-2016-forte-crescita-di-clienti-fatturato-e-margini-per-il-terzo-anno-consecutivo-ebitda-in-crescita-a-doppia-cifra-risultato-netto-e-generazio/> [Accessed 23 Apr. 2017].

²⁸ FASTWEB S.p.a. (2017). *Ultrafibra a 1 Giga a Milano entro l'estate.* [online] Fastweb.it. Available at: <http://www.fastweb.it/fastweb-informa/a-milano-fastweb-ha-potenziato-la-sua-rete-fissa/> [Accessed 9 May 2017].

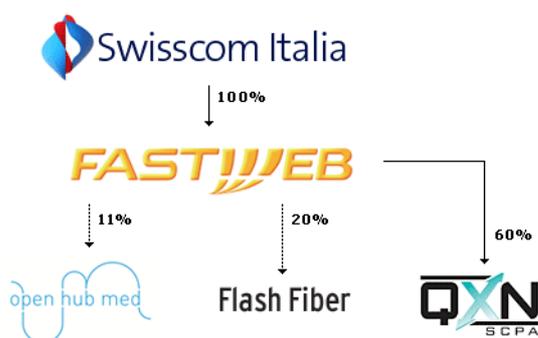
per la rete mobile, *“Fastweb ha annunciato la realizzazione di una rete 5G-ready basata su small cells che sarà operativa nel 2020 sul 20% del territorio nazionale. Per la realizzazione della rete 5G, Fastweb farà leva sugli asset su cui ha investito in questi anni: la fibra, oltre 20 mila cabinet che saliranno a 50 mila nel 2020 già predisposti a ospitare le small cells, le frequenze 3,5 GHz disponibili grazie a un accordo siglato a dicembre con Tiscali²⁹”*. L’otto maggio 2017, l’amministratore delegato di Fastweb presenta la nuova offerta mobile, innovativa che ruota intorno tre pilastri: “libertà, senza limiti, trasparenza”. L’intento dell’azienda è quello di eliminare gli extra-costi, i costi nascosti e i vincoli contrattuali delle offerte mobili per porsi sul mercato con una comunicazione trasparente. Inoltre Fastweb permette agli utenti di accedere agli hot spot presenti sul territorio per collegarsi ad Internet senza consumare i “giga” dei piani tariffari. Fastweb vuole portare innovazione anche sul settore della telefonia mobile così come ha fatto da diciotto anni ad oggi sul mercato della telefonia fissa: *“Proprio come abbiamo fatto 18 anni fa sul mercato del fisso con la nostra rete in fibra ottica lanciamo un nuovo paradigma nel mercato del mobile e abbiamo deciso di farlo ora, senza aspettare l’avvio del nostro servizio 5G, perché pensiamo che il mercato in Italia abbia bisogno di essere più centrato sul consumatore e sui suoi reali bisogni, eliminando definitivamente tutte le incertezze legate a costi nascosti e a vincoli contrattuali³⁰”*.

²⁹ FASTWEB Company Information. (2017). *Fastweb annuncia i risultati economico finanziari del 2016. Forte crescita di clienti, fatturato e margini per il terzo anno consecutivo. EBITDA in crescita a doppia cifra. Risultato netto e generazione di cassa ampiamente positivi*. [online] Available at: <http://company.fastweb.it/fastweb-annuncia-i-risultati-economico-finanziari-del-2016-forte-crescita-di-clienti-fatturato-e-margini-per-il-terzo-anno-consecutivo-ebitda-in-crescita-a-doppia-cifra-risultato-netto-e-generazio/> [Accessed 23 Apr. 2017].

³⁰ FASTWEB Company Information. (2017). *Fastweb mobile: niente sarà più come prima! - FASTWEB Company Information*. [online] Available at: <http://company.fastweb.it/fastweb-mobile-niente-sara-piu-come-prima/> [Accessed 23 May 2017].

1.2.2 La struttura del gruppo e il Management Board

Figura num.3, “La struttura del gruppo”:



Fonte: FASTWEB Company Information. (2017). *La struttura del gruppo - The Group Structure - FASTWEB Company Information*. [online] Available at: <http://company.fastweb.it/chi-siamo/il-gruppo/la-struttura-del-gruppo/> [Accessed 6 Mar. 2017].

Il Consiglio di Amministrazione è composto come segue:

- Presidente: Urs Schaeppi;
- Vice Presidente: Mario Rossi;
- Amministratore delegato e Direttore generale: Alberto Calcagno:
 - Nel 2000, inizia la sua carriera in Fastweb come Responsabile di Pianificazione e controllo;
 - Tra il 2005 e il 2007 diventa Chief Financial Officer;
 - Tra il 2007 e il 2010 assume il ruolo di Chief Operating Officer;
- Consiglieri: Peter Burkhalter, Ueli Dietiker e Alberto Giussani.

Il Management Board, come riportato dalla *figura num. 3*, è composto da:

- “Chief Human Capital Officer”: Roberto Biazzi;
- “Chief Digital Transformation Officer”: Fabrizio Casati;
- “Chief Marketing & Customer Experience Officer”: Federico Ciccone;
- “Chief Financial Officer”: [Peter Grüter](#);

- “Chief Enterprise Officer”: [Massimo Mancini](#);
- “Chief Technology Officer”: [Mario Mella](#);
- “Chief Legal & Regulatory Affairs Officer”: [Giovanni Moglia](#);
- “Chief Consumer & Micro Business Officer”: [Andrea Pizzigoni](#).

1.2.3 Vision, Mission e valori di Fastweb S.p.A.

Fastweb S.p.A. è uno dei principali operatori di telecomunicazioni in Italia e al 2017 conta diciotto anni in cui è presente nel mercato italiano. Fastweb, grazie al suo percorso dedito all’innovazione e allo sviluppo, ha raggiunto una clientela di oltre due milioni: *“Il nostro successo e la nostra capacità di affrontare le sfide del mercato sono il frutto della condivisione di una Vision e di una Mission che rappresentano per noi le fonti di ispirazione continue per offrire ai nostri clienti la migliore customer experience possibile³¹”*. La “vision” di Fastweb è: *“arricchire la vita e il lavoro delle persone tramite Internet”*. La “mission” è: *“Comprendere l’evoluzione delle esigenze del cliente per garantire la migliore esperienza Internet possibile”*. I valori che permeano la realtà aziendale (riportati nel sito aziendale³²) sono gli elementi che meglio spiegano la crescita di Fastweb, la grande ambizione che l’ha portata da piccola realtà aziendale ad un operatore leader del cambiamento, e dell’innovazione, sempre pronto ad investire per migliorare il servizio ed arricchirlo in funzione dell’evoluzione della società. I valori, che sono cinque e vengono, di seguito riportati:

- I. *“Customer First: vivo nella società e sono anche un cliente. Ecco perché sul lavoro il primo approccio è con l’occhio del cliente”*. L’obiettivo di Fastweb è quello di apprendere dalla “customer journey” del cliente per poter migliorare i servizi offerti in funzione dei bisogni degli stessi. Il cliente è la più grande risorsa per un’azienda e per questo motivo Fastweb vuole essere un partner affidabile sul quale il cliente può contare;

³¹ FASTWEB Company Information. (2017). *Storia - History - FASTWEB Company Information*. [online] Available at: <http://company.fastweb.it/storia/> [Accessed 6 Mar. 2017].

³² FASTWEB Company Information. (2017). *Storia - History - FASTWEB Company Information*. [online] Available at: <http://company.fastweb.it/storia/> [Accessed 6 Mar. 2017].

- II. *“Trust: fiducia, lealtà, affidabilità prima di tutto. Ascolto per capire. M'ispiro e prendo il meglio da tutto ciò che mi circonda”*. Fastweb si impegna ogni giorno per costruire un rapporto di reciproca fiducia con il cliente attraverso una comunicazione chiara e trasparente. La fiducia però è un elemento importante anche all'interno dell'organizzazione, questa viene alimentata solo quando con l'ascolto e il rispetto dei punti di vista delle persone e delle opinioni degli altri;
- III. *“Innovation 360°: Non mi fermo alle apparenze. Amo cercare nuove sfide, anticipare e sorprendere nella vita e nel lavoro di tutti i giorni”*. Innovazione significa essere leader nel cambiamento, per questo motivo Fastweb cerca di valutare ogni idea attraverso diversi punti di vista e soprattutto esplorando quelli che non sono stati presi in considerazione;
- IV. *“Initiative: Affronto le situazioni di petto. Non mi accontento mai, penso a far funzionare quello che non va e a migliorare quello che già va. Insomma abbastanza non è abbastanza”*. Fastweb è sempre pronta a mettersi in discussione e a risolvere i problemi che si presentano durante il percorso. Anche sul lavoro, vengono rispettate le iniziative dei singoli individui che possono portare un valore aggiunto per migliorare le attività quotidiane;
- V. *“Agility: Sono veloce e diretto. Come solo la semplicità può esserlo”*. Per ottenere un vantaggio competitivo nel mercato, la strategia dell'azienda è quella di rispondere in modo rapido agli stimoli del mercato cercando di semplificare la proposizione dell'offerta al cliente;

1.2.4 Chi è il cliente?

Al 2017, Fastweb S.p.A. raggiunge 2,4 milioni di clienti *“broadband”* suddivisi in: percentuale preponderante tra *“residentialµ-business”* e *“corporate”* e il restante nel segmento *“wholesale”*. Il segmento *consumer* e *micro-business*, che verrà preso in considerazione nella trattazione, si suddivide in:

- I giovani che non *“possono vivere senza Internet”* e hanno bisogno della connettività anche in mobilità;

- Le coppie che vivono insieme interessate alla linea fissa principalmente per fruire del servizio Internet;
- Le famiglie che utilizzano i servizi di Internet e voce e con la partnership con Sky offerta da Fastweb possono soddisfare i bisogni legati all'intrattenimento;
- I clienti con la partita Iva che esigono affidabilità, convenienza e qualità della connessione sempre di più in un'ottica di convergenza fissa e mobile per un business "vivo".

1.2.5 La rete e la tecnologia Fastweb S.p.A

Figura num.4, “La nostra rete in Fibra”:



Fonte: Materiali Btl Fastweb, Brochure unica “consumer, small, shp”, marzo 2017.

“FASTWEB è l’operatore alternativo con la più estesa rete proprietaria in fibra ottica di nuova generazione, Full Ip, in Europa. Fin dalla sua fondazione nel 1999, FASTWEB ha investito nella propria infrastruttura di rete fissa come fattore abilitante alla fornitura di servizi ultrabroadband convergenti che si caratterizzano per velocità, qualità e affidabilità³³”. Ogni anno, Fastweb investe in media il 30% del proprio fatturato (nel 2016 la quota investita è stata del 32%) nella rete per riuscire a soddisfare l’esigenza di famiglie e imprese di poter esser connessi “everywhere, everytime” ad alta velocità. Per dare una visione quantitativa delle infrastrutture costituite da Fastweb si vogliono riportare di seguito alcuni dati:

- La rete di fibra ottica di Fastweb S.p.A., che permette di portare una connettività di Internet con una banda ultralarga, Fastweb ha un’estensione sul territorio nazionale di circa 40 000 km;
- La fibra raggiunge più di 400 città italiane;
- La fibra ottica in tecnologia FTTH raggiunge un totale di due milioni tra famiglie e imprese e 5,5 milioni sono raggiunti dalla tecnologia FTTS.

Ad oggi Fastweb si propone sul mercato con un mix di tecnologie esposto di seguito:

³³ FASTWEB Company Information. (2017). *Storia - History - FASTWEB Company Information*. [online] Available at: <http://company.fastweb.it/storia/> [Accessed 6 Mar. 2017].

- FTTH: “Fiber to the Home”, è la rete di proprietà di Fastweb e copre i collegamenti in fibra ottica dalla centrale all'interno della casa dell'utente;
- FTTS, “Fiber to the Street” è la rete in fibra con le medesime caratteristiche di quella FTTH, la differenza è che i collegamenti dal “cabinet” alla casa dell'utente sono affittati dall'operatore Telecom;
- ADSL Bitstream è la modalità di connessione che viene offerta utilizzando l'infrastruttura messa a disposizione da Telecom Italia. Il servizio Bitstream è erogato in questo modo per permettere a tutti gli operatori delle telecomunicazioni di offrire i propri servizi anche se non in possesso di una rete propria.
- ADSL ULL: “*unbundling local loop*” o liberalizzazione dell'ultimo miglio”, è suddivisa in rete di Telecom fino alla centrale e rete in affitto dalla centrale alla casa dell'utente finale.

Tra le soluzioni sopra riportate, le reti FTTH e FTTS garantiscono una migliore performance in termini di connettività rispetto alle restanti tecnologie.

1.3 La strategia di Fastweb S.p.A. sui social network

Nel caso specifico di Fastweb, i Social Network sono stati implementati come canali ufficiali di marca a partire dal 2012, inizialmente il ruolo principale di questi strumenti è stato quello di canalizzare le richieste di assistenza e migliorare la gestione del rapporto con il cliente. In un secondo momento Fastweb ha esteso la partecipazione anche ai propri dipendenti, dandogli la possibilità di divenire “*brand ambassador*” e condividere post relativi alle iniziative ed eventi organizzati dall'azienda. Per dare la possibilità al cliente finale di conoscere meglio la realtà di Fastweb, il canale social di Instagram è dedicato alle fotografie dei dipendenti con delle descrizioni su come vivono la realtà aziendale. Il canale deputato all'assistenza è Twitter, mentre Facebook e LinkedIn sono maggiormente utilizzati per la condivisione di *news* e di contenuti interessanti per il cliente finale. Attraverso il presidio dei canali social Fastweb si pone l'obiettivo di ingaggiare i propri clienti e di instaurare delle relazioni di lungo periodo: “*being Social is all about to be where our Customers are, interacting, studying (in a marketing-oriented point of view) and trying to understand how we can be more relevant and closer to them. The final objective is to build a one to one*”

*relationship as our customers do with their circle*³⁴”. Le linee guida di Fastweb, riportate nell’articolo “the role of social media for an engaging marketing”³⁵, che indirizzano le azioni volte all’incremento di “*engagement*” sui social media sono:

1. “*Know them*”: i canali social danno l’opportunità di indirizzare differenti contenuti a seconda del target che si vuole indirizzare. La capacità di veicolare contenuti interessanti per il cliente è una forma di *engagement*;
2. “*Engage them*”: i canali social devono essere considerati parte integrante nella strategia di comunicazione dell’azienda in quanto costituiscono un canale più diretto rispetto agli altri per raggiungere il cliente finale;
3. “*Support them*”: i canali di Social caring permettono all’azienda di aiutare il cliente finale ma, allo stesso tempo di ricevere i feedback necessari per far evolvere l’offerta e i servizi proposti “*Social Customer Care is a great way to give support, receive feedbacks, monitor potential outages and create new brand advocates. Social support is the forefront of customer insight*³⁶”.
4. “*Give back*”: i social permettono all’azienda di raccogliere gli insight dei consumatori e per questo motivo si pone l’esigenza per l’azienda di premiare il cliente finale attraverso contenuti, iniziative e contest.

³⁴ Federico Ciccone, Chief Marketing and Customer experience officer at Fastweb S.p.A.(015). “The role of social media for an engaging Marketing”. [online] Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/role-social-media-engaging-marketing-federico-ciccone> [Accessed 31 May 2017].

³⁵ Federico Ciccone, Chief Marketing and Customer experience officer at Fastweb S.p.A. (2015). “The role of social media for an engaging Marketing”. [online] Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/role-social-media-engaging-marketing-federico-ciccone> [Accessed 31 May 2017].

³⁶ Federico Ciccone, Chief Marketing and Customer experience officer at Fastweb S.p.A.(2015). “The role of social media for an engaging Marketing”. [online] Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/role-social-media-engaging-marketing-federico-ciccone> [Accessed 31 May 2017].

2. Internet e i nuovi stili di utilizzo e il ruolo del consumatore ai tempi della connettività diffusa

2.1 La piramide dei bisogni Digital

Figura num. 5 “I nuovi bisogni della digital life”:



Fonte: Leotta, G., Somma, A. and Masciarelli, A. (2017). “I nuovi bisogni della Digital Life”. *Notiziario tecnico*, 3(28), pp.5-7.

Nel “*Global Digital Landscape*” (Nielsen, 2015) studio condotto a livello mondiale su 30.000 adulti, si sottolinea come il nuovo stile di vita sia “la connettività diffusa”. Nello stesso report si mostra che nei Paesi sviluppati il livello di penetrazione di Internet è ormai oltre l’80%; il 76% degli intervistati si è dichiarato felice di poter essere connesso sempre e dovunque e nel 69% dei casi si è dichiarato sicuro che la comunicazione “*face-to-face*” sarà gradualmente sostituita da quella digitale. Per questo motivo si rende necessario comprendere i nuovi bisogni digitali (ottenuti rimodellando la piramide dei bisogni di Maslow) ai quali le aziende devono rispondere: “*La nuova era digitale si è spostata da ambiti specifici legati alla produttività lavorativa e privata, a contesti sempre più allargati, affermando di fatto nei paesi più sviluppati il concetto di digital life, per cui i bisogni digitali non sono da meno rispetto a quelli tradizionali della piramide di Maslow*³⁷”. Come individuato nel “*notiziario tecnico di Telecom Italia*³⁸”, i bisogni possono essere così classificati: connessione, controllo, socialità, visibilità e autorealizzazione. Le persone hanno l’esigenza di essere sempre connesse anche in mobilità. La connessione diventa un

³⁷ Leotta, G., Somma, A. and Masciarelli, A. (2017). I nuovi bisogni della Digital Life. *Notiziario tecnico*, 3(28), pp.5-7.

³⁸ Leotta, G., Somma, A. and Masciarelli, A. (2017). I nuovi bisogni della Digital Life. *Notiziario tecnico*, 3(28), pp.5-7.

elemento indispensabile per gli individui e per le prossime generazioni dell'era digitale diventerà un servizio scontato: *“per le generazioni successive ai Millennials, l'Internet anytime, anywhere from any device sarà qualcosa di scontato, un servizio del quale neanche rendersi più conto³⁹”*. Per i consumatori non conta quale sia la tecnologia che lo permetta, l'importante è che non vi sia nessun tipo di interferenza e di interruzione del servizio. Il secondo bisogno che emerge è quello per l'individuo di avere il controllo sulla propria vita e sugli oggetti a loro cari; il soddisfacimento è assicurato da tecnologie come il GPS. Il bisogno della socialità, risponde all'esigenza di *“non sentirsi soli nella rete”* e soprattutto di *“abbattere le distanze”* grazie alle telefonate e videochiamate e l'assistenza virtuale. Grazie ai social network, le comunità sono globali. L'ingresso dei social media abbinato ai *multi-devices* ha rafforzato ancor di più il bisogno della visibilità e della necessità di essere apprezzati sulla rete. Infine, il bisogno dell'autorealizzazione può essere soddisfatto dal possesso di beni indicanti uno status come l'iPhone e dalle esperienze che il trend dell'*“everything as a service”* permette di vivere.

2.1.1 Le aspettative di nuova generazione del cliente

Le aspettative dei clienti sono spesso guidate dalla trasformazione digitale e si sono evolute particolarmente in relazione a prodotti/servizi tecnologici per due principali fattori: l'*“user experience”* è sensibilmente migliorata grazie alle interfacce utente che sono diventate nel tempo più semplici da utilizzare e gli strumenti social hanno reso possibile una *“customizzazione”* del dialogo tra brand e cliente. Per quanto riguarda l'esperienza del consumatore (*“user experience”*), il cliente pretende un'elevata performance dei servizi che gli permetta di fruire dei contenuti in modo veloce e di essere sempre connesso. Per il cliente è fondamentale avere una connessione Internet *“always on”* anche in mobilità. Gli utenti, oltre alla possibilità di accedere da più device anche in mobilità, desiderano poter usufruire di piattaforme (siti web e applicazioni) *user friendly* (facili ed intuitive da utilizzare). Inoltre i social media e le reti sociali hanno creato cinque aspettative, individuate da Paola Bonomo (*headline of customer services* in Vodafone):

1. *Ospitalità;*

³⁹ Leotta, G., Somma, A. and Masciarelli, A. (2017). I nuovi bisogni della Digital Life. Notiziario tecnico, 3(28), pp.5-7.

2. *Dialogo;*
3. *Servizio;*
4. *Gioco;*
5. *Significato.*

L'ospitalità nel creare uno spazio su misura per i clienti, ad esempio la *community* del brand in cui i consumatori possano condividere interessi e passioni. All'interno dei canali di marca gli utenti scambiano opinioni e instaurano delle conversazioni che riguardano l'esperienza di utilizzo dei prodotti e le opinioni sul brand e le attività di marca. Si viene a creare un dialogo (il momento in cui si crea l'interazione con l'utente) che viene classificato come: dialogo "*peer to peer*" in cui vi è la presenza dell'azienda per moderare le conversazioni o "padrone di casa" in cui non vi è alcuna risposta o monitoraggio da parte dell'azienda. Oltre all'interazione con la marca, i consumatori durante la fruizione di un servizio richiedono un intervento attivo tramite i social. Il fan delle pagine ufficiali del brand è interessato ai contenuti e alle news sulle attività di marca ma, pretende anche l'assistenza e il tempestivo aiuto nella risoluzione dei problemi. Il consumatore però richiede anche di essere ingaggiato e per questo motivo entra in campo il tema del gioco. Le aziende hanno la possibilità di suscitare l'interesse degli utenti attraverso "*contest online*". Lo strumento del gioco, non è solo espressione di divertimento e ingaggio ma, viene definito anche come "*uno strumento di autoaffermazione, di costruzione di capacità sociali e di leadership e di apprendimento*⁴⁰". Un'altra aspettativa individuata è quella del significato: il cliente ha bisogno di riconoscersi nel contesto valoriale creato dal Brand; di entrare in una relazione con la marca non sia finalizzata solamente alla transazione di acquisto.

⁴⁰ Cherubini S., Pattuglia S.,(2012) "Social media marketing. Consumatori, imprese, relazioni" Milano: Franco Angeli;

2.1.2 Evoluzione del ruolo del consumatore: prosumer e co-creatore

“Il marketing nato negli anni della modernità trionfante (anni cinquanta) non sembra più riconoscere i suoi consumatori figli della postmodernità, e questi ultimi di conseguenza, non sembrano più dare molto credito agli approcci convenzionali del marketing⁴¹”.

Per prima cosa si vogliono elencare alcuni elementi di contesto sociale che hanno accompagnato l'evoluzione del ruolo del consumatore, argomento che verrà esploso successivamente nel paragrafo:

1. Il “reincanto” del consumo: *“il termine reincanto è stato dapprima utilizzato dai sociologi per indicare il ritorno inevitabilmente regressivo del fattore magico e mistico-religioso nelle società occidentali in contrapposizione al moderno disincanto che ha razionalizzato le nostre esistenze e indotto a misurare ogni cosa secondo utilitarismo⁴²”;*
2. Il fenomeno della diffidenza istituzionale;
3. Il mutamento strutturale degli eroi nella cultura popolare: secondo la teoria di Umberto Eco nella stesura del *“Il superuomo di massa”⁴³*, i nuovi eroi della società moderna vengono generati dall’ *“entertainment”* (tv, soap) che si contrappongono nettamente ai classici eroi (come quelli della Resistenza). Si assiste nel tempo all’apprezzamento dell’*everyman* con le sue imperfezioni e debolezze incarnato da personaggi come Forrest Gump o Mr. Bean;
4. Il ritorno della passione di creare espressa nei consumi.

Una volta elencati i fattori sociali si vuole introdurre il ruolo determinante di Internet e dei social media in questo processo di trasformazione del ruolo del consumatore. L’ingresso di Internet e dei *device* mobili ha aiutato il consumatore finale a reperire un maggior numero di informazioni in autonomia e a razionalizzare il processo di acquisto riducendo l’asimmetria informativa a vantaggio dei produttori. Il ruolo partecipativo dei consumatori si traduce in:

⁴¹ Bernard A., Cova B., (2008) “Marketing non-convenzionale: viral, guerrilla, tribal ei 10 principi fondamentali del marketing postmoderno”Milano: Il Sole 24 Ore;

⁴² Maffesoli M., (2007), “Le réenchantement du monde. Une ètique pour notretemps. Paris: LaTable Ronde.

⁴³ Eco U. (1978), “Il superuomo di massa”, Bompiani:Milano.

- “*powershift*”;
- “*expertise*”;
- “*empowerment*”.

Il termine “*powershift*” viene utilizzato per indicare un’inversione dei rapporti di forza tra consumatori e aziende in favore dei primi. L’espressione “*expertise*” indica la conoscenza su prodotti e offerte acquisibili dai consumatori mediante le esperienze quotidiane, le nuove tecnologie e soprattutto grazie ad Internet. Infine il termine “*empowerment*” che rappresenta il fenomeno per il quale gli appassionati di un prodotto o di un marchio decidono di condividere le loro conoscenze e arricchire vicendevolmente le loro competenze. Le comunità di consumatori costituiscono al loro interno una fonte di conoscenza (“*expertise*”) che deve essere riconosciuta dalle imprese; “*se voi non vi curate delle tribù di appassionati, saranno loro ad occuparsi di voi*⁴⁴”. Le tribù si trovano infatti ad avere un vantaggio concorrenziale rispetto alle imprese in quanto i partecipanti collaborano volontariamente e per passione e questo ha come conseguenza una maggiore facilità nella coordinazione e nella trasmissione di informazioni. Alla pari delle imprese, i gruppi di consumatori si configurano come attori economici. Il cliente ha la possibilità di effettuare confronti su prezzi/prodotti, rendendosi conto in alcuni casi della reale assenza di profonde differenze tra i prodotti. Il processo della valutazione attenta delle diverse alternative può spingere il cliente a focalizzarsi più sul rapporto qualità-prezzo che sulla marca. Inoltre i clienti richiedono servizi quanto più possibile adatti alle proprie esigenze: “*I clienti sono sempre più competenti e attenti nell’acquisto di servizi, nel valutare l’assistenza offerta su prodotti e altri servizi, e premono sempre di più per ottenere servizi personalizzati e addirittura unici*⁴⁵”. Il fenomeno del “*customer empowerment*” ha anche generato delle resistenze da parte dei consumatori alle campagne promozionali e commerciali molto aggressive delle aziende diventando meno tolleranti ad eccessi negli investimenti di comunicazione da parte delle aziende. “*L’impresa deve dire, fare, mostrare sempre in maniera coerente e coordinata se vuole risultare affidabile e credibile: quando la pubblicità e la comunicazione volano basso, il consumatore moderno sembra apprezzare*⁴⁶”. Inoltre il consumatore ha iniziato ad avere più canali di interazione con la marca. La relazione, non è più uno a uno, tra un emittente e un ricevente come può capitare nel caso dei classici social media come la televisione, ma è una relazione *many to many*. Si è creata una rete virtuale, collegando in

⁴⁴ Cova B., Koizinets R.V., (2007), “Tribles Inc in the new world of tribalism”

⁴⁵ Lane Keller, K., Ancarani, F., Costabile, M., Kotler, P. (2012). *Marketing management*. Milano: Pearson

⁴⁶ Cherubini S., Pattuglia S.,(2012) “ Marketing cube. Electronic, emotional, experiential”. Milano: EGEA;

modo semplice e immediato migliaia di persone e imprese. I Social Network hanno permesso l'amplificazione dell'opinione del cliente: *“Internet ha dato ai consumatori la possibilità di dare sfogo alla loro irritazione nei confronti di un servizio inadeguato o di elogiarne uno valido, inviando i loro commenti a tutto il mondo con un solo click⁴⁷”*. Per questo motivo le aziende devono monitorare i diversi canali in modo costante per poter essere reattivi alle richieste del cliente. Diventa essenziale adottare un approccio *customer centric*, ponendosi l'obiettivo di soddisfare le aspettative del cliente. Il rapporto azienda-consumatore si è evoluto in un'ottica di cooperazione che ha visto l'evoluzione del cliente finale da spettatore passivo a “prosumer” o “co-creatore”. Il “prosumer” o “co-usership” è quel tipo di consumatore che *“soprattutto nei servizi ha un ruolo attivo nel generare la prestazione del produttore e di conseguenza può trasmettere esperienze e consigli per migliorare l'usabilità e, quindi, la soddisfazione dell'utilizzatore⁴⁸”*. Il “prosumer” è un consumatore attivo, attore nella produzione al pari delle imprese. La co-creazione, invece, è la relazione collaborativa che si instaura tra azienda e cliente nello sviluppo e nell'erogazione di servizi, è un processo di co-generazione *“che permette a tutti di aggiungere un valore aggiunto, non solo comunicativo, a tutti i processi cui si ritrova volontariamente a far parte⁴⁹”*. Il risultato della partecipazione attiva alla creazione di servizi e alla loro erogazione trasforma il concetto di media in *consumer generated media* (Levine, 2001). La definizione viene applicata a tutti gli strumenti di marketing e comunicazione che permettono di instaurare un contatto diretto con i clienti che si evolve in una relazione collaborativa. Come descritto precedentemente, i vantaggi dell'ingresso dei Social nella relazione consumatore-azienda sono molteplici; l'azienda ha maggiore consapevolezza dei bisogni del cliente e può chiedere allo stesso di aiutarlo nella proposizione della propria offerta. I rischi dall'altra parte sono notevoli e consistono nell'uso opportunistico da entrambe le parti di questi strumenti. Il consumatore o le associazioni che lo rappresentano possono sfruttare questi mezzi per esercitare delle forti pressioni, poiché vi è la consapevolezza della risonanza che le azioni come *post* o commenti assumono nel contesto dei social network. Anche da parte delle aziende, vi può essere un comportamento scorretto che può consistere nella manipolazione del *network* con attività che possono ricomprendere: l'incentivo dei consumatori a dare consigli o a fare delle valutazioni, l'eliminazione di post dei clienti in cui viene manifestato un disagio, l'utilizzo

⁴⁷ Lane Keller, K., Ancarani, F., Costabile, M., Kotler, P. (2012). *Marketing management*. Milano: Pearson

⁴⁸ Cherubini S., Pattuglia S.,(2012) “Social media marketing. Consumatori, imprese, relazioni” Milano: Franco Angeli;

⁴⁹ Cherubini S., Pattuglia S.,(2012) “ Marketing cube. Electronic, emotional, experiential”. Milano: EGEA;

delle proprie risorse per attaccare i competitor. Per sfruttare al meglio le potenzialità degli strumenti, è necessario creare un clima di fiducia, che può essere sviluppato solamente con un utilizzo responsabile e consapevole da parte di aziende e consumatori. *“Tutto ciò affinché il social media marketing possa essere percepito come generatore di trasparenza reale e non di nuova foschia elettronica funzionale ad uno sviluppo di lungo termine utile sia per gli shareholders sia per gli stakeholders⁵⁰”*.

2.1.3 Internet e i nuovi stili di utilizzo

“We are living in a world of 24/7 connectivity. We access content on our own terms, and we like it that way. Across the globe, more than three quarters (76%) of respondents in a Nielsen online survey of digital attitudes and behaviors say they enjoy the freedom of being connected anywhere, anytime.” (Nielsen, 2015)

Figura num.6, *“Italy, a snapshot of the country’s key digital statistical indicators”*:



Fonte: Hootsuite, (2017). *Digital in 2017: analizziamo il report di We Are Social e Hootsuite*. [online] Ninja Marketing, il punto di riferimento nell'innovazione nel marketing e nella comunicazione. Available at: <http://www.ninjamarketing.it/> [Accessed 8 Apr. 2017].

⁵⁰ Cherubini S., Pattuglia S.,(2012) *“Social media marketing. Consumatori, imprese, relazioni”* Milano: Franco Angeli;

Figura num. 7, “Annual digital growth in Italy: year-on-year change in key statistical indicators (vs. January 2016)”:



Fonte: Hootsuite, (2017). *Digital in 2017: analizziamo il report di We Are Social e Hootsuite*. [online] Ninja Marketing, il punto di riferimento nell'innovazione nel marketing e nella comunicazione. Available at: <http://www.ninjamarketing.it/> [Accessed 8 Apr. 2017].

Figura num. 8, “Social media use, based on the monthly active users reported by the most active social media platform in Italy”:



Fonte: Hootsuite, (2017). *Digital in 2017: analizziamo il report di We Are Social e Hootsuite*. [online] Ninja Marketing, il punto di riferimento nell'innovazione nel marketing e nella comunicazione. Available at: <http://www.ninjamarketing.it/2017/01/30/digital-in-2017-by-wearesocial-hootsuite/> [Accessed 8 Apr. 2017].

La penetrazione di Internet in Italia al 2017 è al 66%, con una crescita rispetto all'anno precedente del 4% (due milioni di utenti); due italiani su tre sono connessi; la crescita viene guidata principalmente dall'incremento del traffico via smartphone. Secondo i dati del “*Research Report*” di Mediascope Europe, già al 2011 il 14% degli europei accedeva ogni settimana ad Internet tramite mobile, una crescita dovuta alla diffusione degli smartphone che nello stesso anno contavano circa 500 milioni con un tasso di crescita ipotizzato del 50% annuo tale da superare la diffusione dei pc di 1,4 miliardi. Se il tasso di penetrazione di Internet viene confrontato con quello dei Paesi più evoluti a livello tecnologico (Stati Uniti,

Regno Unito, Spagna, Germania e Francia) si nota una differenza significativa: la penetrazione di Internet in Italia è inferiore rispetto ad altri Paesi mentre la penetrazione degli strumenti social è più alta in media rispetto agli altri Paesi. Al 2012, sulla base del report *Audiweb/Nielsen* (2012), il totale di utenti *online* cresce del 6.6% contando 13,4 milioni di utenti attivi con almeno un'ora e venti circa di tempo speso nella navigazione e una media di 160 pagine visitate per persona. Al 2012 si nota un incremento del numero di donne che si connettono in rete: 17,4 % in più rispetto all'anno precedente, per un totale di 22,4% (sei milioni) *online* almeno una volta al giorno; mentre il numero medio di uomini *online* al giorno è il 26,5% (7,3 milioni). Si evidenziano ulteriori differenze nella classificazione di *heavy users* in base al sesso/età degli utenti: le donne tra 25-34 anni e gli uomini di età compresa tra i 35-54 anni sono coloro che utilizzano maggiormente Internet. La navigazione online è fortemente rivolta verso delle specifiche tipologie di contenuti (messaggistica e social network) e su poche specifiche app: “6 minuti ogni 10 vengono trascorsi su Facebook o Whatsapp” (comScore, 2017). Gli utenti dei Social Media si attestano intorno ai trenta milioni; tre milioni in più rispetto all'anno precedente. Un altro fenomeno interessante è che dal 2016 al 2017, crescono del 17% gli utenti fruitori delle piattaforme Social dallo Smartphone. Come si è potuto analizzare nel paragrafo precedente, il consumatore grazie ai nuovi media ha acquisito una maggiore conoscenza che lo ha reso più esigente nei confronti delle imprese nella proposizione dell'offerta e nella modalità di comunicazione delle stesse. È un consumatore, che ha più potere grazie ad Internet e che ha più possibilità di esprimere la propria opinione con un ampio riflesso grazie agli strumenti Social. Internet si è evoluto nel tempo, permettendo agli utenti di svolgere sempre più attività dalla ricerca di informazioni, alla socialità e intrattenimento. Un grande cambiamento è stato anche apportato dai social media che permettono di gestire anche le relazioni della vita reale in rete. Un'evoluzione nel tempo che porta a parlare di *Internet digital*: “l'Internet-digital, oggi, è un «ambiente» aperto, multifunzionale e, soprattutto è già parte integrante della realtà reale⁵¹”. Internet viene definito come un ambiente a tre livelli dall'1.0 al 3.0, tutti e tre presenti nel mondo digitale: il primo livello caratterizzato da *empowerment* e efficienza; l'Internet 2.0 come socialità ed esperienza e infine il 3.0 inteso come immediatezza e abitudine. Il nuovo mondo *digital* si è evoluto nella dimensione *mobile/smartphone based*: l'Internet mobile si è imposto come la modalità preferita per comunicare e per gestire le relazioni. La connessione dagli utenti dallo smartphone assume un ruolo di primaria

importanza che permette di essere sempre connessi/ovunque. La navigazione su Internet in mobilità è un'attività che incentiva la fruizione di singoli contenuti e non aiuta a creare un senso di appartenenza alla rete. Lo “*sharing*” di contenuti e immagini tra gli utenti dà valore ad Internet: la fruizione dei contenuti non è data dalla ricerca online del singolo utente o dalla navigazione ma, è un'immersione in un flusso di contenuti *push* o *app based*. “*Lo smartphone – tout court - tende a desegmentare l'uso del mobile e del digital*⁵²”, si parla di un mondo *digital* orizzontale e democratico. Le competenze richieste per l'utilizzo sono minime e per questo motivo il “*digital divide*” non viene percepito. Gli utenti adottano comportamenti simili in rete consultando gli stessi contenuti online e scaricando tutte le stesse applicazioni di base sullo Smartphone. A prescindere dal livello di istruzione o dall'età, l'utilizzo dei social network diventa la principale attività che viene svolta nel tempo libero. Si vive in un'era in cui si ha una forte diffusione delle app che assicurano la fruizione di varie tipologie di contenuti anche in mobilità dai giochi alla musica alle piattaforme social e di “*instant messaging*”. Le app, svolgono per i possessori degli smartphone, un ruolo fondamentale: “*semplificano, concretizzano e integrano la vita quotidiana della persona e i suoi acquisti, gli spostamenti e il tempo libero*⁵³”. Gli utenti della rete vengono riclassificati in base all'età in modo da individuare vere e proprie generazioni che si differenziano per la confidenza e il tasso di utilizzo degli strumenti *digital*: da coloro che sono nati nel periodo in cui si sono diffuse le nuove tecnologie e utilizzano questi strumenti come primo canale di informazione, socialità e intrattenimento a coloro che ne hanno subito l'avvento delle nuove tecnologie e hanno dovuto provvedere alla digitalizzazione per rimanere al passo con i tempi. Come viene riportato dal “*Global digital landscape*” (Nielsen, 2015) si possono individuare cinque categorie di individui per età/tasso di digitalizzazione:

1. La “generazione Z” (15-20 anni);
2. I “*Millennials*” (21-34 anni);
3. La “generazione X” (35-49 anni);
4. I “*Baby Boomers*” (50- 64 anni);
5. La “*Silent Generation*” (dai 65 anni in su).

In particolare le generazioni nate nell'era digitale, mostrano una forte propensione all'utilizzo integrato di tutte le piattaforme offerte dal mercato degli “*OTT*”: “*Così il “digital*

⁵² Gfk (2015), ricerche condotte per Fastweb S.p.A.

⁵³ Gfk (2015), ricerche condotte per Fastweb S.p.A.

*native” possiede una molteplicità di identità, una per ogni sistema preferito: Whatsapp, Viber, Kik, iMessage, Skype, Twitter... Tutto questo non sembra limitare più di tanto il flusso comunicativo nel gruppo social: comunicare a diversi destinatari su diverse piattaforme è vissuto come un fastidio necessario fino a che il percorso evolutivo di mercato non deciderà la scomparsa di alcune e il consolidamento di altre⁵⁴”. Nell’era del “multischermo” si crea una vera e propria distinzione nella fruizione di Internet a seconda dello strumento utilizzato: Internet fruito dal pc assume un ruolo residuale, legato principalmente alla produttività e al lavoro. Il computer viene abbandonato dalle nuove generazioni (Millennials e Generazione Z): “i giovani non solo passano in media più tempo sui dispositivi mobili ma, sono anche più predisposti ad eliminare totalmente l’uso del desktop” (comScore, 2017). Il tablet, nell’accezione di strumento che consente l’accesso ad Internet, è considerato: per molti individui come un mezzo che duplica completamente le funzionalità dello smartphone, mentre per altri permette la fruizione di una gamma più ampia di contenuti legati all’intrattenimento come video e serie tv. Dalla ricerca “Global digital landscape” (Nielsen, 2015) il 53% dei rispondenti (considerando una base di 30000 intervistati online su 60 Paesi) afferma che il tablet è paragonabile ad un computer portatile. L’Internet digital è utilizzato come un canale che permette la connessione con la realtà. A differenza dei media tradizionali, Internet non viene utilizzato semplicemente per la ricerca di informazioni ma anche per acquistare, confrontare e comunicare con la propria rete. È uno strumento che non rientra nella classificazione dei media classici, non è vi è un ruolo istituzionale: tutte le voci appaiono allo stesso livello. Il *must* che domina la rete è l’internet “da vedere”, i video che diventano il formato più *appealing* e emozionale della rete e vengono utilizzati per news, intrattenimento, tutorial e per le riprese video in diretta tramite i social network. Gli strumenti social Whatsapp, Facebook e Youtube permettono il diffondersi virale dei contenuti sui *social*, mentre Instagram e altri strumenti come Pinterest permettono la celebrazione della comunicazione tramite il selfie. Inoltre, a differenza dei media tradizionali, nell’ambiente *digital* vi è poco spazio per la narrazione di marca e per la pubblicità. Se la pubblicità via tv o media istituzionali non lascia spazio al controllo, se non tramite il cambio canale, la pubblicità via internet ha favorito l’accrescere di strumenti per evitare i messaggi promozionali: “i filtri anti-spam, i blocker dei pop-up, i dvrs e i registri sia statunitensi che europei comunitari, anti-registrazione e anti- telemarketing, dimostrano che i consumatori hanno preso il controllo (o tentano di farlo mediante le istituzioni*

⁵⁴ Balboni, G., Ghibaudo, C. and Ciccarella, G. (Dicembre 2015). “Telco e OTT: dalla competizione alla cooperazione”, *Notiziario tecnico*, 28(3), p.29.

*preposte) sui messaggi loro proposti*⁵⁵". Negli anni si nota come il consumatore sia meno propenso a ricevere la pubblicità di marca e più favorevole a conoscere il parere degli altri consumatori che hanno testato il prodotto. Si è arrivati alla disintermediazione della relazione con la marca, in cui la fiducia verso una marca si basa sull'espressione dell'apprezzamento tramite *likes*, post e commenti da parte degli utenti della rete. Per le imprese diventa quindi fondamentale costruire una solida *brand reputation* online e ispirare la massima fiducia della rete facendosi aiutare da *influencer* che supportino la marca in rete. Data l'evoluzione dell'ambiente *digital* e l'incremento degli utenti che utilizzano Internet per accedere non solo ad informazioni ma, anche alle piattaforme social, sono aumentate le motivazioni che incentivano gli utenti a navigare in rete, che possono essere così elencate (Cherubini S., Pattuglia S., 2012):

- Interpretativo o "*co-generation*";
- Di fruizione o "*entertainment*";
- Pragmatico o "*opinion seeker*";
- Sociale o "*social fun*";
- Ostentativo o "*social me*".

Come viene analizzato da Fastweb e dalle ricerche condotte esternamente da terzi, si possono individuare nuovi gruppi tipologici in funzione dei nuovi stili d'uso di Internet:

1. Avanzati: di età compresa tra i 20-40 anni con un'istruzione medio-alta, esperti nell'utilizzo di Internet. Evidente integrazione del mondo digitale nella vita reale, forte utilizzo anche in mobilità;
2. Professionali: di età compresa tra i 30-64 anni con un'istruzione e reddito superiore alla media, utilizzano Internet per la gestione del lavoro e della vita privata;
3. Esperienziali: di età compresa tra i 14-40 anni, studenti o operai che utilizzano Internet per poter accedere ai Social Network o games;

⁵⁵ Cherubini S., Pattuglia S. ,(2012) "Marketing cube. Electronic, emotional, experiential". Milano: EGEA;

4. Relazionali: di età compresa tra i 15-50 anni con un'istruzione media, studenti o impiegati, utilizzano Internet per comunicare attraverso i Social, per reperire informazioni sui propri hobby;
5. Addetti: di età tra i 35-64 anni, impiegati o commercianti che utilizzano Internet prevalentemente per il lavoro e quindi non hanno accesso ai social media e alla multimedialità ludica;
6. Inesperti: dai 35 anni in su, casalinghe, impiegati, operai o pensionati che utilizzano Internet con una bassa frequenza e non accedono ai social o ai multimedia.

Dal 2012 al 2016, si è registrato un aumento degli utenti nelle categorie dei relazionali ed avanzati a scapito delle categorie dei professionali e inesperti.

2.2 Social Network

Il Web 2.0 è una piattaforma che deriva dal *“progressivo utilizzo di software direttamente online, quindi non installati sul computer di chi ne fa uso ma, utilizzati attraverso un browser di navigazione⁵⁶”*. Il Web 2.0 rappresenta un'evoluzione del Web 1.0, contraddistinto da una maggiore elasticità, senza una reale possibilità di interazione se non l'utilizzo di mail e la ricerca ipertestuale. Il Web 2.0 sfrutta l'intelligenza collettiva che si accresce mediante l'inserimento di nuovi contenuti, *“comporta una conversazione fra persone circa qualcosa che è di comune interesse, costruita sui pensieri e sulle esperienze dei partecipanti. È un processo collaborativo tra imprese e consumatore che da destinatario della comunicazione diventa parte del processo creativo”⁵⁷*. Per le imprese è un modo per aumentare la presenza, la *“brand awareness”* e integrare nuovi canali di comunicazione sul Web. La *“brand awareness”* è definita dalla percentuale degli utenti di riferimento che sono consapevoli della marca in analisi. La diffusione della conoscenza della marca può essere poi considerata sotto due aspetti: la *“brand recall”* e la *“brand recognition”* ovvero la capacità degli intervistati di richiamare alla mente una marca con o senza stimoli esterni. Per i consumatori è un modo per condividere informazioni, immagini o video con altri utenti o con le imprese.

⁵⁶ Cova B., Bernard A. (2008) *“Marketing non-convenzionale: viral, guerrilla, tribal e i 10 principi fondamentali del marketing postmoderno”* Milano: Il Sole 24 Ore.

⁵⁷ Cherubini S., Pattuglia S., (2012) *“Marketing cube. Electronic, emotional, experiential”*. Milano: EGEA;

Si parla di “*contribution economy*”, in cui tutti gli utenti della rete possono partecipare creando valore o distruggendo quello che si è creato attraverso *likes, post* o *retweet*. I social media possono essere suddivise in tre tipologie di piattaforme: le *community, blogger* e *Social Network*. Le comunità possono essere o meno sponsorizzate dall’azienda e coinvolgono gli appassionati di marca che discutono di temi relativi ai prodotti/servizi. “*Comunità e forum online possono costituire una risorsa preziosa per le imprese, sia per i feedback su prodotti e marche, sia per gli spunti innovativi e i contenuti funzionali a migliorare comunicazione e marketing*”⁵⁸. I blog, invece, sono definiti diari che possono essere creati sia da utenti privati che imprese su varie tipologie di temi. I blog, sulla base della classificazione dell’agenzia di comunicazione Carat (2005), sono suddivisibili in quattro tipologie: i *blog community* che sono rivolti ad un’utenza con che condivide un interesse per una specifica tematica, i *brand blog* completamente dedicati ad una marca, gli *influencing blog* nei quali vengono utilizzati personaggi *influencer* per attirare traffico anche nei siti web proprietari e nelle pagine social o *ambassador blog* che cercano di sfruttare il passaparola per diffondere l’interesse relativo ad un determinato tema. Per quanto riguarda i social network, da una ricerca di *Blogmeter*⁵⁹, possono essere classificati in:

- *strumenti di cittadinanza*: che vengono utilizzati più volte al giorno e costituiscono l’identità dell’utente nell’agire digitale (Facebook, Whastapp e Instagram).
- *strumenti funzionali*, invece, soddisfano un bisogno specifico (Google+, LinkedIn e Instagram).

Un ulteriore sotto-gruppo è quello degli ibridi che sono stati concepiti con una finalità specifica per poi essere arricchiti di funzionalità aggiuntive come nel caso di Youtube in cui oltre alla condivisione di video vi è la possibilità di commentare e votare.

Ogni Social Network è contraddistinto da alcuni elementi:

- Audience;
- Obiettivi;
- Modalità di engagement;
- Tipologia di contenuti;
- Comportamento degli utenti;

⁵⁸ Lane Keller, K., Ancarani, F., Costabile, M., Kotler, P. (2012). “Marketing management”. Milano: Pearson;

⁵⁹ Blogmeter.it. (2017). Blogmeter presenta la ricerca "Italiani e Social Media". [online] Available at: <https://www.blogmeter.it/blog/eventi/2017/03/29/blogmeter-presenta-la-ricerca-italiani-e-social-media/>

- Livello di “*commitment*” richiesto dagli utenti per ottenere i risultati.

I principali Social Network che verranno presi in considerazione durante la trattazione sono:

- “*Facebook*”: è un social network “mainstream con audience generalista”, fondato nel 2004, che conta a livello globale 1,8 miliardi di utenti attivi, di cui 28 milioni in Italia. È una piattaforma nata come una rete sociale per i college americani che ha avuto un successo dirompente negli anni poiché sfrutta “*il bisogno di condividere informazioni su noi stessi, il tempo reale dell’informazione oltre che l’esaltazione che riceve il singolo utente di divenire fonte dell’informazione*⁶⁰”. La piattaforma permette la gestione della propria immagine sulla base di un io ideale, sfruttando il selfie individuale o collettivo come strumento principale per esprimersi e comunicare. Un social che nel tempo si arricchisce di nuove *features* che sfruttano la condivisione o la geolocalizzazione nel fornire informazioni come quelle sul meteo in base alla città in cui un individuo si trova. Anche le imprese possono trarre vantaggio dall’utilizzo di questi strumenti per una gestione efficace dell’immagine ma, soprattutto per attrarre nuovi clienti e coinvolgere i clienti attuali. Le aziende possono creare pagine per raggiungere più facilmente i propri clienti, veicolare le informazioni per rimandare il traffico sul sito web e far sì che gli utenti attivino processi di *sharing* e di passaparola relativi alle attività di marca. Facebook prevede delle opzioni per le aziende che permettono di inserire la pubblicità come inserzione o veicolare la pubblicità a pagamento sotto forma di post sponsorizzati sulla piattaforma, di autoprodurre la pubblicità mediante *Facebook adv*. Nel 2008 ha introdotto *l’engagement adv* che incoraggia gli utenti ad interagire con il brand. Inoltre le organizzazioni possono monitorare l’andamento della pagina e verificare se è in linea con i risultati attesi grazie ai *Facebook insights*. In definiti archi temporali vengono combinati dati demografici dei *follower* con dati relativi al numero di *likes*, commenti, post e tasso di ingaggio degli stessi;
- “*Youtube*”: è una community fondata nel 2005 che riceve idee, permette di votarli, commentarli e condividerli. È una piattaforma in cui l’utente può navigare con una doppia finalità: informarsi e guardare video che

⁶⁰ Cherubini S., Pattuglia S.,(2012) “Marketing cube. Electronic, emotional, experiential”.Milano: EGEA.

corrispondono ad interessi musicali, cinematografici, tutorial, di marca e agire come “*influencer*” condividendo video e promuovendo quelli di maggiore interesse. Dai dati di Nilesen⁶¹, risulta avere 1,2 bilioni di visitatori costituito dal 52% di donne e il 48% di uomini per un totale 13,75 bilioni di video caricati. Il segmento che risulta essere più penetrato (62%) è quello che copre una fascia di età compresa tra i 18 e i 24 anni. Le imprese, per sfruttare al meglio le potenzialità di questo strumento, che risulta avere un debole tasso di conversione per le attività pubblicitarie, possono sfruttare la presenza di *opinion leader*, che assumono un ruolo rilevante nel trasmettere i contenuti permettendo la diffusione da una nicchia all’intera rete. È richiesta poi l’ottimizzazione dei video e lo studio degli *insights* per comprendere come e dove gli individui trovano i video dell’impresa. Infine si possono aggiungere link e “*call to action*” per rimandare gli utenti da Youtube al sito web dell’impresa; “*video non efficaci, presenti in campagne non integrate sono impossibili da viralizzare; gli obiettivi di social media marketing non saranno raggiunti*”⁶²;

- “*Twitter*”: è un servizio di social networking lanciato nel 2006. Nel 2011 raggiunge 300 milioni di iscritti che diventano 500 milioni nel 2012. Gli utenti in Italia sono circa 10 milioni ma, solo il 35% degli iscritti, 3,4 milioni, lo utilizza attivamente (We are Social,2013). È una piattaforma che fornisce agli utenti una pagina personale aggiornabile mediante messaggi di testo di una lunghezza massima di 140 caratteri. Per gli utenti è uno strumento dedicato: all’*entertainment* poiché è utilizzato da “*celebrities*”, attori e sportivi, a temi di attualità o alla ricerca di persone che condividono gli stessi interessi. L’utilizzo che ne viene fatto dai giovani, invece, è differente: “*molti adolescenti usano frequentemente account protetti o pseudonimi per collegarsi solo con i propri amici: in effetti le conversazioni su Twitter possono divenire private mediante i direct message ed è consentito l’anonimato*”⁶³. Per le imprese è uno strumento dedito alla relazione pubblica che permette di lavorare sulla “*brand image e reputation*”. Grazie a questo

⁶¹ Dati Nielsen, giugno 2011.

⁶² Cherubini S., Pattuglia S., “Marketing cube. Electronic, emotional, experiential”. EGEA, 2012.

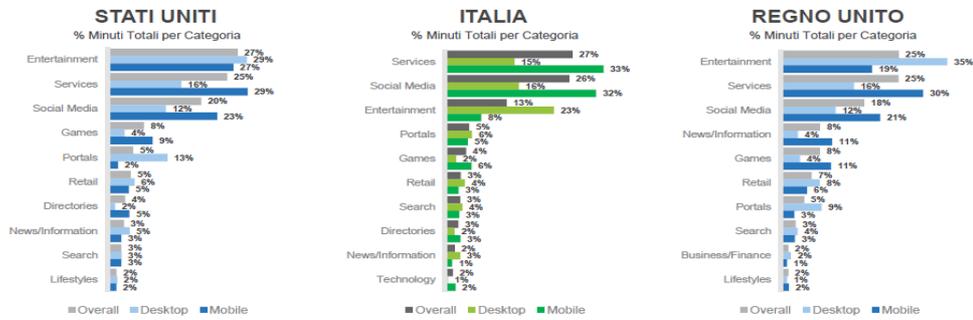
⁶³ Cherubini S., Pattuglia S., “Marketing cube. Electronic, emotional, experiential”. EGEA, 2012.

canale, per le aziende è possibile individuare gli “e-influencer” e gli *opinion leaders*. Le imprese hanno la possibilità di comunicare informazioni in modo rapido e diretto, fornire servizi di *customer service* e offrire ai *follower* sconti e omaggi. Per monitorare l’andamento del canale si hanno a disposizione metriche di quantità come ad esempio numero di *followers*, tweet o “*click trough*” sui link che rimandano alle altre pagine o metriche qualitative che mostrano il tasso di *engagement* generato dai singoli post;

- “*WhatsApp*”: rappresenta la modalità di comunicazione predominante nella quotidianità personale, familiare;
- “*Snapchat*”: è il «nuovo» social emergente e baricentrico sul mondo/target Millennials: autoimmagine, *instant*, sperimentazione e gioco;
- “*Instagram*”: ha un numero di follower che supera i 500 milioni di iscritti a livello mondiale, in Italia ne conta 10 milioni. Le metriche maggiormente utilizzate sono: numero di *follower*, *likes* e le *view*. I brand che utilizzano questa piattaforma sono principalmente legate al mondo del lusso, fashion, *automotive* e design.
- “*Linkedin*”: è un “business network con circa 330 milioni di utenti di cui 8 milioni in Italia, si rivolge a coloro che hanno un interesse professionale alla carriera e necessitano di creare una rete di contatti e opportunità lavorative. Per le aziende può essere utilizzato principalmente per trovare dipendenti o partner. Le metriche utilizzate per questo social sono: “*profile reach*”, “*network growth*” e “*leads*”.
- “*Google plus*”: conta circa 340 milioni di utenti, di cui Italia 12 milioni, utilizzato principalmente da professionisti e *Web specialist*. Lato azienda è possibile utilizzarlo per incrementare il traffico sui motori di ricerca sfruttando le pagine G+ *community* e *company pages*. Le metriche principali sono: num. di cerchie, *views* e *followers*. I maggiori utilizzatori sono uomini di età compresa tra i 25 e i 34 anni che utilizzano la piattaforma in media sei minuti al giorno (We are social, 2014).

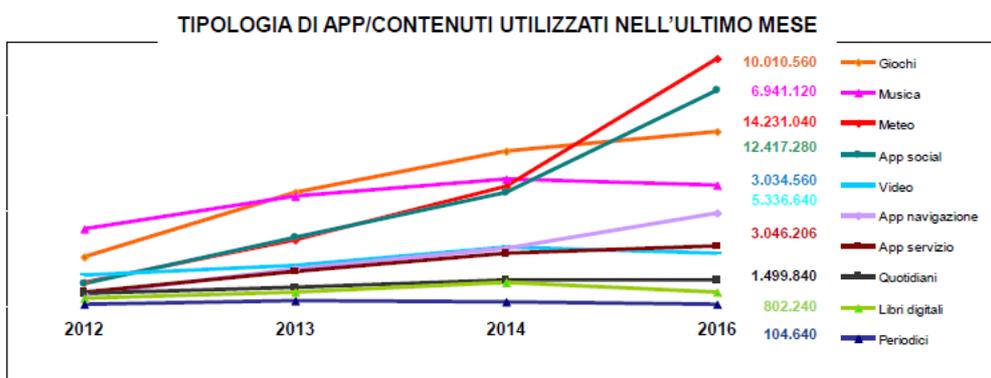
2.2.1 I Social media in Italia

Figura num 9, “Social and messaging dominano il tempo speso online in Italia”:



Fonte: comScore, Inc. (2017). *Internet in Italia – I trend del 2017*. [online] Available at: <https://www.comscore.com/ita/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2017/Internet-in-Italia-I-trend-del-2017> [Accessed 13 Apr. 2017].

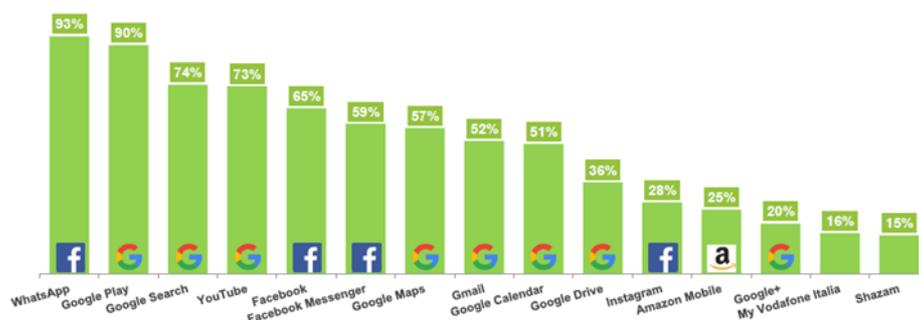
Figura num.10, “Trend utilizzo di app e contenuti ultimo mese”



(Dom. H17, I12, V02)

Fonte: GFK, “Rapporto new media Internet: Smart life”, settembre (2016)

Figura num 11, “Le principali app in termini di penetrazione”:



Fonte: comScore, Inc. (2017). *Internet in Italia – I trend del 2017*. [online] Available at: <https://www.comscore.com/ita/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2017/Internet-in-Italia-I-trend-del-2017> [Accessed 13 Apr. 2017].

In Italia la maggior parte del tempo trascorso *online* da parte degli utenti viene dedicato all'utilizzo delle piattaforme *social* e di messaggistica. A differenza degli Stati Uniti e del Regno Unito in cui la fruizione di Internet si rivolge prevalentemente alla categoria dell'*entertainment*. Come si evince dall'immagine num. 9, il trend dell'utilizzo delle app dedicate ai social è crescente e vede il picco di crescita maggiore tra il 2012 e 2016. Mostrano curve crescenti anche le app dedicate ai giochi e al meteo, mentre rimangono stabili quelle

legate ai libri digitali o ai periodici. Nella classifica delle quindici app mobili (su Android) per penetrazione per le piattaforme di messagistica: Whatsapp è al primo posto e Facebook Messenger al sesto. Per quanto riguarda i Social Network: Facebook è maggiormente presente come app rispetto a Google plus o Instagram. I social vengono utilizzati per seguire due tipi di finalità: personale (Facebook e Youtube) o professionale (Twitter e LinkedIn). I Social meno apprezzati in Italia risultano essere Tinder, Snapchat, Pinterest e Twitter. *“Tinder: ben 3,5 italiani su 10 dichiarano di essersi iscritti e poi cancellati. Seguono Snapchat, con il 25%, Pinterest e Twitter, con il 10%⁶⁴”*. Inoltre emergono tendenze che correlano l’utilizzo dei Social all’età degli individui:

- Gli utenti di età compresa tra i 15 e i 17 anni dedicano più tempo ad Instagram e Youtube;
- Dopo i 18 anni di età, Facebook assume un ruolo prioritario;
- Nella fascia d’età compresa tra i 18 e i 24 anni, gli utenti in media utilizzano più di sette tra social e servizi di *instant messaging*;
- Gli utenti di età compresa tra i 25 e i 34 anni utilizzano Internet principalmente per: fare delle ricerche, mandare mail e comunicare mediante social network e piattaforme di messagistica, vedere film o ascoltare musica;
- Verso i 35 anni gli utenti mostrano una propensione alla fruizione di media più istituzionali come ad esempio la televisione;
- Gli utenti con più di 45 anni utilizzano in media tre tra piattaforme social e di instant messaging, quattro in meno in media rispetto alla fascia di età compresa tra i 18 e i 24 anni (Blogmeter.it, 2017).

L’utilizzo delle *app* si rivolge particolarmente alle piattaforme social o all’*instant messaging*. Per quanto sia consolidato l’utilizzo di tali piattaforme in Italia, per le imprese non è semplice comprendere come integrare questi strumenti per comunicare e dialogare con i clienti. Sono strumenti che emergono da un bisogno dei consumatori di relazionarsi e di poter controllare i contenuti che vengono proposti: *“infatti solo il 20% vuole avere un’interazione con la marca mentre il 75% delle persone usa i social network per essere in contatto con la propria famiglia e amici”* (Fabrizio Caprara, presidente SAATCHI&SAATCHI,2012). La gestione delle relazioni si trasforma in formato digitale e

⁶⁴ Blogmeter.it. (2017). Blogmeter presenta la ricerca "Italiani e Social Media". [online] Available at: <https://www.blogmeter.it/blog/eventi/2017/03/29/blogmeter-presenta-la-ricerca-italiani-e-social-media/>

viene gestita quasi interamente nel mondo dei social; *“nearly seven-in-10 (69%) global respondents think face-to-face interactions are being replaced with electronic ones”*⁶⁵. Le imprese devono trovare la strada per risultare meno invasivi possibile ma, al contempo ottenere dei risultati favorevoli per la propria attività. *“Possiamo affermare che la motivazione che ha portato alla necessità di darsi nuove possibilità di interazione via Internet attraverso i social media, è stato il desiderio per il consumatore di esercitare nuovamente un controllo sui contenuti “usercentrici” che l’avvio di Internet aveva garantito e che invece le forme di marketing digitale spinto stavano via via sconfessando”*⁶⁶. I social media permettono ai consumatori di avere un dialogo tra pari con le imprese ed esprimere liberamente la propria opinione e non subire solamente l’advertising mediante i media classici e quelli digitali come i siti e i portali. L’opportunità è per le imprese di sfruttare questi strumenti per favorire la costruzione di *brand awareness* e di cogliere le potenzialità della generazione del dialogo *peer- to-peer*. Come viene riportato dalle ricerche condotte da Fastweb e da società specializzate, vi sono degli elementi prioritari rispetto ad altri che inducono gli utenti ad aderire alle pagine di marca. Al primo posto degli elementi che rendono interessante una pagina di marca vi è il contatto da parte dei *follower* con persone che condividono gli stessi interessi e solo al secondo posto è collocata la motivazione riguardante l’aggiornamento su marche o prodotti ritenuti importanti per la vita delle persone. L’interesse dedicato alla pubblicità ricopre solo il penultimo posto nella classifica degli elementi che rendono una pagina di marca interessante a conferma della crescente intolleranza degli utenti alle comunicazioni commerciali da parte delle aziende. Un elemento da prendere in considerazione è che non tutti coloro che ritengono che una pagina di marca sia interessante sono coloro che poi consumano il prodotto del brand. Sulla base della ricerca *“digital brand relationship”* (Doxa, 2011): su dieci persone che sono fan di una pagina ufficiale di marca quattro su dieci non sono consumatori.

⁶⁵ Nielsen (2015), “Global Digital Landscape”

⁶⁶ Cherubini S., Pattuglia S., “Marketing cube. Electronic, emotional, experiential”. EGEA, 2012.

2.2.2 Il processo di acquisto social

“Il processo di acquisto sta diventando più sociale: i clienti prestano più attenzione alla loro cerchia sociale al momento di prendere decisioni; cercano recensioni e chiedono consigli online e offline⁶⁷”. Le conversazioni sui social influenzano le decisioni di acquisto secondo l’indagine “*Global consumers’ purchase behaviour*” (IBM, 2014) i consumatori mostrano un maggior grado di fiducia verso i post di amici che riguardano gli acquisti fatti e i negozi dove hanno acquistato rispetto ai post delle stesse aziende su tali argomenti. La generazione con il più alto grado di fiducia nell’*advertising online* è quella dei “*digital native*”: “*Not surprisingly, Millennials (age 21-34), who came of age with the Internet, have the highest levels of trust in online and mobile formats, followed closely by Generation X (age 35-49)*⁶⁸”. Gli utenti si fidano di chi conoscono e per questo motivo per le imprese vale la pena inglobare gli strumenti *social* nel marketing mix insieme ai canali tradizionali. Per un’impresa i vantaggi risiedono nel trovare sia i clienti sia i *competitor online* e di poter creare un flusso virtuoso che segue le tappe di:

1. Ascolto;
2. Pianificazione delle attività;
3. Engagement;
4. Gestione delle attività social;
5. Misurazione.

Come riportato nel testo “*Marketing Cube*” il modello di integrazione di questi strumenti si basa su cinque elementi:

1. il *concept*,
2. la centralità del destinatario,
3. il coinvolgimento interno,
4. la misurabilità,
5. l’interpretazione quantitativa.

⁶⁷ Kartajaya H., Kotler P., Setiawan I., (2017), “Marketing 4.0”, Milano: Hoepli

⁶⁸ Nielsen. (2015). *Global trust in advertising*. [online] Available at: <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/apac/docs/reports/2015/nielsen-global-trust-in-advertising-report-september-2015.pdf> [Accessed 19 May 2017].

Alla base vi è la creazione di un “*concept*” creativo che sostiene un approccio comunicativo rivolto al cliente. L’approccio “*customer centric*” che pone all’impresa la sfida di dover comprendere gli interessi degli utenti ed essere in grado di soddisfarli. La comunicazione è rivolta in un primo momento ad attirare l’attenzione degli utenti e in un secondo momento a sviluppare attività volte al coinvolgimento e interazione. Per la realizzazione dell’integrazione di questi strumenti è necessario essere in grado di generare un coinvolgimento interno prima di rivolgersi agli *stakeholders* esterni. Un’integrazione che presuppone lo sviluppo di metriche per la misurazione degli “*insights*” che derivano dall’utilizzo dei social media e una capacità nell’interpretazione qualitativa dei feedback derivanti dal mondo dei social per poter essere in grado di rispondere con efficienza alle esigenze dei clienti. Il modello di acquisto indotto dal marketing dell’impresa si basa su una sequenza di momenti. Il primo passo è rendere consapevole il consumatore sul posizionamento e sulle caratteristiche del prodotto offerto. Una volta stimolato l’interesse del consumatore, lo stesso viene incentivato all’acquisto per rispondere ad una “*call to action*”. I social media hanno rivoluzionato anche il processo d’acquisto in quanto non seguono le logiche dell’advertising classico instaurando una comunicazione *one-to-one* come nel *direct marketing* o seguendo un approccio comunicativo dall’alto verso il basso come i media più istituzionali. Ad esempio nel caso della pubblicità televisiva vi è un forte richiamo all’acquisto, tramite la “*call to action*” alla base del messaggio che induce il consumatore a recarsi in negozio. Nel caso del “*direct marketing*” si ha un messaggio dedicato e personalizzato verso uno specifico consumatore che permette l’instaurarsi di una relazione in linea con le esigenze del cliente. I social network, invece, hanno creato una rete di relazioni “*many to many*” in cui il consumatore può assumere sia il ruolo di destinatario della comunicazione e sia di emittente e generatore di contenuti. Alla base dei diversi modelli di comunicazione vi sono tre leggi: la legge di Sarnoff, di MetCalfe⁶⁹ e di Reed⁷⁰. La legge di Sarnoff, relativa alle attività di marketing attraverso siti web e mass media, afferma che il valore del network ha un andamento lineare poiché cresce proporzionalmente all’incrementare del numero di utenti nella rete stessa. La legge di Metcalfe, applicabile al “*direct marketing*”, mostra come il valore di un network sia corrispondente al quadrato del numero degli utilizzatori che possono interagire in conversazioni simultanee sia in

⁶⁹ Robert Metcalfe è un informatico statunitense pioniere della tecnologia, inventore di Ethernet, fondatore di 3Com e formulatore della legge di Metcalfe.

⁷⁰ David Reed, ricercatore del Massachusetts Institute of Technology.

entrata che in uscita dal network dando luogo ad un flusso di comunicazione bidirezionale. Infine la legge di Reed, ricercatore del Massachusetts Institute of Technology, che regola i social network. In una rete in cui gli utenti hanno interessi e passioni comuni e condividono idee, pensieri ed opinioni viene superata l'elemento del flusso di comunicazione arrivando all'interconnessione di tutti gli attori della rete. La comunicazione perde la sua caratteristica di unilaterali , lasciando spazio ad un flusso di informazioni e feedback sull'utilizzo di questi prodotti che si riversa nella rete torna indietro all'impresa. Secondo Reed il valore del network   dato da 2 alla novantesima potenza. Il modello di acquisto, al tempo dei social   quindi pi  sofisticato, il flusso composto dai diversi passaggi prima elencati continua ad essere presente ma,   bilanciato da una controparte gestita direttamente e totalmente dagli utenti della rete. *“Il mercato sta diventando pi  inclusivo: i social media abbattano le barriere geografiche e demografiche permettendo alle persone di connettersi e comunicare e alle aziende di innovare attraverso la collaborazione⁷¹”*. I momenti che caratterizzano questo processo sono l'utilizzo del prodotto/servizio da parte del cliente che scaturisce un'opinione negativa o positiva a seconda che siano state soddisfatte le sue aspettative che si pu  concludere con la condivisione del giudizio in rete che va a costituire un flusso di ritorno verso l'impresa. Nel *network* le imprese possono individuare i clienti attuali e potenziali attirare il loro interesse mediante la creazione di blog o di fan page, comunicare con loro in modo coerente e integrato attraverso tutti i canali a disposizione ed incentivare un interesse all'acquisto online e infine gestire la relazione nel tempo attraverso attivit  di Social Caring come nel caso degli operatori di telecomunicazioni.

⁷¹ Kartajaya H., Kotler P., Setiawan I., (2017), “Marketing 4.0”, Milano: Hoepli

2.3 Social media vs Telecomunicazioni

“Choice creates not only complexity, but also opportunity. The media industry must embrace the changing landscape and adapt their strategies to fit with this new reality, offering engaging and relevant content that is easily accessible across devices and channels” (Nielsen, 2015).

Il rapporto delle Telco con gli operatori “OTT” è complesso, pieno di sfaccettature e controverso. Nella trattazione si vogliono evidenziare gli effetti dell’ingresso dei Social Network nelle telecomunicazioni considerare come è evoluto il rapporto impresa-cliente, quali siano stati gli effetti in termini di servizi offerti e tecnologie e infine comprendere se l’ingresso dei Social abbia reso più brevi i cicli di vita delle offerte delle Telco analizzando il caso di Fastweb. Considerando il primo punto, le compagnie telefoniche hanno colto appieno i vantaggi offerti dai nuovi strumenti di dialogo per adottare un approccio “*customer centric*”, necessario per sopravvivere in un ambiente digitale che ha reso il cliente più esperto e di conseguenza più esigente nei confronti delle aziende. I Social, in questo modo sono stati resi parte integrante del servizio offerto dagli operatori Telco, rendendoli più vicini al cliente, permettendo di creare “*engagement*” grazie ad un canale di ascolto e dialogo in *real time*. Al tempo stesso però l’ingresso degli operatori “OTT” ha aiutato nella definizione del concetto di Internet come “*commodity*”, indispensabile per fruire dell’intero mondo *digital* che nel tempo si è venuto a creare. Indubbiamente la diffusione delle piattaforme online ha permesso la partecipazione attiva, la raccolta di feedback, ma ha anche costretto gli operatori a costringere i tempi di produzione e i cicli di vita delle offerte per rispondere in modo più veloce alle esigenze e richieste dei clienti. Un consumatore che nel tempo è meno affezionato alla marca e più attento alle performance del servizio intese come velocità di connessione, rapporto qualità prezzo. Il ruolo delle Telco da azienda di servizi a “*infrastructure provider*” ha guidato ingenti investimenti nel miglioramento delle performance della banda fissa e mobile. Inoltre il portafoglio dei servizi ha visto il declino di quei prodotti che una volta costituivano il core del business sostituiti da piattaforme di messagistica/voce che permettono anche lo scambio e la condivisione di video e immagini. A seguito di quest’analisi di mercato si vuole dimostrare come questa rivoluzione social che ha travolto la comunicazione ma, anche le tecnologie e i servizi delle telecomunicazioni abbia contribuito ad accelerare i cicli di vita. Se i dati confermano le ipotesi si vuole comprendere come il ruolo di Fastweb si è e si evolverà per non ricoprire il ruolo di mero fornitore di connettività.

2.3.1 Social Caring

Nel caso del settore delle aziende erogatrici di servizi, le linee guida che vanno tenute in considerazione nella gestione del rapporto con i clienti come riportato nel “*Journal of marketing*”⁷², possono essere ridotte a cinque in ordine di importanza:

1. Affidabilità: intesa come capacità da parte dell’impresa di fornire un servizio in linea con le aspettative del cliente;
2. Reattività: la capacità di rispondere alle esigenze dei clienti con la rapidità da loro richiesta;
3. Rassicurazione: la competenza e le conoscenze dei processi degli addetti che si rivolgono agli utenti;
4. Empatia: essere in grado di fornire un’assistenza dedicata e personalizzata per singolo cliente;
5. Tangibilità: l’aspetto di tutti gli elementi fisici, strutture e materiali di comunicazione.

Nell’attuale contesto, le imprese si trovano a dover lavorare non solo sul fronte della produzione ed erogazione di prodotti e servizi ma, soprattutto a realizzare la miglior esperienza per il consumatore che diventa un segno distintivo per l’offerta. Le imprese del settore delle telecomunicazioni utilizzano i Social Network per gestire in modo efficace la relazione lungo tutta la vita dei clienti attenendosi ai principi elencati precedentemente. Grazie ai nuovi strumenti social, è aumentata la varietà dei canali di dialogo e di ascolto delle esigenze del cliente, la velocità di risposta e l’interattività che permettono di personalizzare la comunicazione ai clienti. per questo motivo, gestire una pagina social dedicata ad una marca richiede di elaborare un piano per creare *engagement* per coinvolgere i consumatori ed implementare le risorse e i sistemi dedicati all’ascolto e al dialogo. La gestione dei profili di marca in modo consapevole permette di instaurare delle relazioni di lungo periodo con gli utenti. I fan della marca possono avere degli atteggiamenti particolarmente positivi a sostegno della marca ed operare come “*brand ambassador*” e

⁷² R. Deesiraju, S.M. Shugan, “Strategic service pricing and Yield Management”, *Journal of marketing* 63 (January 1999), pp.44-56.

coloro muovono critiche insistenti nei confronti della marca online che vengono definiti “*brand detractor*”. Alla base delle relazioni che vengono implementate con gli appassionati del marchio, vi è la ricerca dell’*engagement*, definito come “*il rapporto emotivo forte tra soggetti*” (Per Gunheim, 2008). Una relazione tra brand e utenti ottenuta attraverso l’interazione e il coinvolgimento alle attività di marca che si manifesta attraverso *likes* ai post, commenti e “*retweet*”. Un nuovo modo di creare valore per il *brand* basato sulla capacità dell’azienda di proporsi con un prodotto di qualità ed un’immagine credibile che ispiri fiducia negli utenti. L’*engagement* viene suddiviso da Per Gunheim in diversi livelli in ordine crescente di coinvolgimento degli utenti:

- Adozione;
- filtro collaborativo;
- creazione di contenuto;
- socializzazione.

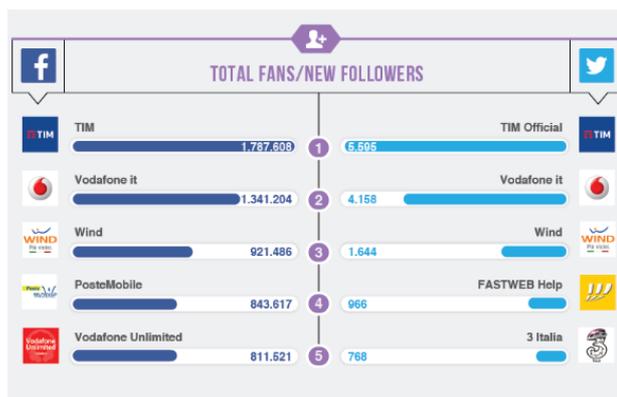
Come viene riportato nel testo del “*Marketing Cube*”⁷³, si può pensare alla realizzazione di una piramide del coinvolgimento dei clienti. Alla base vi è il “*watching*”, l’attività degli utenti di leggere e guardare ciò che viene pubblicato dalla pagina di marca, il secondo step è lo *sharing* che consiste nella condivisione di immagini, video o pubblicazione di *status*, il terzo passaggio è quello del “*commenting*” in cui gli utenti esprimono la propria opinione. I due livelli più alti nella piramide sono occupati dalle attività di “*producing*” e “*curating*”, il primo si riferisce alla gestione di un blog o alla creazione di video mentre, il secondo, è attinente alla moderazione o gestione di una “*community*” o *fanpage* ad esempio su Facebook. Sulla base del numero utenti “*followers/fans*”, va valutata l’interazione tra azienda e consumatore può essere misurata attraverso degli indici:

1. *Engagement*: in termini di interazioni con gli utenti che può essere misurato come numero di retweet, click ai link o menzioni del sito della marca;
2. *Engagement rate*: valutato in termini di interazione sulla base degli utenti che visualizzano i messaggi.

⁷³ Cherubini S., Pattuglia S., “Marketing cube. Electronic, emotional, experiential”. EGEA, 2012.

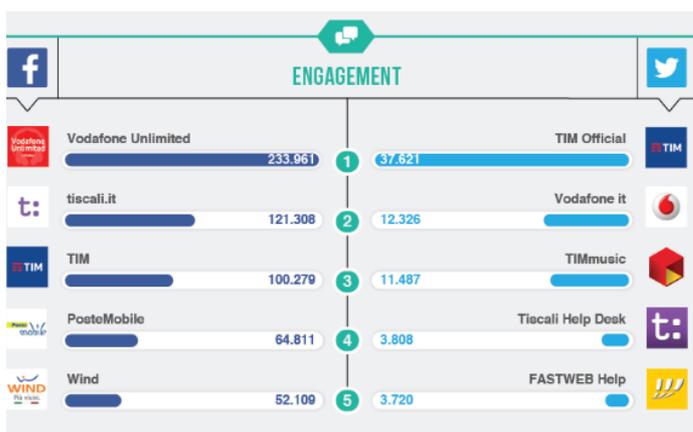
Per comprendere quale sia la tipologia di *engagement* che si è venuta a creare, si può ricorrere a misure qualitative che valutano la “*customer satisfaction*” e in particolare la propensione degli utenti a raccomandare ad amici, parenti o interlocutori in rete il prodotto/servizio dopo averlo utilizzato. La raccomandazione da parte degli utenti in rete assume un ruolo importante, in quanto gli amici o conoscenti sono più propensi ad accettare un consiglio da un consumatore che ha testato il prodotto piuttosto che attenersi alle informazioni di una campagna pubblicitaria sponsorizzata dall’azienda. In particolare gli operatori delle telecomunicazioni hanno sfruttato l’emergere di questi canali per sviluppare l’*engagement online* creando community di assistenza online, dando vita al “*Social media Caring*”. Le imprese di telefonia hanno iniziato ad ascoltare e dare risposta alle domande, critiche e chiarimenti degli utenti *online*.

Figura num. 12, “Top brand nelle telecomunicazioni, totale fans/new followers”



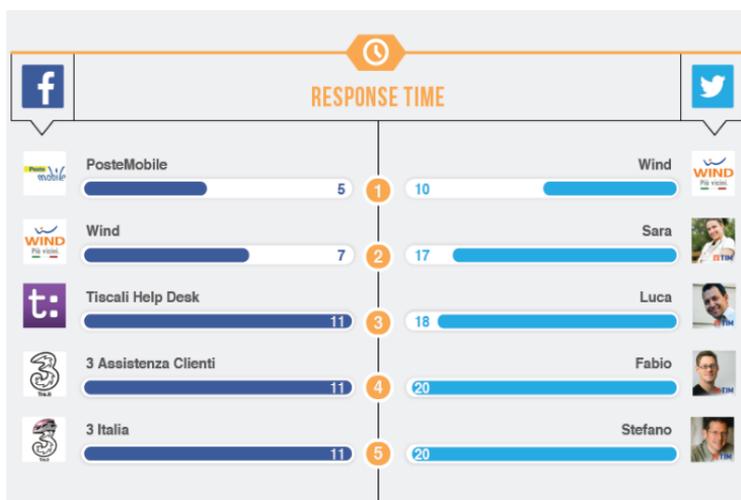
Fonte: Blogmeter.it. (2017). *Top Brands marzo 2016 - i migliori profili social del mondo telco*. [online] Available at: <https://www.blogmeter.it/blog/2016/04/12/top-brands-marzo-i-migliori-brand-del-settore-delle-telecomunicazioni/>.

Figura num. 13, “Top brand nelle telecomunicazioni, engagement”:



Fonte: Fonte: Blogmeter.it. (2017). Top Brands marzo - i migliori profili social del mondo telco. [online] Available at: <https://www.blogmeter.it/blog/2016/04/12/top-brands-marzo-i-migliori-brand-del-settore-delle-telecomunicazioni/>.

Figura num. 14, “Top brand nelle telecomunicazioni, response time”:



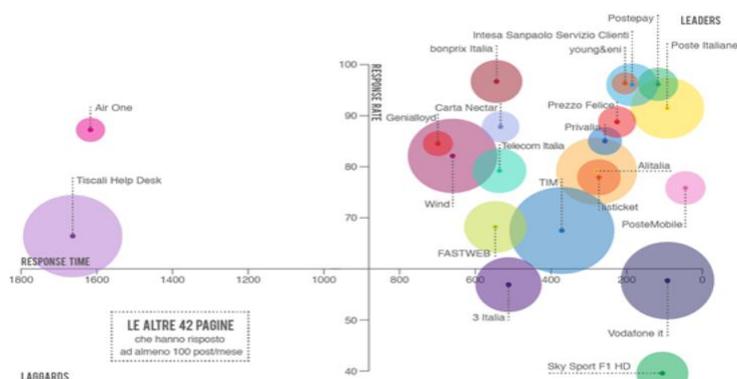
Fonte: Fonte: Blogmeter.it. (2017). Top Brands marzo - i migliori profili social del mondo telco. [online] Available at: <https://www.blogmeter.it/blog/2016/04/12/top-brands-marzo-i-migliori-brand-del-settore-delle-telecomunicazioni/>.

Per i profili *social*, Twitter e Facebook, Tim si afferma al primo posto come numero di *followers*, seguito in classifica da Vodafone e Wind. Tim con quattro profili creati per la gestione dell’assistenza detiene la più grande *community* in termini di *fan* su Facebook, il livello più alto di “*engagement*” è registrato dal profilo Vodafone Unlimeted, un canale

rivolto ai giovani Under 30 che ha sfruttato la partnership con il programma televisivo di intrattenimento Amici per coinvolgere una *community* di giovani. Al secondo posto si trova Tiscali che riesce a tenere un buon livello di interazione, pubblicando notizie di attualità che riscuotono successo tra gli utenti. Un'altra metrica misurata per valutare le performance del “*social caring*” su Facebook è la velocità di risposta, Postemobile risulta essere il più reattivo ai post degli utenti impiegando solo 5 minuti a rispondere, seguito da Wind che risponde in sette minuti e infine Tiscali Help Desk e le due pagine di 3Italia che rispondono in undici minuti. Nella gestione dei profili Twitter, Tim emerge per numero di *followers* ed *engagement* avendo sfruttato eventi coinvolgenti come ad esempio la celebrazione del decennale di Twitter. Al secondo posto compare Vodafone sia per numero di *followers* che livello di *engagement*. Wind si classifica al primo posto come operatore più veloce a rispondere alle richieste degli utenti. Emergono anche i profili Twitter dedicati all'assistenza di Tiscali e Fastweb. Tiscali Help desk è quarto per *engagement* mentre Fastweb Help è quarto per nuovi *follower* e quinto per il numero di interazioni totali. Di seguito si riporta una mappatura di *Blogmeter* che mette a paragone l'efficienza degli operatori di telefonia nel fornire assistenza in rete basandosi su alcune metriche:

- *Response time*: inteso come il tempo impiegato per rispondere agli utenti;
- *Response rate*: il totale di risposte sulla base dei commenti degli utenti;
- *Post addressed*: numero di post degli utenti rivolti ad un determinato profilo.

Figura num. 15, “Lo stato del Social Caring in Italia”:



Fonte: Blogmeter.it. (2017). *Lo stato del Social Caring in Italia*. [online] Available at: <https://www.blogmeter.it/blog/social-analytics-blog/2013/06/19/lo-stato-del-social-caring-in-italia/> [Accessed 8 Apr. 2017].

Nella mappa sono state prese in considerazione una base di aziende che risponde in media ad almeno 100 post al mese divisa in quadranti: in alto a destra 15 aziende che hanno delle elevate performance, mentre in basso a sinistra i profili che hanno tassi e velocità di risposta sotto la media. Le aziende più veloci a rispondere sono Poste Mobile e Vodafone. Gli operatori telefonici che gestiscono un numero più alto di domande sono: “*Tim: al primo posto che in 5 mesi ha gestito ben 8.932 domande originate dagli utenti, secondo Tiscali Help Desk con 8.019, seguiti da Vodafone 7.096, Wind 6.529, Alitalia 5.361*” (Blogmeter.it, 2017). Un’alternativa al canale di Social Customer Care gestito dal personale aziendale è la formula del “*crowdsourcing*”. La *fanpage* di Tre Italia che permette agli stessi utenti di rispondere a dubbi espressi da altri fan. Per eccellere in queste attività è necessario quindi rispondere al maggior numero di post tempestivamente ma, anche essere in grado di esprimersi in modo conciso e diretto facilitando il dialogo con il cliente. Le aziende devono mostrare un impegno attivo nell’ascolto, che non è meramente incentrato sulla richiesta di risoluzione di un problema tecnico ma, che va oltre e cerca di comprendere le reali esigenze degli utenti. È indispensabile quindi anche un ruolo di formazione per l’operatore 2.0 che si deve interfacciare i clienti in rete. Per questo motivo si mostra la necessità di strumenti che garantiscano il controllo costante di tutte le vicende che avvengono nelle piattaforme social. Anche i clienti devono contribuire all’instaurarsi di un rapporto favorevole partecipando attivamente nel rispetto nei confronti sia nei della marca ma, anche degli altri clienti. Dopo aver presentato un quadro generale di dati riguardanti gli operatori delle telecomunicazioni nel *social caring*, si vuole fare un *focus* sugli strumenti utilizzati da Fastweb confrontandolo

con le esperienze che hanno portato alla creazione della *social customer care* di altri due operatori: Vodafone e Tim. Nel Sito Web di Fastweb⁷⁴ vengono delineati quali siano gli strumenti di dialogo utilizzati per rivolgersi al cliente, a partire dal 2012:

- Facebook (con circa 315000 fan): la bacheca che viene utilizzata per pubblicare news per gli appassionati di tecnologie e innovazione, le novità delle offerte Fastweb e per incentivare il dialogo nella community sui temi che vengono esposti;
- Fastweb Help su Twitter (con circa 49000 follower) un forum di assistenza pensato su misura per i clienti che hanno bisogno di un supporto tecnico;
- Twitter (22000 follower): per aggiornare i clienti sulle ultime novità del mondo Fastweb;
- Google +: una piattaforma utilizzata per fornire aggiornamenti e news sulle tecnologie e le offerte;
- LinkedIn (che conta 37313 follower): una piattaforma utilizzata per comunicare le offerte e le novità con i clienti Business.

All'interno dell'azienda, si è voluto procedere all'intervista con Michele Sarzana, Social media manager di Fastweb per avere un quadro completo su come i social abbiano modificato l'assistenza e quali sono le metriche da lui ed il suo team utilizzate per la valutazione. *“L'introduzione di questi strumenti ha rivoluzionato la concezione di assistenza”*, il concetto *“I have a problem”* da parte del cliente, prima dell'era dei Social Network era gestito in modo analogico (telefonica o via fax), ad oggi si ha un canale di supporto ufficiale online. La trasformazione del concetto di assistenza, ha portato ad un ampliamento dei contenuti dell'offerta Fastweb: il canale *digital* è parte integrante del servizio. Sempre di più crescono gli utenti che si rivolgono al *social caring* per ottenere supporto o fare reclami. Per quanto i Team di gestione cerchino di canalizzare le richieste tramite la messagistica privata, il cliente preferisce manifestare il problema nella bacheca di tutte le piattaforme anche quelle non specificatamente predisposte all'assistenza. Il cliente finale ha compreso la potenzialità dello strumento come amplificatore della propria opinione e giudizio e lo utilizza per ottenere una risposta immediata da parte degli addetti alla

⁷⁴ FASTWEB Company Information. (2017). *Social Media - FASTWEB Company Information*. [online] Available at: <http://company.fastweb.it/per-i-media/social-media/> [Accessed 6 Mar. 2017].

gestione. Come è emerso dal confronto con i competitor, Fastweb non rientra nelle prime posizioni per velocità e reattività nelle risposte agli utenti. Per questo motivo Fastweb sta lavorando alla creazione di una chat virtuale che dia risposta automatica alle richieste del cliente e permetta di disbrigare in modo più veloce le domande dei clienti fornendo delle istruzioni online. Nel caso dell'assistenza sui Social, per verificare le performance delle piattaforme implementate Fastweb considera il *Net Promoter Score* che viene definito come un indice di fedeltà dei clienti. Per l'analisi dei dati raccolti, vengono considerate le risposte dei clienti in risposta alle domande "Consigliaresti ad un amico o ad un collega il nostro servizio online di assistenza al cliente?". Per il calcolo del *Net Promoter Score* dato dalla formula " $NPS = \% promoter (9-10) - \% detractor (0-6)$ "; ottenuta dando dei punteggi alle risposte degli utenti che vengono classificati in tre categorie: i *promoter* che attribuiscono un giudizio positivo, i *passively satisfied* che contribuiscono con un parere abbastanza positivo e infine i *detractor* che danno un giudizio negativo. L'NPS diretto è quello valutato sui clienti che come primo canale di assistenza scelgono i Social; l'NPS indiretto è quello espresso dai clienti che prima di chiedere assistenza alla "*social customer care*" utilizzano altri canali. Un'altra analisi che viene effettuata settimanalmente da Fastweb per monitorare l'andamento dei *Social* analizzare il "*sentiment*" nei canali:

- "*properties*" che comprendono le conversazioni pubblicate dagli utenti all'interno dei canali social di Fastweb (esclusi i contenuti pubblicati da Fastweb);
- "*non properties*" costituite dalle conversazioni riscontrate sul web esterne ai canali. La valutazione ha il fine di cogliere: "*atteggiamenti sociali, percezioni diffuse, fenomeni emergenti, ovvero, dati predittivi di accadimenti rilevanti per il business*⁷⁵". Il vantaggio di questa analisi è quello di "*poter ottenere in tempo reale delle informazioni utili sull'orientamento e le aspettative del target di riferimento, mediante l'utilizzo incrociato di analisi semantiche, statistiche e interpretazione del linguaggio scritto*"⁷⁶. Per ottenere quest'analisi, le emozioni vengono così classificate:

⁷⁵ Kotler, P., Keller, K. and Scott, W. (2007). *Marketing management*. 1st ed. Milano: Pearson education Italia.

⁷⁶ Kotler, P., Keller, K. and Scott, W. (2007). *Marketing management*. 1st ed. Milano: Pearson education Italia.

tabella num.1:

Emozioni Positive	Amore romantico, amore, calma, ottimismo, gioia, contentezza, eccitazione
Emozioni Negative	Rabbia, discontento, preoccupazione, tristezza, paura, vergogna, solitudine, invidia
Altre	Sorpresa, altri sentimenti (senso di colpa, orgoglio, avidità, essere sollevato)

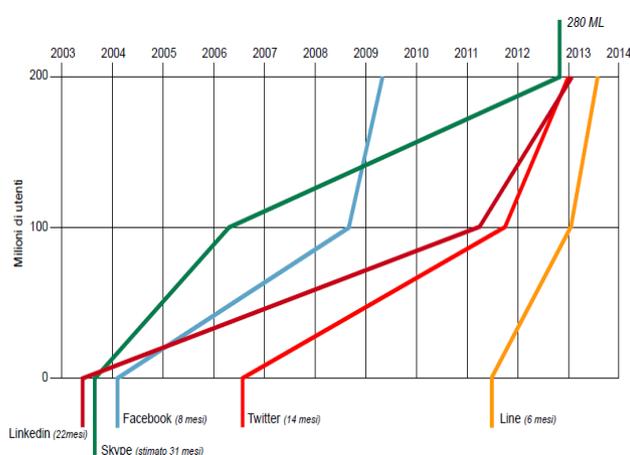
Fonte: Kotler, P., Keller, K. and Scott, W. (2007). *Marketing management*. 1st ed. Milano: Pearson education Italia.

L'ingresso di Fastweb nella gestione delle piattaforme di Social Caring è recente se confrontato ad altri operatori di telefonia come Vodafone o Tim. L'esperienza di Vodafone nell'integrazione dei social media inizia nel 2008 con la creazione di una *community* chiamata Vodafone Lab, un forum dedicato agli amanti della tecnologia. Un percorso di integrazione iniziato con un *forum* che ha visto poi aggiungere la presenza su Youtube per guide e video recensioni, Facebook, Twitter e Google plus. Come riportato nel testo "*Social media marketing*", Vodafone ha iniziato ad utilizzare tali piattaforme per rispondere ad un'esigenza informativa del proprio *audience* per poi concentrarsi sull'*entertainment* e infine focalizzando la maggior parte degli sforzi sul tema del Customer Care. Oltre alla assistenza sui Social, Vodafone coinvolge gli utenti nel programma "*World of Difference*" e nella finalizzazione delle risorse della propria Fondazione su specifici progetti. Un anno dopo Vodafone, Tim ha avviato una strategia di *social caring* avviando nel 2009 la prima *community* costituita da 5000 operatori Tim e partner presenti sul territorio italiano. Nel 2010 è stata lanciata la fan page su Facebook con una sezione dedicata alla *customer care* che nel 2012 ha raggiunto 750000 fan. Alla pagina Facebook nel tempo è stata poi inserita la funzionalità definita "*we call back*" che prevede la possibilità in caso di richiesta di essere ricontattati da un operatore. Nello stesso anno è stato aperto un profilo Twitter che nel 2011

è stato reso disponibile su app per gli smartphone e nel 2012 ha coinvolto 170000 *follower*. Nel 2011, Tim ha anche integrato il canale Youtube per caricare dei video esplicativi sulle attività disponibili in *self caring* che per clienti digitalizzati evitano il passaggio a diversi canali assistenza e permettono una risoluzione più immediata.

2.3.2 I cambiamenti nel settore delle telecomunicazioni

Grafico num.3, “Penetrazione Strumenti Social”:



Fonte: Balboni, G., Ghibaudo, C. and Ciccarella, G. (2015). “Telco e OTT: dalla competizione alla cooperazione”, *notiziario tecnico*, 28(3), p.29.

In questo paragrafo verranno delineati gli effetti dell’ingresso dei Social media nel mercato, le difficoltà che gli operatori delle Telco hanno dovuto affrontare e come questi cambiamenti abbiano influito sui cicli di vita delle offerte. Con i Social Network le Telecomunicazioni hanno assunto un ruolo fondamentale per la fruizione dei servizi delle suddette piattaforme. “Il mondo dei nativi digitali⁷⁷ comunica oggi secondo un modello social che utilizza una molteplicità di terminali. In questo modo, telefonare è solo uno dei modi per comunicare mentre diventa indispensabile poter disporre istantaneamente di tutte le informazioni che servono e poterle condividere con chi si vuole⁷⁸”. Nello scenario attuale convivono gli

⁷⁷ I Nativi Digitali sono gli “indigeni” del digitale, nati e cresciuti con la diffusione di tecnologie informatiche.

⁷⁸ Telecom Italia Corporate. (2017). *Com'è cambiato il mondo delle Telecomunicazioni*. [online] Available at: <http://www.telecomitalia.com/tit/it/innovazione/cambiato-mondo-telecomunicazioni.html> [Accessed 8 Mar. 2017].

operatori Telco e le piattaforme online (Google, Facebook ecc. ecc.) definite *Over the Top* (OTT). Il legame tra i due operatori è molto intenso in quanto gli OTT non sono dotati di infrastrutture proprie. Gli “*OTT*” offrono servizi e applicazioni agli utenti dotati di Computer, Tablet o Smartphone sfruttando Internet e le sue evoluzioni come il Broadband e Ultrabroadband: “*dopo decenni in cui il business model delle Telco non ha registrato variazioni sostanziali, l’avvento degli Over the top ha profondamente modificato l’identità degli operatori delle telecomunicazioni esaltandone il ruolo di fornitori di infrastrutture a scapito della funzione di azienda di servizi*”⁷⁹. Il nome *Over the Top* deriva proprio dalla peculiarità con cui gli operatori offrono i servizi al di sopra della rete differenziandosi dalle Telco che legano i servizi alle reti differenziate per servizi e/o tecnologia. Gli *Over the top* hanno costituito il loro successo grazie a dei modelli di Business innovativi (*adoption oriented*): “*per alcuni di essi passare da 100 Milioni di clienti a 200 Milioni è stata una faccenda di pochi mesi*” (Telecom Italia Corporate, 2017). Oltre alla rapidità con cui questi operatori sono in grado di attirare milioni di utenti è da sottolineare anche l’innovatività delle interfacce utenti che propongono, estremamente semplici da utilizzare. Lo sviluppo di queste piattaforme si basa su degli investimenti ridotti; viene ideato un servizio e creato un’app con l’intento di attirare quanti più utenti possibili. Per gli operatori delle telecomunicazioni, gli investimenti infrastrutturali sono elevati e i *competitor* sono più o meno stabili nel tempo. Al contrario lo scenario degli OTT è più dinamico, in quanto vi è un maggiore tasso di entrata/uscita delle aziende dal mercato e lo sviluppo delle innovazioni segue tempistiche più brevi. Il ritorno in termini di ricavi dai servizi deriva inizialmente dai dati raccolti con la profilatura dei clienti e dai ricavi pubblicitari e in seguito dalla possibilità di trasferire la proprietà ad altre aziende. Molto spesso, i servizi vengono erogati senza che l’utente debba sottoscrivere un abbonamento, in altri casi si evolvono in modalità “*freemium*” che permette la fruizione dei servizi in modalità free per la versione base del servizio e di pagare per usufruire di versioni *advanced*. Si parla dello sviluppo di servizi che in molti casi vanno a sostituire quelli offerti dagli operatori di telefonia come messaggistica, voce, condivisione di video ed immagini. Gli operatori delle telecomunicazioni hanno continuato ad investire nel potenziamento delle infrastrutture per incrementare la velocità di connessione e migliorare le performance di banda fissa e mobile. Oltre agli investimenti infrastrutturali, le Telco

⁷⁹ Patuano, M. (2017). *Un nuovo modello di business per le telecomunicazioni*. [online] Il Sole 24 ORE. Available at: <http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2015-12-02/un-nuovo-modello-business-le-telecomunicazioni-133712.shtml?uuid=ACZeZdIB> [Accessed 9 Mar. 2017].

hanno subito un calo nei ricavi dovuto al declino di alcuni servizi (voce e sms) che prima dell'ingresso degli operatori OTT costituivano il “*core business*”.

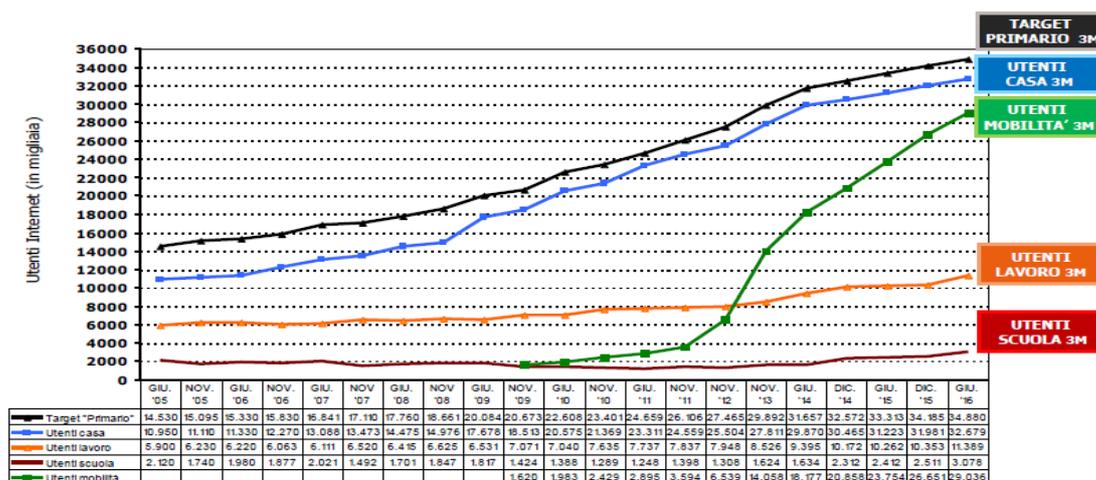
2.3.3 Analisi dei principali trend del mercato

Nella trattazione che segue si vogliono evidenziare quali siano stati i trend nel mercato del settore delle telecomunicazioni e come questi siano strettamente correlati all'ingresso nel mercato dei Social Network (il primo Facebook a partire dal 2004): “*Se la contrazione dei prezzi e dei volumi dei servizi a pagamento determinata dall'entrata degli operatori OTT possono influenzare negativamente gli incentivi a investire nella banda ultra-larga o nella rete 4G, d'altro canto le piattaforme online e le applicazioni di maggior successo spesso rappresentano la ragione principale per cui gli utenti desiderano la banda ultralarga o una rete mobile sempre più veloce*⁸⁰”. Le piattaforme online hanno colto le potenzialità dell'evoluzione delle performance della banda dei servizi a rete fissa e mobile e hanno influito sulla composizione delle offerte e sull'assetto dei ricavi degli operatori Telco. Per ottenere una trattazione più snella si vogliono introdurre i trend generali del mercato del settore a partire dal 2007, in cui si sono registrati dei cambiamenti rilevanti, per poi porre un focus sulle evoluzioni più significative correlate all'ingresso degli operatori “*OTT*” nello scenario competitivo. A partire dal 2007, si è registrata una riduzione delle risorse complessive delle telecomunicazioni. Nel 2012, si è evidenziata una diminuzione nella spesa dei servizi offerti dagli operatori Telco da parte sia delle imprese che delle famiglie che ha causato una riduzione dei ricavi dei servizi per il lato mobile e fisso. Dal 2012, si è potuto rilevare un decremento (che prosegue fino alle rilevazioni del 2016) della quota di mercato dell'ex monopolista, Telecom Italia in favore dell'acquisizione di quote da parte di altri operatori. Nel corso degli anni si è evidenziata una consistente penetrazione di Internet supportata dagli investimenti infrastrutturali sia per la rete fissa che mobile. Si è registrata una crescente contrazione dei servizi voce in favore di quelli di dati. Per quanto riguarda la telefonia mobile, negli ultimi anni si è riscontrato un incremento del numero di SIM utilizzate per servizi voce e dati rispetto a quelle utilizzate solo per il servizio voce. Per prima

⁸⁰ Telecom Italia Corporate. (2017). *Com'è cambiato il mondo delle Telecomunicazioni*. [online] Available at: <http://www.telecomitalia.com/tit/it/innovazione/cambiato-mondo-telecomunicazioni.html> [Accessed 24 Mar. 2017].

cosa si vuole focalizzare l'attenzione sull'incremento della penetrazione di Internet negli anni. Per poter quantificare il fenomeno si inserisce il grafico di seguito che riporta sull'asse dell'ascisse (x) il fattore tempo (con t=un anno) e sull'asse delle ordinate (y) il numero degli utenti Internet espressi in migliaia. I dati sono basati sull'analisi condotta da GFK attraverso 3000 rilevazioni personali e domiciliari al mese ad individui italiani di età maggiore di 14 anni. I target ai fini dell'analisi vengono classificati in primario (casa, lavoro e mobilità) e secondario (target primario e corsi di formazione, case di amici e internet di aeroporti, biblioteche e esercizi pubblici). Nel grafico viene riportato il volume del target primario con i relativi sottogruppi.

Grafico num. 4, "Internet tracking":



Fonte: GFK, ricerca condotta per Fastweb S.p.A. (2016)

Dal grafico in alto, si può vedere come sia incrementata negli anni la penetrazione di Internet tra gli utenti in Italia. Gli effetti che si sono ritenuti più rilevanti ai fini dell'analisi dell'influenza dei Social nel settore delle Telco vengono classificati come:

1. "L'incremento del traffico dati e la diffusione dell'Internet mobile": a partire dal 2012 si è stimato un incremento del traffico dati da rete fissa rispetto al 2011. L'incremento del traffico dipende sia dall'aumento del numero di utenti dovuta soprattutto a coloro che fruiscono dei Social Network "al riguardo, ad esempio, Google dichiara che Youtube registra oltre 1 miliardo di visitatori al mese, ed è

stimato che sulla piattaforma ogni minuto vengono caricate 72 ore di video. Facebook indica iscrizioni di oltre 23 milioni gli utenti mensili italiani del social network, con una crescita del 7,7% rispetto all'anno precedente⁸¹". Per sostenere l'incremento di traffico, gli operatori delle telecomunicazioni hanno dovuto investire nelle infrastrutture per potenziare la rete e migliorare le performance attraverso un incremento della velocità nominale di connessione. Come riportato dal "*notiziario tecnico*"⁸² di Telecom Italia, gli investimenti infrastrutturali sono sostenuti in modo limitato dal cliente finale poiché i ricavi relativi alla rete fissa sono legati ad accessi con maggiori bit rate piuttosto che ai volumi in quanto vengono applicate tariffe *flat* alla fruizione di Internet. La sostituzione delle offerte di Internet *flat* a quelle a consumo, è conseguenza della penetrazione e del crescente utilizzo di Internet. Come viene riportato nel report Agcom⁸³ (2012), nel tempo si è registrato un maggior numero di contratti con servizi Internet a tariffa *flat*: nel 2011 il 72% dei contratti per servizi broadband è di tipo Internet *flat* mentre solo l'11% è costituito da contratti a consumo. L'incremento del traffico dati, non si è registrato solo per i servizi a rete fissa ma, è stato guidato anche dal diffondersi di un maggior numero di devices come smartphones, tablets che permettono la fruizione di Internet anche in mobilità. L'ingresso dei Social Network e degli altri servizi Web, sulla rete mobile ha registrato, secondo i dati raccolti nel report annuale Agcom, un incremento dal 2007 ad oggi del 70% del consumo dei servizi dati, e nel 2014 il consumo di 1 Giga mensile di traffico, con una crescita di oltre il 20% rispetto al 2013. Per questo motivo, le Telco hanno investito a partire dal 2012 nella realizzazione delle reti "*Long Term Evolution*" (LTE); i primi a sperimentare e a mettere a disposizione per il trial la rete 4G sono stati Tim e Vodafone nella città di Torino. Nel caso delle reti mobili, i ricavi per le Telco sono dovuti sia dai volumi e sia agli accessi con maggiori bit rate. La fruizione di Internet avviene contemporaneamente da più dispositivi con diverse priorità di utilizzo a seconda della generazione in questione, per quanto riguarda coloro che sono nati con le nuove tecnologie: "*il mondo digital native ha ormai abbracciato un modello comunicativo che è social, orientato alla*

⁸¹ Agcom (2012), "*Relazione annuale sull'attività svolta e sui programmi di lavoro, i mercati delle comunicazioni in Italia*".

⁸² Balboni, G., Ghibaudo, C. and Ciccarella, G. (Dicembre 2015). "Telco e OTT: dalla competizione alla cooperazione". *Notiziario tecnico*, 28(3), p.29.

⁸³ Agcom (2012), "*Relazione annuale sull'attività svolta e sui programmi di lavoro, i mercati delle comunicazioni in Italia*".

*condivisione, multimodale e caratterizzato da una “user experience” che mantiene la sua coerenza al di là del dispositivo⁸⁴”. Internet utilizzato da PC fisso ha registrato una diminuzione, il computer è un dispositivo che viene utilizzato per il lavoro e solo in casi residuali: “quanto basta: solo dove e quando lo smartphone non funge”⁸⁵. Lo smartphone è lo strumento principale per poter usufruire dei servizi di comunicazione come telefonate e messaggistica tradizionale e istantanea e per poter accedere ai social network e scaricare app. “L’Internet mobile si impone come modalità base di contatto con la realtà, di relazione, di comunicazione, di socializzazione⁸⁶”. Si parla di fruizione dell’Internet Digital dove “mobile is everything/ everything is mobile⁸⁷”, lo smartphone permette l’attuazione dello stile di vita orientato alla connettività diffusa e soddisfa il bisogno di avere una navigazione “always on” che rientra nella nuova piramide dei bisogni *digital*.*

2. “Concorrenza OTT e operatori Telco con conseguente declino dell’offerta voce e messaggistica tradizionale: i servizi voce e sms tradizionali offerti dalle Telco subiscono la concorrenza degli operatori OTT in quanto i Social Network (Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, Pinterest, ecc.) hanno assunto un ruolo predominante come strumenti di comunicazione andando a sostituire i servizi di telefonia e messaggistica tradizionale. Inoltre i Social Network sono fonte di ulteriore minaccia poiché “espandono in maniera crescente la loro sfera di influenza, comprendendo non più esclusivamente l’ambito privato e personale, ma andando a interagire con i media tradizionali, creando così nuovi servizi ibridi (social tv, social news, social advertising)⁸⁸”. Per i servizi voce la sostituzione avviene con strumenti quali Whatsapp, Skype e Viber. Gli sms, invece, vengono sostituiti da piattaforme *online* gratuite come Whatsapp e Facebook Messenger. Da alcune indagini di mercato condotte per Fastweb (2017); presentando gli strumenti di comunicazione (Facebook, Whatsapp, telefono, viber, Skype ecc.), è stato chiesto al campione intervistato “quale strumento è il più importante in assoluto per lei per comunicare?”. I risultati dell’indagine hanno visto primeggiare Whatsapp seguito da

⁸⁴Balboni, G., Ghibaud, C. and Ciccarella, G. (Dicembre 2015). “Telco e OTT: dalla competizione alla cooperazione”, *Notiziario tecnico*, 28(3), p.29.

⁸⁵GfK (2017) ricerca condotta per Fastweb S.p.A.,

⁸⁶GfK (2017) ricerca condotta per Fastweb S.p.A.

⁸⁷GfK (2017) ricerca condotta per Fastweb S.p.A.

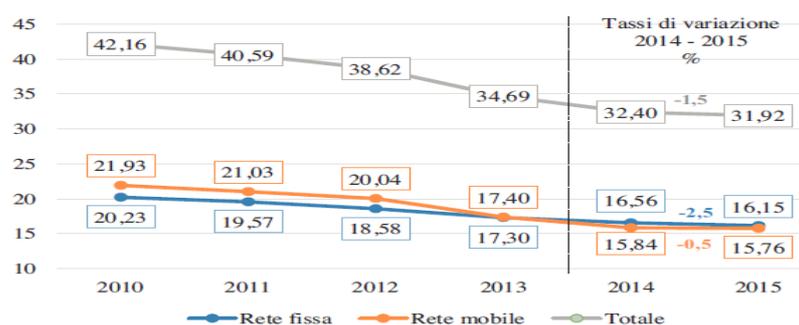
⁸⁸Agcom (2015), “*Relazione annuale sull’attività svolta e sui programmi di lavoro, i mercati delle comunicazioni in Italia*”.

Facebook, in terza posizione il telefono (fisso o mobile) per le telefonate e al quarto posto gli sms tramite telefono cellulare. Dall'indagine risulta che gli strumenti meno utilizzati per la comunicazione siano Instagram, Google +, Skype, Viber, Twitter e blog/forum/newsgroup. In questo scenario, la comunicazione voce tradizionale e gli sms si presentano in una fase di declino del loro ciclo di vita in quanto strumenti come Facebook e Whatsapp appartenenti alla nuova ondata tecnologica vengono largamente preferiti ai mezzi più tradizionali. La sostituzione dei due servizi porta ad una riduzione nei ricavi per gli operatori Telco. Per quanto riguarda gli SMS si denota un forte calo avvenuto rapidamente nel corso del tempo: *“in soli 5 anni il peso degli SMS sui ricavi complessivi da servizi dati si è più che dimezzato, passando da oltre il 50% nel 2010 a meno del 25% nel 2014⁸⁹”*. Anche per quanto riguarda il servizio voce offerto dalle telecomunicazioni le previsioni non sono positive, si può ipotizzare che la per la prossima generazione: *“la telefonata, anzi la voce in generale, è solo uno dei modi per comunicare, e certamente non il preferito⁹⁰”*. L'ingresso degli operatori OTT ha posto molte sfide al settore delle telecomunicazioni. Il forte incremento di traffico dati richiesto per l'utilizzo di queste piattaforme è stato un grande stimolo per le Telco per investire nel potenziare la rete fissa e mobile ma, al contempo ha costretto gli operatori a sostenere degli investimenti consistenti. Non solo, l'ingresso delle nuove piattaforme online ha creato un'alternativa più attraente ai servizi tradizionali di voce e messagistica offerte dagli operatori telefonici, guidando tali servizi in una fase di declino. Il fenomeno analizzato, ha visto una riduzione dei prezzi dei servizi di TLC a beneficio del consumatore finale accompagnata da una contrazione generale dei ricavi per il settore delle Telecomunicazioni. Come si può evincere dal grafico riportato di seguito, dove sull'asse delle ascisse (x) vengono riportati gli anni tra il 2010 e il 2016 e sull'asse delle ordinate (y) vengono riportati i ricavi complessivi in miliardi di euro.

⁸⁹ Agcom.it. (2015). Relazione annuale - AGCOM [online] Available at: <https://www.agcom.it/documents/> [Accessed 8 Mar. 2017].

⁹⁰ Balboni, G., Ghibaud, C. and Ciccarella, G. (Dicembre 2015). “Telco e OTT: dalla competizione alla cooperazione”. *Notiziario tecnico*, 28(3), p.29.

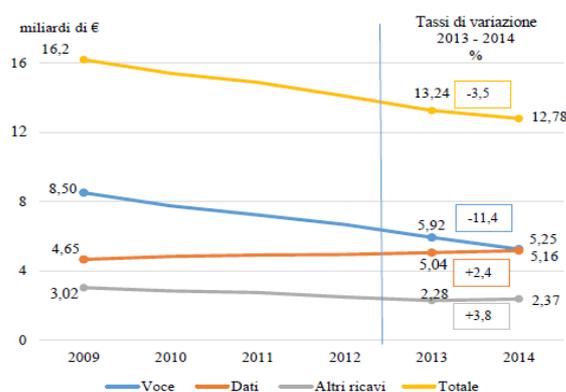
Grafico num.5, “Ricavi complessivi”:



Fonte: elaborazione dati Istat, Agcom (2012), “Relazione annuale sull’attività svolta e sui programmi di lavoro, i mercati delle comunicazioni in Italia”.

Nei grafici di seguito è delineato l’andamento dei ricavi sull’asse temporale, dove i ricavi vengono suddivisi in voce, dati e altri ricavi. Per i servizi a rete fissa si nota una variazione dei ricavi in miliardi di euro tra il 2013 e il 2014: per i servizi voce di -11,4%, e una crescita dei ricavi per i servizi dati di +2,4% che nel 2014 arrivano ad eguagliare i ricavi per i servizi voce.

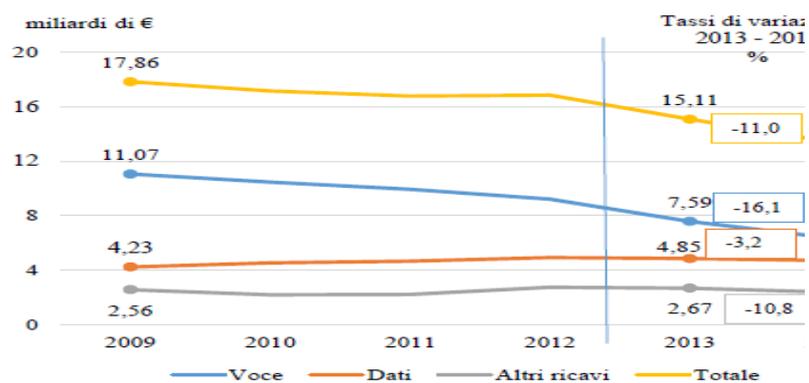
Grafico num. 6, “Rete fissa: spesa degli utenti per tipologia di servizi”:



Fonte: elaborazione dati Istat, Agcom (2012), “Relazione annuale sull’attività svolta e sui programmi di lavoro, i mercati delle comunicazioni in Italia”.

Per la rete mobile si nota un decremento dei ricavi in termini di miliardi di euro tra il 2013 e il 2014: per i servizi voce del -16% e per i dati del -3,2%.

Grafico num. 7, "Rete mobile: spesa degli utenti per tipologia di servizi":



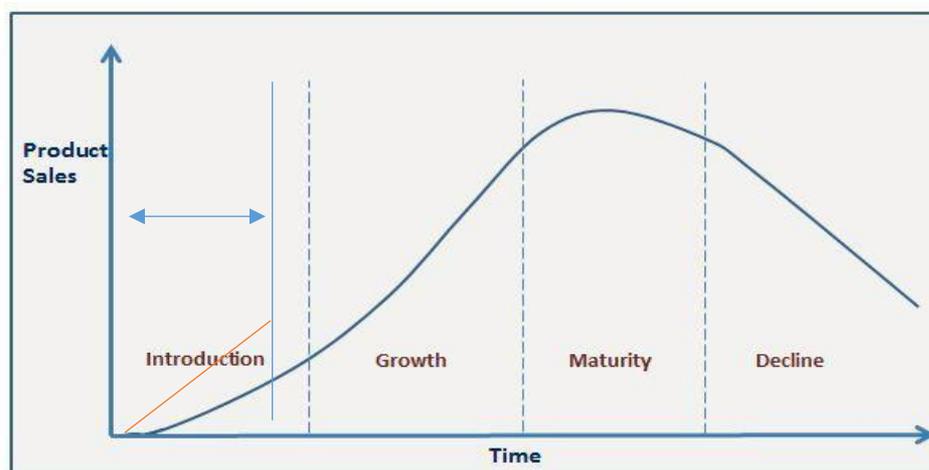
Fonte: elaborazione dati Istat, Agcom (2012), "Relazione annuale sull'attività svolta e sui programmi di lavoro, i mercati delle comunicazioni in Italia".

Capitolo 3

3. Un nuovo modo di leggere il mercato

3.1 Il ciclo di vita nel settore delle Telecomunicazioni

Grafico num. 8, “Il ciclo di vita di un prodotto”:



Fonte: Kotler, P. and Armstrong, G. (2004). *Principles of marketing*. 1st ed. Upper Saddle River: Pearson Education.

Lo scopo dell'analisi è quello di comprendere se e in quale modo l'ingresso dei Social abbia influito sulle tempistiche che portano allo svolgimento di un ciclo di vita delle offerte Internet ed Internet e voce nel settore delle telecomunicazioni. Per poter approfondire il tema, è stata presa in considerazione la letteratura che concerne il ciclo di vita di un prodotto/servizio per poi “calarlo” con i dovuti adattamenti al settore delle telecomunicazioni ed in particolare ai servizi offerti da Fastweb. Dall'introduzione di un nuovo servizio alla crescente penetrazione dello stesso, la strategia di marketing di un'impresa si adatta nel tempo determinando il fenomeno del ciclo di vita del prodotto. Il modello, come descritto nel manuale di “*Marketing Management*”⁹¹ prevede delle ipotesi di base:

1. La durata dei prodotti è limitata nel tempo;

⁹¹ Lane Keller, K., Ancarani, F., Costabile, M. and Kotler, P. (2012). *Marketing management*. Milano: Pearson.

2. All'aumentare dell'adozione da parte dei consumatori vi è un incremento delle vendite;
3. La distribuzione dei clienti "adottanti" varia a seconda della fase del ciclo di vita;
4. I margini subiscono delle variazioni in aumento o in diminuzione a seconda della fase;
5. Le strategie di marketing, di gestione finanziaria, delle *operation*, degli acquisti e delle risorse umane richiedono un adattamento al prodotto declinato nelle varie fasi.

La curva Gaussiana⁹² (*grafico num.8*) che consideriamo è quella costruita ponendo sull'asse delle ascisse (x) il tempo e le vendite sull'asse delle ordinate (y). Come è evidenziato dalla curva: si registrano tassi crescenti del ciclo di vita sino alla media/moda/mediana della curva causati dall'aumento dell'adozione da parte dei consumatori, da quel punto in poi vi è un flesso che è causato dai tassi decrescenti nel numero di adottanti del prodotto. Le fasi del ciclo di vita si strutturano come di seguito:

1. *Introduzione*: è la fase che segue il lancio di un nuovo prodotto/servizio, vede una lenta crescita nelle vendite e margini nulli dovuti agli elevati costi di sviluppo e lancio. La necessità di questa fase è quella di "informare i potenziali clienti, indurli a provare il prodotto e assicurare la distribuzione nei punti vendita al dettaglio ovvero la necessaria copertura della forza vendita"⁹³, questo si traduce in una forte pressione in termini di diffusione di informazione di media. I clienti che decidono di adottare il prodotto in questa fase sono i pionieri o innovatori (definiti dalla classificazione di Rogers⁹⁴) che nonostante i prezzi elevati decidono di acquistare poiché ne riconoscono il valore simbolico e funzionale;
2. *Crescita*: è la fase in cui le vendite e di conseguenza i profitti aumentano grazie alla diffusione del prodotto/servizio. Il bacino di clientela si espande fino al raggiungimento della maggioranza anticipatrice (*early adopters*)

⁹²Curva di Gauss o curva a campana del ciclo di vita del prodotto è una curva delle frequenze cumulate, costruita supponendo che ciascun consumatore che adotti il prodotto acquisti la stessa quantità.

⁹³ Chandy, R., Tellis, G., MacInnis, D., Thaivanich, P., (November 2001). "What to Say When: Advertising Appeals in Evolving Markets". *Journal of Marketing Research*, 38(4), pp.399-414.

⁹⁴ Rogers, E. (2005). *Diffusion of innovations*. 1st ed. New York: Free Press.

grazie ad azioni strategiche sulle leve di marketing come il potenziamento delle caratteristiche del prodotto, l'ingresso in nuovi segmenti, l'espansione della copertura distributiva, il cambio nel tono of voice per incentivare la preferenza di marca (sottolineando i benefici di marca) e gli aggiustamenti per attirare i consumatori più sensibili al prezzo (coupon o campioni gratuiti);

3. *Maturità*: si registra un rallentamento nella crescita delle vendite e un incremento della concorrenza che può portare ad un calo dei profitti nel caso in cui i competitor siano in grado di aggredire la quota di mercato. Inoltre, “*i nuovi adottanti (la maggioranza ritardataria) nella seconda parte della curva di Rogers che descrive la dinamica di adozione, in genere consumano quantità minori rispetto ai primi adottanti e sono pure più sensibili al prezzo*⁹⁵”. La strategia di marketing in questa fase punta su un aumento dei volumi (aumento del numero dei clienti o aumento del tasso di utilizzo per cliente), miglioramento delle prestazioni del prodotto e una valutazione sui canali distributivi e la comunicazione (“*Questa fase è caratterizzata dalla pubblicità diretta ai consumatori e promozioni dirette ai distributori*⁹⁶”);
4. *Declino*: le vendite come i profitti mostrano un andamento decrescente dovuto al ridotto numero di nuovi adottanti (ritardatari) per il prodotto, questa è la fase in cui: “*i consumatori iniziano ad abbandonare il prodotto, a ragione di nuove offerte, nuove tecnologie o nuovi prodotti che trovano maggiormente attraenti*⁹⁷”. In questa fase è necessario razionalizzare il portafoglio e considerare due strade alternative: la diminuzione selettiva della presenza con un determinato prodotto o l'abbandono degli stessi. La prima strategia è definita di mietitura in cui vengono ridotti gradualmente i costi di pubblicità, di forza vendita e di servizi accessori cercando allo stesso tempo di mantenere stabili le vendite.

Come è descritto dal grafico in precedenza i consumatori, a seconda dell'intervallo temporale che impiegano per adottare un nuovo prodotto, rientrano in una delle cinque

⁹⁵ Lane Keller, K., Ancarani, F., Costabile, M. and Kotler, P. (2012). *Marketing management*. Milano: Pearson

⁹⁶ Pride, W., Ferrell, O. Podestà, S. (2005). *Management*. 1st ed. Milano: Il Sole 24 ORE.

⁹⁷ Lane Keller, K., Ancarani, F., Costabile, M. and Kotler, P. (2012). *Marketing management*. Milano: Pearson

categorie: innovatori, adottanti iniziali, maggioranza anticipatrice, maggioranza ritardataria e ritardatari. Tra i consumatori che decidono di adottare il prodotto vi è un processo di adozione costituito da alcuni step, secondo il manuale “*Principles of Marketing Manager*”⁹⁸:

1. “*Awareness*”: è la fase iniziale in cui il consumatore è conscio dell’innovazione introdotta ma, non ha a disposizione tutte le informazioni necessarie per affrontare la decisione di acquisto;
2. “*Interest*”: il “potenziale cliente” è incentivato alla ricerca delle informazioni che riguardano vantaggi/svantaggi e prezzo;
3. “*Evaluation*”: dopo aver effettuato la fase della ricerca delle informazioni, il cliente si pone il problema della valutazione per comprendere i benefici del prodotto;
4. “*Trial*”: il consumatore si decide a provare l’innovazione se corrisponde al soddisfacimento dei suoi bisogni specifici;
5. “*Adoption*”: il cliente inizia ad utilizzare regolarmente l’innovazione.

⁹⁸ Kotler, P. and Armstrong, G. (2004). *Principles of marketing*. 1st ed. Upper Saddle River: Pearson Education.

3.1.1 Il contributo dei Social Network durante il ciclo di vita di un prodotto

Figura num.16, "Il rapporto azienda/clienti sul Web":



Fonte: Cherubini S., Pattuglia S., (2012) "Social media marketing. Consumatori, imprese, relazioni" Milano: Franco Angeli;

L'ingresso dei Social Network ha fornito alle aziende una maggiore varietà di strumenti di marketing a sostegno del prodotto durante il ciclo di vita. Un'azienda che si affaccia nel mondo social guadagna una visibilità in rete che raggiunge un "audience" molto elevato per ogni singolo canale social utilizzato, è in grado di amplificare e "targettizzare" in modo più mirato le campagne promosse su altri media e di ridurre i costi legati alla comunicazione. Il vantaggio dunque è nell'economicità di un flusso che sfrutta la dinamicità della rete e le velocità di propagazione delle comunicazioni. Una volta lanciato il prodotto mediante una campagna di comunicazione declinata sui mezzi a disposizione, sono necessari continui investimenti durante il ciclo di vita del prodotto che seguono un andamento discendente. Come sottolinea il libro "Marketing in Italia"⁹⁹: si procede con stanziamenti molto elevati nella fase di introduzione per favorirne l'accettazione primaria da parte del consumatore fino ad un investimento ridotto durante il declino con l'obiettivo di continuare a sostenere il prodotto. Nel caso in cui si sfrutti un approccio di marketing non convenzionale inteso come

⁹⁹ Cherubini S., Eminente G. (2005), "Marketing in Italia." Milano: Franco Angeli.

“l’insieme di guerra e armi non convenzionali che identificano una serie di tecniche di attacco e di armamenti non regolamentati dai codici di condotta delle convenzioni internazionali, invece, il flusso inizia già prima del lancio del prodotto, creando un buzz in una massa critica di influencer. Al successivo lancio del prodotto i risultati sono potenziati dall’effetto buzz iniziale, innescando conversazioni sul prodotto anche in ambiti non inseriti nel piano di comunicazione¹⁰⁰”. Il marketing che sfrutta il WOM (word-of-mouth) cioè la diffusione dell’idea-virus da un passaparola che scaturisce inizialmente da una nicchia di persone, per poi essere propagata maggiormente grazie a Internet. Gli utenti della rete reputano più credibili le conversazioni dei consumatori sulla marca piuttosto che le pubblicità mirate: *“i clienti tendono a seguire i consigli dei loro pari al momento di scegliere un brand; è come se volessero difendersi dalle false promesse dei brand e dai trucchi della pubblicità trincerandosi al riparo delle proprie cerchie sociali¹⁰¹”*. In questo contesto risulta essenziale comprendere le dinamiche alla base dei social network per realizzare campagne di marketing di successo. Negli ultimi tempi si è assistito ad uno sviluppo crescente dei social network, su ambiti specifici come la professione (LinkedIn.com), l’amicizia (Friendster, Facebook e Orkut di Google), oppure di tipo trasversale per ottenere uno spazio di visibilità personale (My space). A prescindere dalla densità e dalla presenza di sottogruppi più o meno omogenei, quello che è essenziale è identificare e coinvolgere degli *influencer* con l’obiettivo di farli diventare “untori” (*sneezer¹⁰², buzz agent, e-influentials*) cioè coloro in grado di diffondere l’idea-virus. Gli “*influencer*”, molto spesso, sono gli *opinion leader*, individui che godono di grande visibilità (tv, giornali e radio) e che grazie al proprio ruolo istituzionale, al proprio status riescono ad influenzare gli individui che li circondano attraverso pareri ed opinioni. Ad oggi si parla di *e-opinion leader* che agiscono su community, chat e blog. *“La capacità di influenza di un e-opinion rispetto al classico opinion leader è di otto a due: questo chiarisce come mai la loro figura è sempre di più al centro dell’interesse delle aziende percependoli come importanti alleati o pericolosi nemici¹⁰³”*. La capacità di innestare un approccio comunicativo che contenga contenuti virali fa sì che il flusso di investimenti non sia discendente ma, generi picchi di diffusione alimentati nel tempo grazie alla partecipazione degli utenti e alla creazione di un sapere e di

¹⁰⁰ Cova B., Bernard A. “Marketing non-convenzionale: viral, guerrilla, tribal e i 10 principi fondamentali del marketing postmoderno”. Il sole 24 ore (2008), Milano.

¹⁰¹ Kartajaya H., Kotler P., Setiawan I., (2017), “Marketing 4.0”, Milano: Hoepli

¹⁰² Sneezer: letteralmente coloro che starnutiscono, diffondendo l’epidemia

¹⁰³ Cova B., Bernard A. “Marketing non-convenzionale: viral, guerrilla, tribal e i 10 principi fondamentali del marketing postmoderno”. Il sole 24 ore (2008), Milano

valori condivisi. Il rapporto impresa- consumatori che prima poteva essere descritto da un flusso orizzontale, può grazie ad Internet e ai Social media essere rappresentato da un flusso circolare e continuo con al centro il consumatore (*figura 16*). La capacità di un'azienda di utilizzare questo flusso in modo virtuoso riduce gli sforzi economici in comunicazione da parte delle aziende: al centro è il cliente e il flusso ha inizio dal “*Word of mouth*” generato dai consumatori. Gli utenti della rete interessati ad ottenere informazioni circa un determinato prodotto, si affidano alle opinioni dei consumatori condivise online, mostrando un maggior grado di fiducia rispetto alle comunicazioni istituzionali del brand. Gli utenti della rete generano un passaparola nella rete “*nel loro insieme i clienti dipingono un ritratto delle aziende e dei brand, spesso molto diverso dall’immagine che aziende e web intendono proiettare*¹⁰⁴”. Si parla di “*brand advocacy*” in cui è lo stesso cliente fedele alla marca che sostiene il brand e decide di raccomandarlo ad amici e parenti. Il fenomeno del passaparola può essere spontaneo o sollecitato. La “*brand advocacy*” spontanea è il fenomeno per il quale il cliente promuove attivamente il brand senza aver ricevuto richieste o suggerimenti. Il passaparola può essere anche generato mediante sollecitazioni e quindi essere indotto da consigli e raccomandazioni di terzi. Se i commenti relativi alla marca generano un passaparola spontaneo e positivo, questo sosterrà lo sviluppo della “*brand awareness*” andando a generare “*lead*” che alimentano le vendite attraverso canali *online* e *offline*. Anche il fenomeno della “*brand advocacy*” negativo in alcuni casi può creare degli effetti positivi per le attività di marca: “*a volte un brand ha bisogno di advocacy negativa per suscitare l’advocacy positiva da parte di altri clienti*¹⁰⁵” (esempio figura num.17).

Figura num. 17, “Fastweb S.p.A.: il fenomeno della brand advocacy”:



¹⁰⁴ Kartajaya H., Kotler P., Setiawan I., (2017), “Marketing 4.0”, Milano: Hoepli

¹⁰⁵ Kartajaya H., Kotler P., Setiawan I., (2017), “Marketing 4.0”, Milano: Hoepli

Fonte: Facebook.com. (2017).Fastweb. [online] Available at: <https://www.facebook.com/Fastweb> [Accessed 1 May 2017].

Nell'era della connettività, le aziende hanno la possibilità di ridurre gli investimenti a sostegno del prodotto durante il ciclo di vita in quanto è il consumatore stesso che si occupa di promuovere e raccomandare attivamente il brand alla propria cerchia di conoscenze e in rete. In questo contesto, in cui è il cliente ad essere al centro della proposizione del servizio, si modifica anche il processo di adozione del prodotto che è stato descritto nel paragrafo precedente. Con l'avvento del trend orientato alla “*connettività diffusa*” è l'influenza sociale a condizionare l'idea su una determinata marca. Se prima la fedeltà dei clienti era misurata dalla percentuale di riacquisto di un determinato prodotto, ad oggi una delle metriche più rilevanti è il “*Net promoter score*” cioè la misura in cui il cliente è disposto a raccomandare un prodotto/servizio ai suoi amici/parenti. Quando il cliente potenziale è interessato all'acquisto ricerca le informazioni *online* e vuole conoscere l'opinione e l'esperienza di acquisto degli altri consumatori. Alla luce di questi cambiamenti, il flusso classico che conduce i potenziali clienti all'acquisto (“*awariness, interest, evaluation, trial and adoption*”) viene sostituito, secondo il manuale del “*Marketing 4.0*”, da:

- 6 “*Aware*” (scoperta): è una prima tappa “conoscitiva” in cui il cliente si trova esposto ad un'ampia gamma di brand mediante il passaparola dei clienti o la pubblicità delle aziende;
- 7 “*Appeal*” (attrattiva): in questa fase il cliente raccoglie gli stimoli ricevuti e decide di selezionare un numero definito di brand e che vuole tenere in considerazione nel processo di acquisto, i brand dotati di un “fattore WOW” sono quelli che più facilmente verranno ricordati ed entreranno a far parte nella lista dei brand interessanti. “*Alcuni clienti reagiscono più di altri all'attrattività della marca, i giovani per esempio sono tra i primi a reagire; ecco perché hanno più probabilità di diventare “early adopter dei nuovi prodotti*¹⁰⁶”;
- 8 “*Ask*” (ricerca): è la fase di proattività in cui il cliente, attratto dal brand, ricerca le informazioni chiedendo consiglio a familiari e amici, cercando informazioni e recensioni online, confrontando le alternative presenti sul mercato e rivolgendosi direttamente all'azienda mediante il web, i negozi o chiamando il “*call center*”;

¹⁰⁶ Kartajaya H., Kotler P., Setiawan I., (2017), “Marketing 4.0”, Milano: Hoepli

- 9 “Act” (azione): è il momento in cui il cliente è convinto e completa la “customer journey” acquistando il prodotto/servizio, utilizzandolo e richiedendo l’assistenza in caso di necessità.
- 10 “Advocate” (passaparola): nel caso in cui il consumatore riacquisti il prodotto e diventi leale alla marca consigliando e raccomandando il brand ad altri clienti.

Un processo di adozione flessibile e differente per i vari settori: per i beni di largo consumo le prime fasi possono coincidere mentre, richiede più tempo solitamente per i prodotti più costosi come le macchine o beni di lusso. Il percorso virtuoso da seguire per un’azienda è quello di riuscire a coinvolgere il cliente dal momento di “awareness” all’“advocacy” attraverso il modello “Zona O (O₃)”: influenza propria, altrui ed esterna (Kotler, Kartajaya and Setiawan, 2017). La sfera di influenza esterna, la prima a raggiungere il cliente, è sotto il controllo dell’azienda in quanto si riferisce ai messaggi pubblicitari e all’interazione con la forza vendita e con il “customer service”. L’influenza altrui, invece, deriva dalla cerchia di amicizie e familiari alla quale si aggiungono i social network e il mondo delle recensioni online, una sfera in cui il brand può moderare ed intervenire in modo limitato. La terza tipologia, l’influenza propria è quella dello stesso consumatore che ha maturato una conoscenza del brand e dell’esperienza di utilizzo del prodotto/servizio che può essere controllata dall’azienda garantendo al consumatore la migliore “customer experience”.

3.2 Il ciclo di vita delle offerte nel settore delle telecomunicazioni

Nel settore delle telecomunicazioni, e in particolare analizzando il caso di Fastweb S.p.A., i cicli di vita seguono il modello standard con delle varianti nella curva Gaussiana che è stata analizzata precedentemente. Per la valutazione di questo ciclo di vita relativo al settore delle Telco sono state prese in considerazione delle ipotesi che sono peculiari del settore in questione. Rispetto ad altri settori, ad esempio quello dei beni di largo consumo, il consumatore finale può scegliere tra un numero limitato di operatori, che possono essere ricondotti a quattro per quote di mercato (Telecom, Fastweb, Wind Tre e Vodafone). Il cliente è in grado di reperire in autonomia le informazioni per l’acquisto da una molteplicità di canali che variano dai media tradizionali, ai canali web e social, recandosi nei negozi o chiamando il “call center”. Inoltre, il potenziale cliente viene contattato per ricevere proposte di offerta e nel caso di cliente partita IVA o azienda riceve la visita degli agenti che

propongono le offerte. A livello di offerta, le Telco hanno ridotto drasticamente il numero di offerte sul fisso per rendere più semplice la proposizione. I canali di vendita attraverso cui viene proposta l'offerta si dividono in:

1. I canali “*Outbound*”: agenti e “*tele-out*”;
2. I canali “*Inbound*”: Web e “*tele-in*”, negozi monomarca, multimarca e i franchising.

Nella fase di introduzione dell'offerta oltre alla comunicazione, in questo settore una forte accelerazione nella prima fase viene data dalla forza vendita. Per questo motivo il segmento della curva che si muove dall'introduzione alla fase di crescita è molto più ripida rispetto alla “curva Gaussiana” *standard*, in quanto non vi è solo la comunicazione che stimola e aiuta nel processo di acquisto del cliente finale. Nel corso della fase di crescita delle vendite, non sempre i risultati corrispondono alle aspettative e questo viene monitorato attraverso i report di vendita che misurano gli obiettivi raggiunti rispetto al budget per ogni canale. Nella fase di maturità, viene preso in considerazione il ruolo del “*Go to market*” per assumere la decisione di “svecchiamento del prodotto” o mantenimento dell'offerta. Il ciclo di vita di un'offerta è molto breve in quanto il mercato di riferimento è estremamente competitivo e dinamico. Gli operatori Telco, rimodulano le caratteristiche dell'offerta mediamente ogni tre mesi in occasione dei *canvass* commerciali in termini di contenuti offerta o di pricing. I *canvass* commerciali di maggior rilievo per Fastweb hanno luogo nel periodo di aprile-marzo e in quello “*back to school*” di settembre-ottobre. Nel caso dell'erogazione dei servizi, se i clienti percepiscono che i servizi offerti dagli operatori del mercato siano omogenei la leva che conduce all'acquisto è il prezzo più che la marca, per questo motivo: “*l'eccellenza del marketing richiede che i marketing manager differenzino continuamente le loro marche in modo che non vengano considerate omogenee rispetto alla concorrenza*¹⁰⁷”. Per poter applicare la teoria del ciclo di vita dell'offerta e poterla correlare all'ingresso dei social network si è proceduto con un'analisi approfondita delle dinamiche che hanno contraddistinto l'offerta di Fastweb su un arco temporale di dieci anni. La metodologia di analisi dei cicli di vita delle offerte in Fastweb ha previsto lo studio di tutte le offerte di telefonia fissa di Internet ed Internet e voce per il segmento micro-business e *consumer* durante il periodo 2010-2017. Lo studio ha previsto una parte di analisi numerica di dati delle vendite delle offerte su dieci anni e una parte di analisi qualitativa attraverso le

¹⁰⁷ Lane Keller, K., Ancarani, F., Costabile, M., Kotler, P. (2012). *Marketing management*. Milano: Pearson

interviste in profondità condotte su un arco di cinque mesi (gennaio-giugno 2017). L'analisi dei cicli di vita ha permesso di creare una curva media ed una approfondita *event analysis* di correlazione con l'impatto dell'entrata dei social media sui cicli di vita delle offerte di Internet e voce.

3.2.1 Le testimonianze di Fastweb S.p.A.: un nuovo modo di leggere il mercato

Il tema della correlazione tra social media e la durata dei cicli di vita delle offerte è stato affrontato durante cinque interviste in profondità che ai manager delle aree Marketing e Social di Fastweb S.p.A. Di seguito vengono riportate le citazioni più rilevanti ai fini della trattazione:

- *“Prima dei social network si dovevano investire più risorse per ottenere informazioni sul mercato inteso come concorrenza e clienti. Per comprendere l'andamento della concorrenza si ricorreva ai bilanci aziendali, oggi è possibile analizzare il sentiment overall anche dei profili di marca dei competitor. Per comprendere l'orientamento del cliente era necessario rivolgersi al tele-in e richiedere informazioni alla forza vendita. Si ottenevano feedback, filtrati da terze parti: la rivoluzione dei social è quella di avere più informazioni sul mercato, più dirette. Ed è proprio questo il vantaggio: avendo più informazioni sul mercato, sul sentiment come azienda sono più veloce a rispondere al mercato. Si accelera il processo di decision making da parte dell'azienda” (Marco Pennarola, 2017).*
- *“Se prima dell'integrazione delle piattaforme social Fastweb si confrontava principalmente con i competitor, da quando ha integrato i canali social come strumento di ascolto e dialogo ha iniziato a chiedersi: cosa dicono i consumatori sui social, di cosa si lamentano, cosa pensano dei competitor e quali sono gli argomenti che generano un maggiore interesse nella rete” (Gabriele Goi, 2017).*
- *“I social network sono un amplificatore dell'opinione del cliente. In alcuni casi l'analisi dei commenti sulle piattaforme social può essere fuorviante perché molto spesso si hanno solamente le espressioni di uno sfogo e di un malessere” (Valentino Cotacacati, 2017).*

- *“Per trarre delle considerazioni dal mondo dei social, serve sviluppare una capacità di lettura. È importante prendere in considerazione i commenti sulle bacheche pubbliche delle pagine di marca ma, compensarli tenendo conto dei fattori di distorsione. In alcuni casi la pubblicazione di post da parte degli utenti potrebbe avere la mera finalità di screditare la marca. È altresì importante avere una visione di insieme che comprenda i commenti pubblici e privati inviati alle pagine di marca: fatti 100 i commenti dell’audience 93 commenti in privato, solo 7 sono in pubblico” (Michele Sarzana, 2017).*

- *I feedback provenienti dal mondo dei social, fanno emergere in modo più diretto quali siano le aspettative dei clienti e richiedono all’azienda di reagire in modo rapido alle richieste e di costringere i tempi di produzione. Fastweb riceve molti spunti per l’evoluzione dell’offerta e riesce a comprendere in breve tempo se ciò che viene messo in campo corrisponde o meno alle esigenze del cliente. (Antonello Di Gioia, 2017)”.*

- *“Per alcune imprese è più importante rispetto ad altre controllare cosa succede sul mondo dei social, essere in un mercato competitivo e dinamico ti costringe ad avere sempre un occhio sulle dinamiche che provengono dalle piattaforme online e dal web. I social sono un fattore abilitante per accelerare il modo di intervenire sul mercato. Allo stesso tempo è più facile essere replicati dai competitor o seguire le mosse degli altri” (Valentino Cotacacati, 2017).*

- *“Rispondere sul mercato in modo flessibile non significa solo introdurre nuovi servizi ed evolvere i prodotti offerti. Per un’azienda di telecomunicazioni che offre dei servizi, Internet e voce, è anche importante migliorare la customer experience del cliente utilizzando gli spunti del mercato” (Marco Pennarola, 2017).*

3.2.2 I feedback dal mondo dei social e la co-evoluzione dell'offerta

“Oggi l'innovazione è orizzontale: il mercato fornisce le idee, le aziende le commercializzano¹⁰⁸”.

L'operatore di telefonia ascolta e recepisce i *feedback* dai canali social in modo da poter adattare la propria offerta in modo più rapido rispetto ai bisogni del cliente. Fastweb ha modificato l'approccio nel corso degli anni passando dalla semplificazione nella proposizione dell'offerta alla personalizzazione su misura del cliente, aggiungendo servizi per aumentare la fedeltà al brand. Il monitoraggio del “*sentiment overall*” sui *social* permette di comprendere quali siano le passioni e gli interessi del cliente per poter fornire servizi ulteriori per la soddisfazione del cliente. Se da un lato i feedback aiutano ad accorciare i cicli di vita perché l'azienda deve rispondere alle esigenze del cliente rinnovando con nuovi servizi, dall'altro lato aiutano a farla evolvere. *“I feedback provenienti dal mondo dei social, fanno emergere in modo più diretto quali siano le aspettative dei clienti e richiedono all'azienda di reagire in modo rapido alle richieste e di costringere i tempi di produzione. Fastweb riceve molti spunti per l'evoluzione dell'offerta e riesce a comprendere in breve tempo se ciò che viene messo in campo corrisponde o meno alle esigenze del cliente (Antonello Di Gioia, 2017)”*. Il caso del modem FASTGate è un esempio di prodotto sviluppato con il cliente. Dalle analisi svolte in azienda sui canali social e sul web Fastweb ha compreso che il motivo principale dei problemi legati alle prestazioni della connettività è il modem. Grazie a tutti gli spunti raccolti Fastweb ha lanciato un prodotto che garantisce le migliori prestazioni e favorisce il raggiungimento di un'elevata velocità di connessione. I feedback collezionati però, non si riferivano solamente alle caratteristiche tecniche ma, anche al *design* del prodotto. Per questo motivo Fastweb ha lavorato anche sugli elementi estetici per favorire l'esposizione in casa del modem come parte integrante dell'arredamento. Il post-lancio è stato allo stesso modo analizzato tramite i social. Il prodotto pensato per i clienti “*prospect*” è stato pubblicizzato su Facebook e ha attirato l'attenzione di tutti i clienti “*customer base*” che hanno iniziato a pubblicare *post* in bacheca per avere il nuovo prodotto. In questo caso Fastweb ha risposto, ampliando l'offerta per i già clienti dandogli la possibilità di prenotare il prodotto. I feedback raccolti dall'azienda servono anche per comprendere le reazioni degli utenti a manovre, pricing e offerte da parte da parte dell'azienda stessa e degli altri operatori competitor. Nel caso del cambio di pricing

¹⁰⁸ Kartajaya H., Kotler P., Setiawan I., (2017), “Marketing 4.0”, Milano: Hoepli

dell'offerta di solo Internet per la rete fissa, Fastweb ha incrementato il *pricing* e tolto la promozione semestrale introducendo un prezzo leggermente più alto senza promozione iniziale. Dopo questa manovra di prezzo, Fastweb ha monitorato i canali social per comprendere se l'operazione avesse creato malcontento. Il risultato è stato che, grazie ai social media si è compreso il successo di quest'azione. Si è evidenziato che i clienti che avevano la modalità di abbonamento con la promozione semestrale rimanessero particolarmente delusi nel momento in cui la fatturazione passava in modalità non promozionata. Nel caso di manovre in linea con altri “*competitor*”, invece, si può portare l'esempio del passaggio alla fatturazione a quattro settimane: Fastweb prima di procedere alla modifica del “*billing*” ha analizzato il “*sentiment overall*” sui Social per comprendere la reazione dei clienti degli altri competitor al cambiamento. Inoltre i social sono di grande aiuto per l'azienda in quanto segnalano in tempo reale gli errori di sistema e fanno emergere quando l'offerta non corrisponde alle aspettative del cliente in modo da poter intervenire per evitare conseguenze negative.

3.2.3 I social network nella gestione dei cicli di vita delle offerte per Fastweb S.p.A.

Gli strumenti social hanno contribuito ad ampliare le leve di marketing nella gestione dei cicli di vita delle offerte di Fastweb e per questo motivo, grazie all'aiuto del team che si occupa dei social media in azienda si è ricostruito il ruolo che tali strumenti hanno assunto nella realtà quotidiana di Fastweb. Come è stato analizzato precedentemente si è registrato un forte incremento del numero di utenti Internet, molti dei quali fruitori delle piattaforme social. I canali social hanno fornito al cliente nuovi strumenti di comunicazione che competono con i servizi *core* offerti dagli operatori delle Telco. I cambiamenti si sono avvertiti soprattutto nel flusso di comunicazione con il cliente. Si è passato da un approccio “*top down*” ad un flusso di comunicazione basato sul modello a rete dei network in cui l'utente risponde e partecipa attivamente alle pagine social di marca. L'azienda ascolta e assiste il cliente e nel caso delle Telco ha dato la possibilità di introdurre un canale di assistenza completamente online. Inoltre la comunicazione, grazie a questi strumenti è sempre più mirata, indirizzata e personalizzata. Facebook ad esempio permette di raggiungere in modo mirato profili diversi con offerte specifiche (ad esempio la campagna targettizzata ai dentisti su Facebook). I Social Network hanno dato la possibilità di sfruttare

avvenimenti e festività come nel caso della promozione sul mobile per la quale Fastweb ha regalato ai clienti di telefonia mobile una settimana di minuti di chiamate illimitate.

La promozione è stata lanciata con la pubblicazione del video su Facebook: “A Pasqua regala a tutti l’emozione di un augurio” con il collegamento al link per l’attivazione direttamente *online* tramite la pagina dedicata all’area riservata dei clienti.

Figura num 18, “A Pasqua Fastweb ringrazia i suoi clienti mobile”:



Fonte: *Fastweb.it*. (2017). *Promozione di Pasqua*. [online] Available at: <http://www.fastweb.it/myfastpage/offerte/mobile/promo/pasqua/> [Accessed 23 Apr. 2017].

I nuovi canali vengono sfruttati per pubblicizzare le promozioni ad hoc per un periodo limitato nel tempo rivolti verso un target specifico. In alcuni casi la “*call to action*” non è direzionata verso canale di vendita online ma, verso i negozi monomarca, multimarca e franchising come in occasione della festa della donna. “*L’8 marzo, in occasione della Festa della Donna, Fastweb offre fino a 25 euro di ricarica a tutti i clienti che acquistano un’offerta mobile 4G prepagata senza costi di attivazione e senza vincoli. L’iniziativa è disponibile presso i negozi monomarca Fastweb di tutta Italia per tutti i clienti privati che acquistano le offerte prepagate Fastweb Mobile 250, Mobile 500 e Mobile Freedom e mantengono il proprio numero telefonico*¹⁰⁹”.

¹⁰⁹ FASTWEB. (2017). *Festa delle donne*. [online] Available at: http://company.fastweb.it/wp-content/uploads/2017/03/2017_03_07_Fastweb-Mobile_8-marzo.pdf [Accessed 23 Apr. 2017].

“Figura num 19, “Buona festa delle donne”:



Fonte: Facebook.com. (2017). Fastweb. [online] Available at: <https://www.facebook.com/> [Accessed 1 May 2017].

La velocità di diffusione della notizia è garantita dal passaparola e dallo *sharing* di contenuti da parte degli stessi utenti. Inoltre il risultato delle giuste combinazioni di promozioni ed eventi sulle piattaforme social permette di migliorare la propria “*brand awarness e reputation*”. Una pianificazione strutturata richiede da parte dell’azienda l’implementazione di strumenti di “*campaign management*” e di “*product development*”. Gli strumenti di “*campaign managment*” servono a programmare e poi gestire nel tempo le offerte pianificate. Le leve del “*product self development*” sono necessarie per preparare i requisiti per la richiesta degli sviluppi delle offerte per ottimizzare i tempi di produzione. Prima dell’integrazione dei canali social, le modifiche ai piani e alle offerte erano previste, se necessarie, in concomitanza ai *canvass* commerciali. I *canvass* nel settore delle telecomunicazioni hanno luogo in due momenti dell’anno: marzo/aprile e “*back to school*” di settembre/ottobre. Ad oggi, si hanno più momenti in cui è possibile intervenire e per questo motivo è necessaria una strutturazione più capillare per sfruttare le potenzialità della rete. Considerando che i canali di acquisizione online hanno costi del venduto più bassi, è possibile introdurre promozioni più aggressive e con una maggiore varietà dei contenuti. Nel tempo, Fastweb ha anche compreso che ad attirare l’interesse dei clienti è la creatività e non il singolo contenuto, per questo motivo in molti casi si preferisce differenziare la creatività tra mercato *prospect* e *customer base* per evitare di creare malcontenti o confusione. L’utente della rete ha acquisito una maggiore consapevolezza e un numero crescente di informazioni relative alle offerte dei servizi. La possibilità di confrontare ed effettuare paragoni spinge il cliente finale a diminuire la *stickness* nei confronti della marca ragionando in termini opportunistici. Uno degli esempi riportati nell’intervista con Michele Sarzana è quello del caso Twitter: “*un cliente che ha riscontrato dei problemi con un operatore di telefonia ed*

Internet, ha manifestato il problema direttamente con un post su Twitter, taggando altri due operatori concorrenti, chiedendo chi fosse in grado di offrirgli un'offerta Internet con la tecnologia fibra a miglior prezzo". La reattività alle richieste degli utenti risulta essere un elemento fondamentale per la sopravvivenza poiché il consenso/disappunto degli stessi genera un passaparola che si diffonde in tutta la rete.

3.3 I cicli di vita delle offerte in Fastweb S.p.A.

Dall'analisi dei cicli di vita delle offerte di Internet e Internet e voce di Fastweb su un arco temporale di dieci anni, si vuole dimostrare come la dinamicità di questo nuovo contesto al quale ha contribuito l'ingresso e l'integrazione dei social abbia influito nel rendere i cicli di vita delle offerte più brevi. Da una parte ha indotto l'azienda a rinnovare con delle tempistiche più brevi per non rimanere nel mercato con il suo ruolo di fornitore di connettività, dall'altra ha dato più strumenti per avvicinarsi al cliente. Per Fastweb è stato possibile iniziare a comprendere le esigenze dei clienti permettendo anche la partecipazione degli stessi alla co-creazione. Se prima dell'ingresso dei Social, l'offerta veniva lanciata e subiva il suo decorso naturale, con lo sviluppo di un nuovo modello rivolto al consumatore si hanno in tempi più immediati i feedback da parte del cliente per intervenire sull'evoluzione dell'offerta. I social hanno permesso di aumentare le potenzialità del marketing a sostegno dell'offerta durante il suo ciclo di vita, promuovendo campagne ad hoc per un determinato periodo temporale e verso un target specifico sfruttando il passaparola generato in rete direttamente dagli utenti. L'ingresso degli operatori "OTT" ha posto delle sfide importanti agli operatori delle telecomunicazioni. Il nuovo scenario ha costretto le Telco a doversi confrontare con nuovi modelli di business basati sul modello dell'adozione, con tempistiche più brevi e costi minori per la proposizione di nuovi servizi e piattaforme online che catturano tutto l'interesse dei consumatori. Un operatore che vede la necessità di rinnovarsi con una frequenza maggiore per non rimanere nel mercato con il solo ruolo di fornitore di connettività. Una richiesta di connettività alimentata particolarmente dalle piattaforme "OTT" come SKY on Demand, Youtube, i Social Network e da altre piattaforme come Netflix *"I numeri già raggiunti sono impressionanti: in ogni minuto del giorno*

vengono scaricati in streaming 77000 ore da Netflix¹¹⁰". Una corsa continua da parte delle telecomunicazioni per offrire migliori prestazioni e più giga per i "plafond" Internet mobili. Si evidenzia come le azioni di un altro mercato abbiano dirette conseguenze sulle attività delle telecomunicazioni ad esempio l'introduzione da parte di Facebook del *download* dei video in modalità automatica che causa l'erosione immediata dei dati disponibili dal piano tariffario e ha costretto le imprese delle telecomunicazioni ad ampliare il "plafond" di dati per la telefonia mobile. Per l'instaurarsi di un ciclo virtuoso di rinnovo e innovazione è stato centrale il ruolo dei Social che ha permesso all'azienda di cambiare il proprio approccio: da "top down" a "customer centric". L'ingresso dei social ha portato l'azienda all'ascolto, al dialogo "real time" con la conseguenza di dover costringere i tempi di produzione e di "time to market" dovendo rinnovare più frequentemente rispetto al passato. Un consumatore che nel tempo è diventato più esigente e meno affezionato alla marca. Considerando lo scenario competitivo: "la configurazione stabile a cui il mercato tende è del tipo the winner take it all, infatti anche piccole differenze qualitative fra le diverse offerte spingono alla migrazione dei clienti verso l'offerta migliore, producendo un monopolio di fatto che non lascia posto al numero 2 o 3 del mercato¹¹¹". Si evidenzia un incentivo al rinnovo che segue la logica dell'iper personalizzazione dell'offerta. Grazie allo studio delle offerte nel tempo e dei "benchmark" con i "competitor" realizzati negli anni da Fastweb, è stato possibile analizzare un cambiamento nei trend seguiti dagli operatori di telefonia. Dall'analisi storica i primi passi degli operatori di telefonia sono stati fatti in una logica di semplificazione delle alternative arrivando alla proposizione di un'offerta fissa di Internet o Internet più voce. In concomitanza con la diffusione dell'"Internet digital" inteso come "un ambiente aperto, multifunzionale e, soprattutto parte integrante della realtà reale" si è potuto analizzare come gli operatori abbiano iniziato ad aggiungere servizi in un'ottica di personalizzazione tramite l'arricchimento delle offerte di base. Fastweb ha modificato il modo di segmentare, prima si basava sulle differenti tipologie di esigenze suddivise in *consumer* o *business* per poi nel tempo concentrarsi maggiormente sui bisogni di differenti sottogruppi individuati all'interno delle due macro divisioni, in modo tale da offrire ad ogni cliente un'offerta su misura per diverse tipologie di esigenze. In generale dunque, l'evoluzione dello scenario competitivo ha reso l'operatore delle telecomunicazioni fondamentale nel ruolo di "infrastructure

¹¹⁰ Balboni, G., Ghibaudo, C. and Ciccarella, G. (Dicembre 2015). "Telco e OTT: dalla competizione alla cooperazione", *Notiziario tecnico*, 28(3), p.29.

¹¹¹ Balboni, G., Ghibaudo, C. and Ciccarella, G. (Dicembre 2015). "Telco e OTT: dalla competizione alla cooperazione", *Notiziario tecnico*, 28(3), p.29.

*provider” per gli “OTT” e di Internet ai consumatori che fruiscono di tali piattaforme. “Gli operatori OTT nei confronti di Fastweb e degli altri operatori delle telecomunicazioni è come se vincessero due volte. Sono operatori che realizzano il loro business senza dover sostenere investimenti in infrastrutture: sono gli operatori Telco, tra cui Fastweb, che forniscono la rete e investono per aumentare la copertura sul territorio e la velocità di connessione. Il secondo guadagno per gli Over the top è dato dai ricavi per le pubblicità fatte su queste piattaforme da Fastweb e da altre aziende” (Gabriele Goi,2017). I clienti quindi, per fruire di tali piattaforme richiedono la miglior connessione, stabilità e potenza della rete a prescindere dall’operatore Telco che la fornisce. Di conseguenza diminuisce la “stickiness” da parte dei consumatori nei confronti del brand in quanto l’attenzione è focalizzata solamente sull’offerta di connettività che abbia le migliori prestazioni. A questa disaffezione verso la marca, la risposta di Fastweb è quella di utilizzare e sfruttare i nuovi strumenti social per ricevere i *feedback* dai consumatori e intervenire durante il ciclo di vita delle offerte. L’obiettivo di Fastweb è di lasciare ai media tradizionali una comunicazione istituzionale e sfruttare le potenzialità della rete per instaurare un approccio comunicativo “one-to-one”.*

3.3.1 Analisi trend Fastweb S.p.A.

Tabella num.2, “offerta solo Internet fissa, variazioni percentuali di vendita”:

Anno	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<i>Variazione %vendite rispetto all’anno precedente</i>	+3,7%	+6,07%	+0,06%	+1,37%	-0,25%	+2,61%	+ 7,7%

Fonte: rielaborazione dati Fastweb S.p.A., Milano (2017)

Per analizzare se i dati confermano le ipotesi e avere una riprova di quanto affermato nei paragrafi precedenti sono stati raccolti i dati di vendita delle offerte di Internet e Internet e voce di Fastweb. I cicli di vita delle offerte Internet e Internet e voce sono stati ricostruiti a partire dal 2007 ad oggi. Grazie all'analisi congiunta dei dati di vendita e dei benchmark con i *competitor* si vogliono delineare alcune considerazioni in merito alle logiche evolutive che hanno caratterizzato le dinamiche dell'azienda classificabili in quattro categorie:

1. *Contenuti*: in cui si è registrato un passaggio da contratti a consumo a *flat*, l'introduzione dei servizi a valore aggiunto (VAS) e in seguito dei servizi *digital*;
2. *Pricing*: i prezzi sono stati modificati in linea con gli altri operatori nel tempo, le promozioni sono state applicate in occasione dei “*canvass*” commerciali fino all'introduzione delle offerte “*forever*”. Prima del passaggio ad una tariffa allo stesso prezzo per tutta la durata dell'abbonamento, i servizi venivano introdotti con delle forti scontistiche sul prezzo di base per un periodo limitato per poi passare all'abbonamento a prezzo pieno. In quest'ottica il pricing non viene più modificato se non per attirare nuovi clienti o per fare attività di “*retention*” sulla “*customer base*”;
3. *Tecnologia*: i continui miglioramenti e potenziamenti della rete sono più frequenti rispetto al passato e sono volti all'ottenimento di una copertura maggiore sul territorio per incrementare la base della clientela *prospect*. Inoltre gli investimenti sono direzionati all'aumento della copertura in rete fibra per abilitare gli utenti a navigare con una velocità di connessione Internet più elevata rispetto al passato;
4. *Customer experience*: si registra nel tempo l'evoluzione della “*customer experience*” in una modalità self. Fastweb ha iniziato a creare delle app per lo smartphone e a progettare una chat virtuale che guidi i consumatori nella risoluzione dei disservizi.

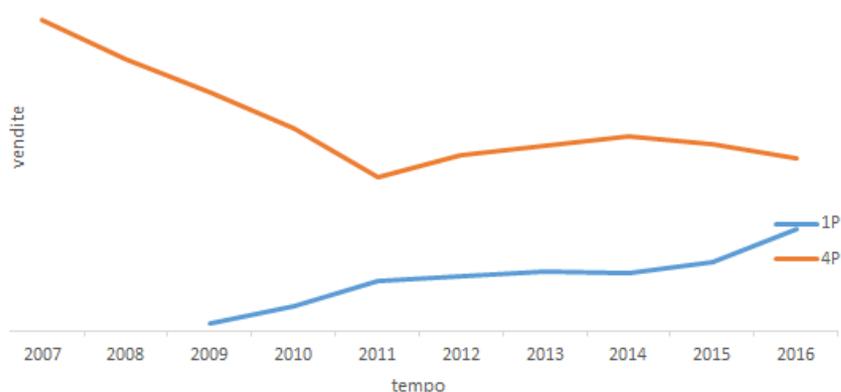
Sulla base dei dati di vendita sono state prese in considerazione le offerte Internet e voce e le offerte solo Internet per la componente fissa, per poter tracciare delle curve prendendo in considerazione dieci anni di storia di Fastweb riclassificando le offerte per canali e per tipologia di clientela a cui si rivolgono. Come abbiamo analizzato nei precedenti paragrafi, la tendenza principale che ha caratterizzato il mercato è stata la forte crescita negli anni del

numero di utenti Internet influenzata anche dall'adozione delle piattaforme lanciate dal mercato "OTT". La diffusione delle piattaforme social ha favorito la nascita di nuovi stili di utilizzo di Internet come ad esempio quelli orientati all'intrattenimento e alla multimedialità ludica. L'impatto di questi trend si è riscontrato anche nell'evoluzione di Fastweb che ha dato un ruolo prioritario a Internet come servizio *core*. Nel 2009 Fastweb comprendendo la centralità che Internet stava assumendo nel mercato è il primo a lanciare un'offerta di sola connettività e poi a spostare la pubblicità e la comunicazione istituzionale sul servizio Internet e sui risultati dei progetti di espansione della rete. Dalla tabella che segue sono state analizzate le variazioni percentuali delle vendite per i segmenti residenziale e micro-business. Negli anni si è registrata una volatilità nelle vendite che mette in risalto la dinamicità del settore in cui Fastweb si trova ad operare. Gli operatori negli anni hanno iniziato a rinnovare le offerte in tempi più rapidi e ad investire nel potenziamento della rete. Con riferimento alle innovazioni in ambito tecnologico: nel 2010 Fastweb ha iniziato ad offrire una velocità di connessione a 100 megabit al secondo. Tra il 2015 e il 2016 ha potenziato la rete arrivando ad offrire la potenza di 200 megabit al secondo che ha generato un altro picco di adozione da parte dei clienti. Nel 2017, Fastweb ha lanciato Internet a un 1 Gigabit al secondo.

Capitolo 4, Analisi per segmento Fastweb S.p.A.: risultati ed opportunità

4.1 I cicli di vita delle offerte Internet e voce del segmento residenziale

Grafico num 9. “Ciclo di vita offerte Internet e voce”:



*1P= solo Internet, 4P= Internet e voce

Fonte: rielaborazione dati Fastweb S.p.A. (2017), Milano.

Tabella num.3, “Variazione percentuale vendite offerta Internet e voce (4P9)”

Anno	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Variazione %vendite rispetto all'anno precedente	-1,82%	-1,59%	-2,30%	+11,32%	+1,10%	+0,42%	+0,46%	+9,18%	-0,86%

Fonte: rielaborazione dati Fastweb S.p.A. (2017), Milano.

Tabella num.4, “Variazione percentuale vendite offerta solo Internet”

Anno	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Variazione %vendite rispetto all'anno precedente	+2,76%	+2,81%	+0,82%	+3,02%	+2,71%	+1,84%	+7,8%

Fonte: rielaborazione dati Fastweb S.p.A. (2017), Milano.

L'analisi dei cicli di vita delle offerte del segmento consumer si basa sull'analisi dei dati di vendita su un arco temporale di dieci anni delle offerte solo Internet e Internet e voce. Lo studio è stato approfondito procedendo all'analisi delle vendite per singolo canale utilizzato da Fastweb. L'analisi dei cicli di vita ha permesso di creare una curva media ed una approfondita *event analysis* di correlazione con l'impatto dell'entrata dei social media e i cicli di vita delle offerte di connettività e voce.

I fenomeni osservati durante lo studio approfondito dell'offerta di Fastweb S.p.A. nell'arco temporale dal 2007 al 2016 possono essere così riassunti in:

1. Razionalizzazione del portafoglio prodotti;
2. Introduzione dell'offerta di sola connettività;
3. Inversione di tendenza nei consumi: dalle offerte di Internet e voce a sola connettività;
4. Rilancio dell'offerta Internet e voce con il *concept* dell'Internet *flat*;
5. Il miglioramento della *customer experience*.

Nel grafico (*num.9*) realizzato sulla base delle vendite da parte di tutti i canali (“outbound” e “inbound”) al segmento residenziale, dal 2007 al 2016, sono delineate due curve:

- La curva dell'offerta Internet e voce (4P);
- La curva dell'offerta solo Internet (1P);

Per quanto riguarda l'offerta di Internet e voce (4P), osservando la curva (*grafico num.9*) si nota un *trend* nelle vendite in declino che ha inizio dal 2007 e si è concluso nel 2011. Nel 2011 avviene la razionalizzazione del portafoglio prodotti: Fastweb elimina le offerte di sola voce senza Internet o con voce e Internet a consumo. L'azienda, dopo il processo di razionalizzazione decide di rilanciare il servizio di Internet e voce. L'offerta viene proposta sul mercato secondo il nuovo “*concept*” dell’“*Internet flat*” che viene introdotto con una forte pressione promozionale. In un arco temporale di circa cinque anni, si assiste quindi alla chiusura delle offerte con Internet consumo, il declino delle offerte solo voce e il rilancio del servizio Internet come servizio principale senza limiti al consumo. La comunicazione aziendale inizia a vertere solo ed esclusivamente sulla connettività ed in particolare sulla copertura, la velocità di connessione, la stabilità e la potenza di Internet e della rete Fastweb. Si evidenzia il passaggio dell'operatore a fornitore di connettività che permette al cliente di fruire di tutti i servizi e piattaforme *online*. La linea guida che indirizza le scelte, è quella della semplificazione. La “*brand architecture*” si snellisce. Nel 2012, Fastweb inizia il

processo di introduzione dei canali *Social*, come canale di dialogo e comunicazione con i clienti “*prospect*” e “*customer base*”. Dunque, in parallelo al rilancio delle offerte secondo un nuovo “*concept*”, Fastweb inizia un percorso rivolto al miglioramento della “*customer experience*”. Si denota un passaggio dalla ricerca della semplificazione, alla personalizzazione dell’offerta cercando di recepire e rispondere più in fretta alle esigenze del cliente. L’intento da parte di Fastweb è quello di intervenire maggiormente durante il ciclo di vita, che cerca di arricchire le offerte al cliente per soddisfare i bisogni degli utenti. Osservando la curva dell’Internet e voce (4P) del grafico (num.9) si evidenzia come il secondo ciclo rispetto al primo registri uno spostamento verso il basso. Il fenomeno dipende dal lancio della stessa azienda, della variante dell’offerta di sola connettività senza la linea telefonica. Il calo dei volumi di vendita registrato per le offerte Internet e voce è influenzato anche dal forte tasso di penetrazione degli smartphone che per molti utenti ha fatto venire meno l’esigenza di avere un telefono fisso. Per quanto riguarda l’offerta 1P, (grafico num.9) si evidenzia come la curva di adozione dell’offerta solo Internet sia molto ripida. Fastweb è l’unico operatore del mercato a lanciare un’offerta di sola connettività in grado di rispondere ad un *need* molto forte: avere una connessione abilitante al mondo delle piattaforme *online*, dei social e della multimedialità ludica. Si registra quindi negli anni un’inversione di tendenza dall’Internet e voce alla sola connettività: i consumatori vanno a sostituire il telefono mobile e i *software* applicativi al telefono fisso per effettuare chiamate. L’ingresso prepotente e la successiva diffusione delle piattaforme *online* e dei social ha generato una forte richiesta dei servizi Internet anche dalle generazioni che non sono nate nell’era digitale e che prima dell’ingresso dei social network e dei nuovi strumenti di comunicazione *online* non mostravano interesse per la tecnologia e per l’uso dei pc e smartphone.

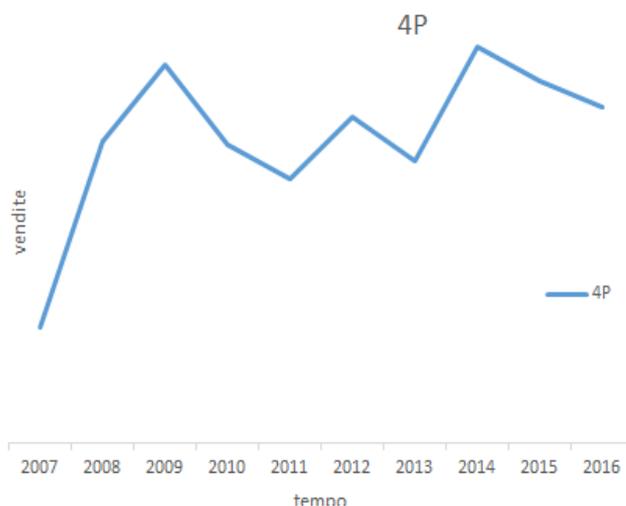
4.1.1 Il contributo dei social network

Nell’elaborazione del testo è emerso come l’integrazione degli strumenti Social abbia permesso a Fastweb di ricevere in modo diretto i *feedback* da parte degli utenti. Il mutamento dell’approccio comunicativo da parte dell’azienda ha reso i consumatori attori di un processo di co-evoluzione dell’offerta. “*Nell’economia digitale, la co-creazione è la nuova strategia di sviluppo prodotti. Coinvolgendo i clienti fin dalle prime fasi dell’ideazione, le aziende*

*possono aumentare le probabilità di successo dei nuovi prodotti*¹¹². Nel processo di analisi è emersa una correlazione tra l'ingresso dei Social Network e la reattività di Fastweb nella rimodulazione delle offerte dai feedback emersi. Per rispondere agli stimoli degli utenti è stata "costretta" ad intervenire più frequentemente sull'offerta arricchendola di servizi, contraendo i cicli di vita dei servizi proposti. In uno scenario sempre più competitivo e dinamico in cui gli operatori sono allineati nella proposizione di offerte con contenuti simili, si è manifestata la necessità di ridurre il "time to market", inteso come la velocità di ingresso sul mercato con delle innovazioni. Il confronto con modelli di business innovativi che sviluppano servizi in grado di attirare milioni di utenti in pochi anni, ha posto delle sfide agli operatori "Telco". La corsa degli operatori delle telecomunicazioni negli anni recenti si è basata su investimenti volti al potenziamento della rete fissa e mobile per migliorare la velocità e la stabilità di connessione trainata principalmente dai nuovi stili di utilizzo di Internet incentivati dall'ingresso degli operatori "OTT". Per poter differenziare la propria offerta nel nuovo scenario competitivo si è reso necessario innovare ma, con una maggiore velocità rispetto agli altri *competitor* del mercato. Dall'analisi dei dati su un arco temporale di dieci anni di Fastweb, si evince come l'offerta di sola connettività mostra un trend crescente che è andato a sostituire in parte l'attenzione dei clienti verso offerte comprendenti voce e Internet nell'ambito della telefonia fissa. Si evidenzia la presenza di un secondo ciclo per il servizio Internet e voce grazie all'intervento di razionalizzazione del portafoglio e rivisitazione dei contenuti. Apparentemente, se vengono presi in considerazione tutti i canali di utilizzati dall'azienda sembrerebbe che i cicli di vita delle offerte su dieci anni di Fastweb non siano influenzati dalla dinamicità del contesto in cui opera. Per questo motivo si è presa in considerazione la riclassificazione per canale ed è stato possibile analizzare i diversi flussi di vendita e poter analizzare le correlazioni con l'ingresso dei Social Network

¹¹² Kartajaya H., Kotler P., Setiawan I., (2017), "Marketing 4.0", Milano: Hoepli

Grafico num.10, “vendite Internet e voce mediante Web”:



Fonte: rielaborazione dati Fastweb S.p.A. (2017), Milano.

Tabella num.5, “Variazione percentuale vendite Internet e voce mediante Web”:

anno	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Variazione %vendite rispetto all'anno precedente	+3,74%	+5,67%	+2,21%	-2,39%	-0,64%	+1,97%	-1,01%	+3,65%	-0,8%	-0,79%

Fonte: rielaborazione dati Fastweb S.p.A. (2017), Milano.

Considerando le vendite delle offerte di Internet e voce mediante il canale Web si evidenzia una curva nel tempo con una volatilità maggiore rispetto al grafico num. 9, in cui il flusso delle vendite comprende tutti i canali di Fastweb nell’arco temporale 2007-2016. Dal grafico preso in considerazione (*grafico num.10*), la curva 4P mostra un primo picco caratterizzato da una rapida adozione e declino dal 2007 al 2011. Tra il 2011 e il 2016, si hanno due cicli nello stesso periodo di tempo in cui prima ve ne era stato solo uno. Si registra una volatilità maggiore che mette in evidenza una necessità da parte dell’impresa di rinnovare ed

intervenire nel rilancio e nella modifica delle offerte. Il Web, dai dati raccolti, risulta essere il canale attraverso il quale Fastweb è in grado di instaurare un ciclo virtuoso e adattare la propria offerta alla dinamicità del contesto in cui opera. Fastweb è in grado di rinnovare in modo più frequente le offerte di servizi di Internet e voce per evitare lo spostamento della clientela verso la direzione della fruizione della sola connettività. Emerge la volontà dell'operatore che non vuole assumere il ruolo di mero fornitore di connettività trainato dall'evoluzione del mercato degli "OTT". Attraverso il canale Web, rispetto ai canali fisici si evidenzia una maggiore flessibilità per l'intervento e la rimodulazione delle offerte in termini di promozioni per attirare i clienti più sensibili al prezzo e per l'aggiunta di nuove "features" nella fase di maturità del ciclo di vita. Si ha quindi la possibilità di intervenire più volte nel ciclo di vita del servizio preso in considerazione evitando il decorso naturale dello stesso. Il prodotto di base è lo stesso ma viene arricchito man mano in funzione delle preferenze espresse dai consumatori. Grazie al monitoraggio dei canali Social, dopo il lancio di un'offerta si ha immediatamente il feedback sulla scelta del *pricing* che permette all'azienda di intervenire in fase di crescita con degli aggiustamenti selettivi. Gli strumenti del canale online per l'aggiustamento delle caratteristiche delle offerte sono le "promo rush": sconti sul canone di base o all'erogazione di coupon gratuiti che vanno a coprire tutti i costi di attivazione dell'offerta o regalare contenuti e opzioni aggiuntive al cliente. Inoltre attraverso questo canale, Fastweb riduce le tempistiche e i costi legati all'aggiunta di nuove "features" che arricchiscono le offerte durante il periodo di maturità. In particolare l'azienda riesce a rispondere in modo più veloce alle esigenze della clientela. Grazie ai feedback raccolti dalle piattaforme social e al monitoraggio di quelli che sono i "topic" che richiamano un maggiore interesse e generano un più alto tasso di conversazioni *online*, l'azienda può procedere alla personalizzazione dei servizi. Il processo di personalizzazione avviene inserendo dei contenuti digitali e acquistabili mediante il Web che sono corrispondenti alle passioni, agli interessi e ai bisogni del cliente. È il cliente stesso ad accedere online e scegliere in combinazione con l'offerta quale è il servizio che vuole attivare per completare la propria offerta. Fastweb sperimenta un nuovo approccio: i servizi non *core* vengono implementati grazie alla *partnership* con i fornitori di piattaforme *online*. In questo modo Fastweb ha la possibilità di costruire un ciclo virtuoso che parte dalla risposta delle esigenze del cliente che emergono in modo diretto dai canali social ma, allo stesso tempo riesce a ridurre il "time to market" esternalizzando i processi di sviluppo servizi, acquisendoli direttamente da altri operatori presenti nel mercato. Una contrazione dei cicli di vita e una volatilità che si evidenziano in modo preponderante in un canale, quello che con maggiore

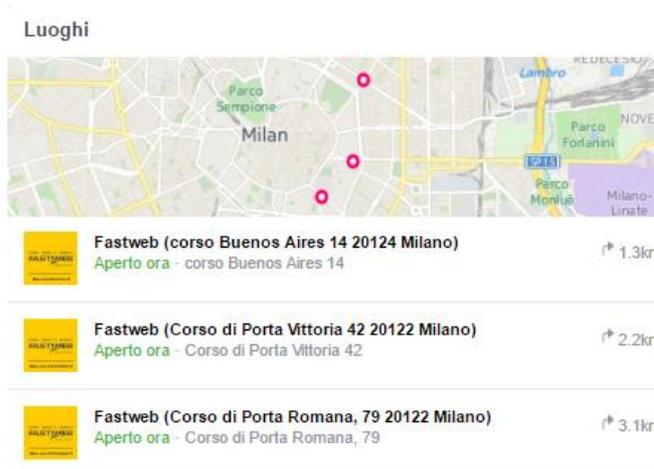
flessibilità e minori costi che permette di rinnovare le offerte e i servizi rispondendo a tutte le richieste che derivano dagli utenti. Una volatilità dei cicli di vita che richiede a Fastweb il continuo rinnovo, con servizi che aumentino la fedeltà al brand e che riconoscano il ruolo di Fastweb non solo come fornitore di connettività ma, come abilitatore della fruizione di un mondo *digital*. Nella corsa all'innovazione Fastweb vuole essere presente fornendo attraverso il Web gli strumenti a supporto della digitalizzazione del cliente basati su delle specifiche esigenze espresse dagli stessi. Nel segmento dei “*residential*” un abilitatore digitale per l'accesso al mondo dell'informazione, il *gaming* online e la televisione digitale. Se i trend iniziali erano rivolti alla semplificazione dell'offerta, il mondo digitale ha generato una rincorsa all'iper personalizzazione che serve a far vivere al cliente le sue passioni grazie all'esperienza Internet.

Figura num.20: “Vetrina offerte, bacheca Facebook”:



Fonte: Facebook.com. (2017). Fastweb [online] Available at: <https://www.facebook.com/Fastweb/?fref=ts> [Accessed 1 May 2017].

Figura num.21: “Vetrina offerte consumer, negozi Fastweb S.p.A.”:



Fonte: Facebook.com. (2017). Fastweb [online] Available at: <https://www.facebook.com/Fastweb/?fref=ts> [Accessed 1 May 2017].

Un altro elemento di correlazione tra l’ingresso dei Social e il ciclo di vita delle offerte è l’incremento delle vendite tramite Web e negozi multimarca. Lo studio che è stato condotto, analizzando nel dettaglio i volumi di vendita delle offerte sia di sola connettività che comprensive del servizio voce, ha portato a formulare l’ipotesi che i canali social di Fastweb abbiano contribuito all’incremento delle attivazioni tramite il Web e presso i negozi. L’analisi è stata eseguita studiando le campagne promozionali poste in essere da Fastweb sui canali social di marca. I post su Facebook dell’azienda hanno previsto l’inserimento di una “*call to action*” che rimanda in alcuni casi all’attivazione tramite il Web e in altri invita a recarsi in negozio. Oltre ai contenuti promozionali in essere per un determinato periodo di tempo in occasione di un determinato evento, Fastweb ha arricchito la bacheca di Facebook con una doppia vetrina: nella prima vi sono le offerte dedicate al segmento *consumer* che rimandano all’acquisto sul canale online (*figura num.20*) e la seconda è dedicata all’individuazione degli store più vicini al cliente (*figura num.21*). Sicuramente il canale Web, ricopre ed ha ricoperto una maggiore interesse per i clienti digitalizzati in quanto hanno avuto l’opportunità di reperire in autonomia le informazioni necessarie e di risparmiare tempo e denaro acquistando direttamente tramite il canale online rispetto ad un canale fisico. Per i clienti meno all’avanguardia nella digitalizzazione dei processi di pagamento e acquisto online, si pensa che i canali Social siano stati un buon elemento di ingaggio per il consumatore finale. Fastweb è l’unico operatore che ha creato delle pagine su Facebook

dedicate ad ogni store al quale il cliente può accedere e ottenere informazioni, quali il rating da parte degli altri clienti, gli orari di apertura e le indicazioni stradali per raggiungerlo oltre ad avere la possibilità di contattare il negozio tramite “*instant messaging*” o telefono. Fastweb si è dunque avvicinata ai propri clienti come azienda ma, anche come forza vendita grazie ai nuovi canali digitali. I canali Social hanno fornito un canale di informazione totalmente gratuito e hanno dato la possibilità ai consumatori di entrare in contatto con gli altri fan della rete e condividere la propria esperienza di consumo. Nel caso specifico di Fastweb, i Social Network sono stati implementati a partire dal 2012, inizialmente il ruolo principale di questi strumenti è stato quello di canalizzare le richieste di assistenza e migliorare la gestione del rapporto con il cliente. La potenzialità dello strumento come canale di diffusione di campagne promozionali e di link al canale di acquisto online verso gli store di marca è stata valorizzata solo negli ultimi due anni, la forza è nella generazione di un passaparola creato direttamente dalla rete che riduce gli sforzi di comunicazione da parte dell’azienda ma, aumenta quelli di monitoraggio e controllo delle conversazioni in rete. Grazie all’elaborazione dei dati, su un arco temporale di sei anni dal 2010 al 2016 (tabella 6), si evidenzia come il trend delle vendite tramite Web e store sia crescente e che subisca un incremento del +5,12% tra il 2015 e il 2016 rispetto ad una media di variazione percentuale negli anni presi in analisi del +3,30% (tabella 6). In oltre, considerando gli stessi anni di riferimento tra il 2010 e il 2016, si evidenzia una variazione delle vendite del -0,76% (tabella 7) per gli altri canali non supportati nelle pagine social di marca.

Tabella num.6, “Attivazioni offerte mediante Web e presso i negozi di Fastweb S.p.A. per il segmento consumer”:

<i>Anno</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
<i>Variazione %vendite rispetto all’anno precedente</i>	+2,90%	+5,82%	+1,23%	+1,87%	+1,09%	+2,19%	+8,05%

Fonte: rielaborazione dati Fastweb S.p.A. (2017), Milano.

Tabella num.7, “Attivazioni offerte (Internet e Internet e voce) mediante altri canali (esclusi i canali online e i negozi)”:

Anno	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Variazione %vendite rispetto all'anno precedente	-4,07%	-1,66 %	-0,36 %	-1,77%	+0,74 %	+1,14%	-0,86%

Fonte: rielaborazione dati Fastweb S.p.A. (2017), Milano.

Dall’analisi in questo paragrafo in cui sono state riclassificate le vendite per canale di Fastweb è stato possibile costruire una curva media ed una approfondita analisi di correlazione tra l’ingresso dei Social Network e l’abbreviazione del ciclo di vita delle offerte Internet e voce mediante il canale Web. Inoltre dallo studio correlato delle campagne sui profili social di marca negli anni è emerso come questi canali possano essere un incentivo per l’incremento delle vendite mediante i canali proprietari. In particolare dai dati raccolti emerge che i risultati principali siano due:

1. *I cicli più stretti delle offerte Internet e voce mediante il canale Web:*

Per l’instaurarsi di un ciclo virtuoso di rinnovo e innovazione è stato centrale il ruolo dei Social che ha permesso all’azienda di cambiare il proprio approccio: da “top down” a “customer centric”. L’ingresso dei social, integrati nel 2012 da Fastweb S.p.a., ha portato l’azienda all’ascolto, al dialogo “real time” con la conseguenza di dover costringere i tempi di produzione e di “time to market” dovendo rinnovare più frequentemente rispetto al passato. Nell’analisi dei dati delle vendite mediante il canale online in un arco temporale di dieci anni, si è riscontrata una volatilità nel flusso delle vendite dell’offerta Internet e voce che deriva dalla necessità dell’impresa di rinnovare per mantenere alto l’interesse di un consumatore e per evitare la cannibalizzazione delle vendite da parte dell’offerta solo Internet. Dai risultati ottenuti comparando le vendite attraverso i diversi canali su un arco temporale di dieci anni: si evince che il canale web è deputato alla revisione dei contenuti. Il canale online permette all’azienda di rimodulare l’offerta perché permette di integrare nuovi servizi “digital” riducendo il “time to market” fondamentale per essere competitivi sul mercato. L’approccio sperimentato da

Fastweb permette di intervenire più frequentemente durante il ciclo di vita del prodotto perché non prevede costi di sviluppo interni ma, solo costi di integrazione dei servizi nei sistemi. Con la riduzione dei costi operativi Fastweb ha un margine maggiore tale da poter introdurre delle promozioni più aggressive e maggiori contenuti. L'obiettivo da parte dell'azienda è quello di realizzare un modello di business che permetta di intervenire in modo più snello e flessibile sul mercato;

2. *L'incremento delle vendite tramite Web e store trainato dai Social Network:*

il secondo risultato riguarda le potenzialità degli strumenti social di creare un flusso virtuoso tramite il passaparola positivo e incentivare l'acquisto in canali di vendita *offline* e *online*. Nel caso di Fastweb vengono sfruttati dei giorni particolari dell'anno, come le festività, per lanciare delle promozioni ad hoc per i già clienti o per attirarne di nuovi, i *post* lanciati nelle piattaforme dei canali online contengono delle "*call to action*" che rimandano all'acquisto sul Web o in store. Inoltre la bacheca di Facebook presenta un riferimento ai due canali grazie alle vetrine inserite nella bacheca di Facebook. Lo studio delle vendite negli anni attraverso questi canali ha mostrato un trend crescente positivo negli anni rispetto ad altri canali che non sono stati integrati nelle pagine social della marca.

4.2 Analisi risultati: obiettivi di business e canali

La continua evoluzione tecnologica e l'incremento del livello di competitività nel mercato portano a chiedersi come un'azienda debba rispondere all'esigenza di trovarsi al passo con i tempi. Il trend della connettività diffusa ha cambiato il modo con cui un'azienda si confronta con i *competitor* e i clienti: "*la connettività accelera le dinamiche di mercato fino al punto che diventa praticamente impossibile per un'azienda restare isolata e affidarsi solo alle risorse esterne. Occorre affrontare la realtà dei fatti: per essere vincente un'azienda deve collaborare con soggetti esterni e consentire la partecipazione dei clienti*¹¹³". Se prima Fastweb doveva confrontarsi solo con le azioni dei competitor, ad oggi si deve domandare

¹¹³ Kartajaya H., Kotler P., Setiawan I., (2017), "Marketing 4.0", Milano: Hoepli

quali siano le esigenze dei clienti, di cosa parlano gli stessi sui social e quali siano le loro opinioni in merito all'azienda e ai *competitor*. Ponendo l'attenzione sul ciclo di vita dei servizi offerti da Fastweb si è verificato come vi sia un livello di correlazione tra l'ingresso dei Social Network e il flusso delle vendite sul tempo delle offerte Internet e Internet e voce. Si è potuto analizzare come l'evoluzione tecnologica causi l'esistenza di cicli di vita sempre più stretti, fenomeno che porta ad un arricchimento continuo delle offerte con nuovi servizi/prodotti ai consumatori. In particolare nel caso di Fastweb, si è evidenziato come l'evoluzione tecnologica e l'integrazione degli strumenti social abbiano condizionato particolarmente un canale di vendita, quello *online*. Per questo motivo si vuole approfondire il tema degli obiettivi di business e dei canali per comprendere quali siano le soluzioni che Fastweb deve attuare per restare competitivo sul mercato e la ragione per la quale tali decisioni vadano ad impattare particolarmente il canale *online*. Approfondendo il tema degli obiettivi di business, Fastweb S.p.A. si pone il raggiungimento di:

1. un maggior numero di clienti;
2. un basso tasso di “*churn*”;
3. la completa soddisfazione del cliente.

che si traducono in ARPU¹¹⁴ e maggior ricavi. Per soddisfare le esigenze del cliente è necessario offrire al cliente il meglio dei servizi di *core business*: voce e Internet. Per quanto riguarda la connettività, Fastweb vuole offrire al cliente una linea fissa con la migliore tecnologia presente sul mercato che gli permetta di raggiungere un'elevata velocità di connessione. Fastweb si impegna continuamente nel migliorare e potenziare la rete, sia fissa che mobile, per garantire al cliente finale una buona performance dei servizi offerti. Per fidelizzare il cliente finale, però, diventa necessario anche arricchire l'offerta *standard* con delle opzioni tarate sulle esigenze specifiche di ogni utente. A completare la proposizione al cliente, è però fondamentale per Fastweb impegnarsi nel costante miglioramento della “*customer experience*”. L'azienda deve fornire al cliente processi semplici per favorire un'interazione facile, rapida e veloce con i canali di assistenza. I canali social e le *app* devono essere pensati su misura per il cliente che in ogni momento deve avere la possibilità di conoscere lo stato della propria linea e di ricevere un supporto. Il tema dell'”*experience*” viene discusso particolarmente sui canali social di marca, per questo motivo per mantenere un *sentiment* positivo Fastweb deve presidiare con particolare cura

¹¹⁴ Arpu: average revenue per unit

questo ambito. Per raggiungere gli obiettivi prefissati, Fastweb deve mettere in campo una strategia che permetta di incrementare la flessibilità e di ridurre il “*time to market*”. Lo sviluppo di una modalità di intervento snella sul mercato è necessario per rispondere in modo rapido ed efficiente agli stimoli del mercato, ai feedback dei *competitor*, delle vendite e dei clienti tramite i canali *social*. I pilastri alla base del modello devono riguardare i seguenti ambiti:

1. *La gestione efficace del portafoglio prodotti*: si pone l’esigenza per Fastweb di creare un portafoglio prodotti che permetta di sviluppare logiche di “*up-selling*” e “*cross-selling*”. Il servizio centrale di base è la connettività al quale possono essere aggiunte opzioni ulteriori in funzione delle caratteristiche ed esigenze del cliente finale;
2. *La continuità multicanale*: “*le caratteristiche dei nuovi clienti ci inducono a prevedere che il futuro del marketing sarà una fusione perfetta di esperienza online e offline lungo i diversi percorsi intrapresi dai clienti¹¹⁵*”. In un mondo “altamente connesso” diventa fondamentale gestire in modo integrato i canali di vendita offline e online per garantire la migliore esperienza di acquisto per il consumatore finale: “*now is the time to create omni-channel experiences for consumers who are actively using both digital and physical platforms to research and purchase, as increasingly, they don’t make a distinction between the two¹¹⁶*”. Un esempio è quello di permettere agli *store* di riconoscere il cliente e di avere a disposizione i dati delle ricerche che lo stesso ha effettuato online per conoscere in anticipo le esigenze alle quali bisogna rispondere;
3. *I flussi di acquisto personalizzati in base al segmento*: le pagine dedicate all’inserimento degli acquisti devono essere suddivise per segmento di clientela in modo da rendere più agevole il flusso e la comprensione dei *needs* per tipologia di cliente indirizzato;
4. *L’ottimizzazione della gestione del catalogo*: per seguire il trend del “*mobile is everything*” trainato dal mercato degli “*OTT*” si presenta l’esigenza di introdurre un catalogo in cui convivano gli elementi di telefonia fissa e mobile per offrire al cliente una soluzione completa di connettività e voce;

¹¹⁵ Kartajaya H., Kotler P., Setiawan I., (2017), “Marketing 4.0”, Milano: Hoepli

¹¹⁶ Nielsen (2014). e- commerce: evolution or revolution in the fast moving consumer goods world. [online] Available at: <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/apac/docs/reports/2014/Nielsen-Global-E-commerce-Report-August-2014.pdf> [Accessed 24 May 2017].

5. *Modello flessibile per le partnership*: per rispondere alle richieste dei clienti che sempre più vengono manifestate sulle pagine dei social network aziendali Fastweb sta lavorando ad un sistema aperto di integrazione dei partner che forniscono i servizi “over the net”;
6. *Semplificazione alla base della comunicazione con il cliente*: in uno scenario in cui il cliente ha a disposizione molti canali di informazione e interazione con la marca, la semplicità nella comunicazione diventa la parola d’ordine per arrivare al cliente in modo chiaro e trasparente;
7. *Personalizzazione dell’offerta*: in termini di capacità di attrarre l’interesse o “spingere” sulle opzioni aggiuntive che possono comporre l’offerta;
8. *Fast development*: in termini di dotazioni di soluzioni “IT” che permettano di costringere i tempi di produzione e il tempo di ingresso sul mercato.

Dall’analisi dei dati di vendita di dieci anni (2007-2016) del segmento “consumer”, il canale Web è risultato il più adeguato a rispondere in modo rapido alle esigenze emerse dal mercato. Un’analisi dei canali e delle differenze strutturali può aiutare a comprendere le motivazioni che hanno portato l’ottenimento di questi risultati. I canali utilizzati da Fastweb S.p.A. si dividono in “Outbound” e “Inbound”, le due categorie hanno peculiarità distinte e sono contraddistinti da diversi “script” di vendita. I canali “Outbound” tra cui il tele- out e gli agenti sono dedicati principalmente alla ricerca del cliente per la proposizione delle offerte. I canali “Inbound” ricomprendono i canali di proprietà: il web e i negozi monomarca, *flagship* e multibrand che si dedicano, oltre che alla vendita, anche alla gestione delle relazioni con il cliente.

I costi legati all’innovazione di prodotto per Fastweb si possono riassumere in quattro tipologie principali:

- costi di analisi e ricerche di mercato interne ed esterne;
- costi di sviluppo del nuovo servizio/prodotto;
- costi di comunicazione per sostenerne il lancio;
- costi di formazione della rete vendita.

Nel caso del canale web i costi di introduzione e rinnovo dell’offerta sono ridotti. Il web è un canale “pull”: i clienti che acquistano tramite questo canale seguono un percorso autonomo di ricerca delle informazioni per giungere alle decisioni di acquisto. Diverso è il

caso dei canali “*push*” per il quale i costi legati all’introduzione dell’offerta sono più elevati: il cliente finale viene indotto all’acquisto mediante stimoli ed incentivi (chiamate, visite dell’agente ecc.). Anche i costi di gestione per il canale *online* sono minori rispetto ai canali fisici perché il personale è inserito nell’organico aziendale. Per i canali “*Outobound*”, invece, i costi sono legati alla gestione di personale che non è direttamente dipendente di Fastweb. Se si prende in considerazione il caso degli agenti ad esempio, i costi sono legati alla gestione di un sistema composto da: agenti, personale di *back-office*, *dealer* e supervisori. Inoltre l’azienda si deve occupare della formazione per la rete di vendita e per tutti i canali costituiti da persone fisiche. La curva di apprendimento per i canali fisici ha un trend crescente: ha inizio da un momento zero e cresce nel tempo con il *training* e l’acquisizione di nuove conoscenze. Nel caso del canale *online*, la curva di apprendimento è *flat*, non vi è la necessità di fare formazione a persone esterne all’azienda. Per le caratteristiche sopra elencate il canale *online* può essere definito come canale “*on/off*”: non appena l’azienda cambia l’offerta questa viene immediatamente venduta tramite il canale. La riduzione dei costi operativi consente a Fastweb di avere un ampio margine per introdurre più contenuti offerta rispetto agli altri canali.

4.2.1 Il modello della flessibilità applicato all’offerta

Una volta analizzati gli obiettivi e i canali attraverso i quali si costituisce un flusso che va dai feedback all’introduzione dell’innovazione sui cicli di vita si vogliono analizzare i criteri secondo i quali Fastweb interviene sull’offerta. Per quanto riguarda l’offerta fissa si ha un *framework* di base costituito, a titolo meramente esemplificativo e non esaustivo, da:

- velocità massima;
- *Plafond* traffico voce/dati;
- Tecnologia connettività;
- Wi-fi;
- tipologia modem;
- numero di linee;
- durata contrattuale;
- assistenza
- opzioni aggiuntive;

- servizi digital;
- fax virtuale;
- POS;
- rete sicura;

a questi elementi vengono applicati due tipologie di regole: associative per definire il “*pricing standard*” e di eleggibilità per l’individuazione del “*pricing finale*”. Le promozioni possono essere applicate valutando alcune caratteristiche dei clienti (es età del cliente), l’area geografica di residenza del consumatore, il canale di vendita utilizzato e la campagna promozionale alla quale il cliente aderisce. La composizione delle regole di eleggibilità serve a creare le promozioni che rispondono agli stimoli ricevuti dai *competitor* e dai clienti sui canali social di marca. Per rispondere in modo rapido il canale web viene utilizzato per realizzare delle “*promo rush*” che possono avere come leva tutti gli elementi dell’offerta: il canone base, i costi aggiuntivi, i contenuti e le opzioni aggiuntive che vengono inserite in automatico o su espressa volontà del cliente. Un esempio realizzabile sulla base dei “*topic*” di discussione emersi dai social network potrebbe avere le caratteristiche di una promozione di sola connettività rivolta agli Under 30 residenti a Milano, che acquistano tramite Web, che vogliono usufruire dei servizi “*digital*” di “*gaming*” anche in mobilità. La possibilità di rispondere velocemente alla dinamicità dello scenario permette di soddisfare il cliente in modo che lo stesso generi un passaparola positivo in rete e diventi promotore della marca. Le offerte di telefonia mobile seguono le stesse logiche, cambia il “*framework*” di base al quale vengono applicate le regole:

- Internet mobile;
- Tipologia Offerta;
- Trasferimento Credito;
- Opzione voce;
- Servizio voce;
- Opzione “*zero rating*”;
- Smartphone opzionale;
- SIM/Prodotti/Accessori
- Avviso di chiamata/Segreteria Telefonica;
- Opzione dati;
- Servizio dati;
- Sostituzione prodotti;

- Assistenza tecnica;
- Durata contrattuale/penale;
- Servizi e contenuti digitali;
- Promozioni;
- Servizi/plafond extra.

4.3 Implicazioni ed opportunità: l'approccio “*human centric*”

Fastweb da qualche anno ha iniziato ad investire sempre di più per esplorare le potenzialità delle piattaforme social come canale per creare “*engagement*” con il cliente finale. Le stesse hanno permesso di direzionare l'attenzione al cliente mettendolo al centro della proposizione dell'offerta. Il cliente viene ingaggiato mediante le piattaforme social e viene ascoltato e aiutato nella risoluzione dei problemi grazie al “*social caring*”. Inoltre il cliente si esprime e partecipa alla definizione dell'offerta contribuendo con i propri suggerimenti. La grande opportunità che si presenta a Fastweb è quella di utilizzare la conoscenza che sta acquisendo sui clienti per adottare un approccio che sposti l'attenzione dal “*customer centric*” allo “*human centric*”: concentrarsi sull'individuo come persona e non solo come cliente o potenziale cliente; focalizzarsi sui bisogni specifici espressi ed inespressi e adottare un “*go to market*” specifico. Come è stato analizzato precedentemente, l'adeguamento dei sistemi aziendali nell'adozione di un modello flessibile orientato alla riduzione del “*time to market*” permetterà sempre di più di rispondere in “*real time*” ai bisogni espressi dei clienti e di garantire una “*customer experience*” integrata e coerente nei canali *online* e *offline*. Con l'adozione di strumenti di “*campaign management*¹¹⁷” e di “*product self development*¹¹⁸” per i canali social, Fastweb riuscirà ad instaurare una comunicazione di tipo “*one-to-one*” adattando non solo l'offerta ma, anche il messaggio. Lo studio dei bisogni legati agli individui permetterà a Fastweb di intervenire con campagne mirate, in essere per un periodo limitato di tempo, ad individui che esprimono gli stessi bisogni specifici. Se nel passato le evoluzioni si sono registrate nel passaggio dalla semplificazione alla personalizzazione dell'offerta, il passo successivo può essere rivolto all'iper-personalizzazione dei contenuti e

¹¹⁷Gli strumenti di “*campaign management*” servono a programmare e poi gestire nel tempo le offerte pianificate

¹¹⁸ Gli strumenti del “*product self development*” servono a preparare i requisiti per la richiesta degli sviluppi delle offerte per ottimizzare i tempi di produzione.

della comunicazione che avrà l'obiettivo di rispondere a ciò che il cliente vuole nel momento in cui lo desidera. L'obiettivo è quello di soddisfare il cliente finale al quale sarà affidato il ruolo di “*brand ambassador*” in grado di diffondere l'esperienza positiva di marca.

Capitolo 5

5. Analisi dati segmento micro-business: risultati ed opportunità

5.1 I cicli di vita del segmento micro-business

Grafico num.11: “vendite offerta Internet e voce mediante tutti i canali”:



*1P= solo Internet, 4P= Internet e voce

Fonte: rielaborazione dati Fastweb S.p.A. (2017), Milano.

Tabella num.8, “Variazione percentuale vendite Internet e voce (4P)”:

Anno	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Variazione % vendite rispetto all'anno precedente	+1,18%	-3,58%	-1,88%	+2,20%	+4,26%	+1,68%	+1,37%	-0,57%	-2,31%

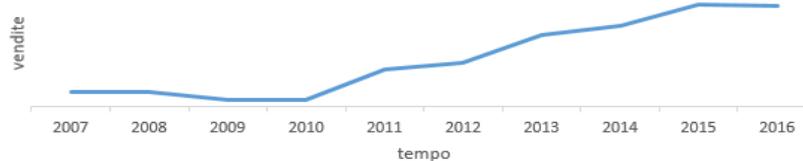
Fonte: rielaborazione dati Fastweb S.p.A. (2017), Milano.

Tabella num.9, “Variazione percentuale vendite solo Internet (IP)”:

Anno	2012	2013	2014	2015	2016
Variazione % vendite rispetto all'anno precedente	+10,11%	+6,21%	+0,66%	+4,13%	+10,75%

Fonte: rielaborazione dati Fastweb S.p.A. (2017), Milano.

Grafico num. 12, “Variazione vendite Internet e voce mediante il Web”:



Fonte: rielaborazione dati Fastweb S.p.A. (2017), Milano

Tabella num.10, “Variazione percentuale vendite Internet e voce mediante Web”:

Anno	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Variazione % vendite rispetto all'anno precedente	-0,12%	-1,66%	+0,08%	+6,29%	+1,39%	+5,54%	+2,06%	+4,37%	-0,42%

Fonte: rielaborazione dati Fastweb S.p.A. (2017), Milano.

Tabella num.11 “Variazione percentuale di vendita (4P e 1P) canale Web e store, segmento micro-business”:

Anno	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Variazione % vendite rispetto all'anno precedente	+0,54%	+4,84%	+3,92%	+5,67%	+0,34%	+3,06%	+1,12%

Fonte: rielaborazione dati Fastweb S.p.A. (2017), Milano.

Tabella num.12, “Attivazioni offerte (Internet e Internet e voce) mediante altri canali (esclusi i canali online e i negozi)”:

Anno	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Variazione % vendite rispetto all'anno precedente	+1,41%	+1,92%	+5,52%	+3,03%	-0,95%	-0,08%	-2,24%

Fonte: rielaborazione dati Fastweb S.p.A. (2017), Milano.

L’analisi dei cicli di vita delle offerte per il segmento micro-business è stata condotta analizzando tutte le offerte di telefonia fissa raggruppate in due macro- categorie: Internet e Internet e voce. L’arco temporale preso in considerazione è di dieci anni: dal 2007 al 2017. Per poter trarre delle conclusioni sulla correlazione dell’ingresso dei social sui cicli di vita delle offerte sono state prese in considerazione le vendite per canale. Inoltre, per poter confrontare i risultati ottenuti dei due segmenti di clientela è stato necessario valutare il peso delle vendite dei singoli canali sui volumi totali per ogni segmento preso in considerazione.

I fenomeni osservati nell’arco temporale dal 2007 al 2017 possono essere così riassunti in:

1. Razionalizzazione del portafoglio prodotti;
2. Introduzione dell’offerta di sola connettività;

3. Non vi è l'evidenza di un'inversione di tendenza dalle offerte di connettività e voce a quelle di sola connettività.

Nel grafico (*num.11*) realizzato sulla base dell'analisi dei volumi di vendita da parte di tutti i canali ("Outbound" e "Inbound") al segmento micro-business, dal 2007 al 2016, sono delineate due curve:

- La curva dell'offerta Internet e voce (4P);
- La curva dell'offerta solo Internet (1P);

Come nel caso del segmento residenziale, anche per la curva (4P) dell'offerta Internet e voce si evidenzia la presenza di un secondo ciclo (*grafico num.11*). Il declino delle vendite dell'offerta Internet e voce si conclude con la razionalizzazione del portafoglio prodotti. Fastweb elimina le offerte di solo voce e quelle comprensive di Internet a consumo e rilancia l'offerta Internet e voce (4P) con il nuovo *concept* dell'Internet *flat* (*grafico num.11*). Nel 2011, Fastweb introduce l'offerta di sola connettività per i clienti partita IVA (1P) che mostra un trend crescente fino al 2016 (*grafico num.11*). L'offerta comprensiva di solo Internet (1P) non influenza negativamente le vendite del servizio Internet e voce: il volume di vendita dell'offerta di connettività non è tale da modificare in modo evidente il ciclo di vita del servizio Internet e voce. Per quanto riguarda le vendite totali (4P e 1P) suddivise per canale: le vendite tramite Web e negozi sono positive e presentano una variazione media nel +2,78% mentre, la variazione per gli altri canali è del + 1,23%.

Dall'analisi dei dati non vengono confermati gli stessi fenomeni osservati per il segmento *consumer*. Il flusso delle vendite delle offerte Internet e voce non presenta una volatilità come per il segmento residenziale. Poiché l'offerta Internet e voce non ha subito una particolare influenza sulle vendite dall'introduzione dell'offerta solo Internet: si evidenzia una minore necessità di rincorsa all'intervento sull'offerta attraverso il canale *online*. Questi dati, a differenza di quanto affermato per il segmento *consumer*, non confermano l'idea di uno scenario dinamico in cui il cliente è partecipe nella trasformazione dell'offerta costringendo l'impresa ad intervenire più frequentemente sui contenuti. Inoltre non si conferma l'ipotesi di un incremento delle vendite presso il canale Web e gli store trainato dalle "*call to action*" o dalle vetrine dei negozi sui social network. Infatti per quanto la variazione delle vendite sia positiva nei canali di proprietà web e store, i volumi di vendita non sono comparabili a quelli prodotti dai canali Outbound, ricoprendo una percentuale minima delle vendite sul totale. Si nota come la % delle vendite sul totale sia attribuibile a

questi canali in una percentuale molto bassa: -27% rispetto al peso che tali canali hanno sul totale vendite per il segmento *consumer*.

5.2 I segmenti consumer e micro-business a confronto

Per comprendere se i risultati ottenuti siano generalizzabili ai clienti verso i quali si rivolge Fastweb, si è voluto ricostruire uno storico di dieci anni (2007-2016) delle vendite per canale così da confrontare i due segmenti. Nell'analisi della curva delle vendite/anni dell'offerta Internet e voce (4P) per il segmento dei clienti micro-business, si evidenzia la presenza di un secondo ciclo. La seconda curva dell'offerta di Internet e voce (*grafico num.11*) non mostra uno spostamento della verso il basso dovuto ad un calo nelle vendite. A differenza di quanto accaduto per il segmento *consumer*: la penetrazione dell'offerta solo Internet trainata dall'ingresso di nuovi operatori nello scenario non ha impattato negativamente sul servizio combinato di Internet e voce, evitando di creare un allarme sulla possibile sostituzione dei servizi voce con quelli offerti dalle piattaforme *online*. Da una prima analisi, emerge che il fenomeno e la necessità di Internet e solo Internet per accedere all'ambiente dell'Internet *digital* non coinvolga particolarmente il segmento micro-business. Di conseguenza i clienti micro-business non appaiono molto digitalizzati e pronti a sostituire i servizi offerti dalle telecomunicazioni con tutto il mondo dei servizi completamente online. Si può ipotizzare che la digitalizzazione dei clienti e l'impatto dell'ingresso degli operatori "OTT" abbia influenzato e accelerato un processo evolutivo che riguarda la sfera privata e personale dei singoli individui, mentre ha trovato maggiori ostacoli nel rivoluzionare l'ambiente lavorativo dei professionisti, commercianti e artigiani italiani. Per approfondire il tema del livello di digitalizzazione, si è voluto procedere all'analisi per canale confrontando i risultati per il segmento *consumer* e business. Dai dati raccolti su dieci anni sono emerse delle differenze nelle modalità di acquisto da parte di questi due segmenti. Per i "residential" abbiamo prima ipotizzato un incremento delle vendite tramite Web e gli *store* al quale ha contribuito l'impegno dell'azienda nello sfruttare i canali social anche a fini commerciali. Per questo segmento, si mostrano in crescita oltre al Web anche gli altri canali "Inbound", in contrapposizione ai canali "Outbound". Dalle vendite classificate per canale, si evince che il cliente "consumer" preferisca un percorso autonomo nel reperire informazioni e prendere decisioni di acquisto. Tra i fenomeni che prima sono emersi, abbiamo visto che il consumatore co-creatore è meno sensibile alla comunicazione istituzionale e si affida maggiormente al giudizio dei consumatori che hanno avuto un'esperienza nell'utilizzo del prodotto. A conferma di questo fenomeno si nota un declino delle vendite tramite i canali

“*Outbound*” che premono maggiormente sulla comunicazione da parte di terze parti verso il consumatore. Diverso è il caso del cliente micro-business per il quale i canali “*Outbound*” e in particolare gli agenti hanno un ruolo prioritario. Il cliente professionista o artigiano ha bisogno di essere guidato per trovare la soluzione ideale per la sua attività e di instaurare un rapporto di tipo consulenziale con i propri fornitori. La logica di accesso alle piattaforme social e della fiducia tra consumatori non è applicabile a questo settore. Dallo studio delle attività social in Fastweb, emerge che i clienti con la partita IVA e le piccole imprese non siano facilmente indirizzabili mediante i canali social, non mostrando un spirito partecipativo e non rispondendo reattivamente alle campagne *online* direzionate ad hoc verso una specifica categoria. Per quanto vi sia una variazione percentuale positiva delle vendite tramite Web e store (*tabella num.8*) non si può asserire che dipenda dalle “*call to action*” e dalle vetrine sui canali social. Infatti, analizzando il peso di tali canali sulle vendite totale per il segmento micro-business si evidenzia che la percentuale è minima se confrontata alle vendite fatte dal canale “*Outbound*”. I canali “*Inbound*” per il segmento dei clienti partita IVA pesano il -27% sulle vendite totali rispetto al segmento residenziale. Approfondendo il tema con il Team che gestisce Social Media in Fastweb è stata data la conferma di quanto osservato dai dati: il segmento micro-business è particolarmente difficile da indirizzare attraverso le piattaforme *online*. L’unico canale che sembra rispondente alle caratteristiche del target in questione è LinkedIn che fornisce aggiornamenti e news dedicati a diversi settori che cercano di ingaggiare il cliente finale. Un *social* di tipo professionale che viene utilizzato dagli utenti per cercare offerte di lavoro e costruire una rete di contatti per il business per trovare dipendenti o *partner*. Un *social* di tipo professionale non favorisce l’instaurarsi di uno scambio di opinioni su temi che riguardano l’offerta e i servizi e rende più complicato ricevere feedback per garantire un’evoluzione dell’offerta in linea con le esigenze del cliente. Sulla base delle precedenti considerazioni: si possono distinguere tre profili di clientela che mostrano una diversa velocità ed “*expertise*” nel processo di acquisto. I tre profili possono essere così classificati:

- 1- Il primo *cluster* autonomo e digitalizzato che negli anni ha assunto un ruolo proattivo nei confronti dell’azienda partecipando alle attività di marca e contribuendo con i propri feedback sulle pagine social di marca. Si individua, quindi, un profilo di cliente che risponde alle “*call to action*” promozionali lanciate nei canali online ufficiali ed è coinvolto nel processo evolutivo dell’offerta;

- 2- Il secondo *cluster* è costituito da clienti meno digitalizzati che necessitano di una guida per reperire informazioni e procedere all'acquisto di soluzioni dedicate alla propria attività;
- 3- Il terzo *cluster* più tecnologicamente arretrato rispetto ai primi due, che comprende i clienti refrattari all'adozione di soluzioni digitali.

Come è stato analizzato precedentemente, la dinamicità del contesto in cui Fastweb si trova a competere è molto elevata ed è dovuta all'ingresso degli operatori OTT “*dal punto di vista della rete per un operatore Telco diventa necessario mettere in atto un modo agile e flessibile di realizzare i servizi “over the net” mediante un processo di trasformazione che investe sia il modello di business sia la struttura stessa delle reti*¹¹⁹”.

Per questo motivo, per rimanere competitivi, nel caso del segmento *consumer* l'evoluzione è stata direzionata verso servizi aggiuntivi digitali che permettono e abilitano i clienti a fruire di un ambiente “*full digital*”. Un'esperienza Internet che si è arricchita di servizi che permettono la fruizione di contenuti video, *gaming* che costruiscono un'offerta sempre più mirata alla personalizzazione e ai bisogni dei singoli consumatori. Nel caso del segmento *consumer* si è potuto analizzare come sia facilmente raggiungibile dai canali social ed esprima la propria opinione dando i propri feedback in un'ottica co-evolutiva dell'offerta. Si nota una differenza con il cliente micro-business che preferisce interagire di meno attraverso le pagine social di marca. Il tema che ha suscitato particolare interesse, è stato approfondito grazie al team che segue i Social Network in Fastweb. Per questo motivo si è voluto direzionare il focus verso tale segmento e raccogliere ricerche esterne, per comprendere i bisogni specifici e poter capire in che ottica Fastweb si può dirigere e che ruolo può assumere verso clienti che risultano essere più restii all'evoluzione del mondo delle piattaforme *online*. Il ruolo di Fastweb deve essere differenziato in funzione del livello di digitalizzazione del cliente partita IVA:

- Un ruolo di “abilitatore digitale” per il cliente che è rimasto indietro rispetto all'evoluzione tecnologica e che ha bisogno di acquisire una maggiore confidenza con gli strumenti del mondo digitale;

¹¹⁹ Balboni, G., Ghibauda, C. and Ciccarella, G. (Dicembre 2015). “Telco e OTT: dalla competizione alla cooperazione”, *Notiziario tecnico*, 28(3), p.29.

- Un ruolo di “trasformatore digitale” per il cliente che ha già iniziato il processo di digitalizzazione. Fastweb vuole intervenire con la proposizione di soluzioni innovative per rendere il business del cliente partita IVA più competitivo,

Le ricerche condotte per Fastweb classificano gli operatori del mercato (Telco e OTT) che godono di una maggiore fiducia da parte dei clienti per la fornitura di servizi dedicati al mondo digitale. I primi in classifica risultano essere gli operatori “OTT” ed in particolare Google e Apple occupano i primi posti nel *ranking*. Fastweb si posiziona insieme agli operatori delle telecomunicazioni dopo gli operatori “Over the top”. Tale classifica può essere scalata da Fastweb iniziando ad investire nei percorsi rivolti alla digitalizzazione. Si vuole dimostrare come Fastweb possa sfruttare la propria posizione di “Internet provider” per assumere un ruolo di tipo “educational” per fornire agli stessi nuovi mezzi di contatto e comunicazione con i propri clienti. In un’ottica di sviluppo verso questa direzione sarebbe possibile rafforzare la “partnership” con il mondo delle piattaforme “online”, iniziata con l’integrazione di tali strumenti nella fornitura di un canale online dedicato all’assistenza e al supporto. L’analisi vuole essere condotta a partire da un’analisi macro sulle piccole imprese in Italia riguardante la digitalizzazione per poi focalizzare l’attenzione verso le categorie professionali a cui si rivolge Fastweb.

5.3 Evoluzione offerta segmento micro-business

I clienti Partita IVA possono essere segmentati considerando due variabili: il numero di addetti (massimo 3-5 addetti) o il numero di linee telefoniche (massimo due linee telefoniche). Per quanto riguarda la vista basata sul numero di addetti quasi il 90% del mercato micro-business è costituito da 1-2 addetti per attività; seguendo invece la vista basata sul numero di linee, la maggior parte dei Partita IVA ha una sola linea telefonica fissa. Il mercato dei clienti micro-business può essere classificato come segue:

- Agenzie di viaggio e immobiliari;
- Agricoltura;
- Alberghi e alloggi;
- Altri servizi;
- Commercio al dettaglio;
- Commercio all’ingrosso;
- Esercizi e servizi pubblici;

- Estrazione;
- Finanza;
- Industria;
- Istruzione;
- Servizi professionali;
- Studi di architettura e ingegneria;
- Studi legali e commercialisti;
- Trasporti;
- Utilities.

Le categorie professionali che compongono la *customer base* di Fastweb sono in percentuale preponderante commercianti al dettaglio e ristoranti/bar e in misura minore da agenzie di viaggio e studi professionali. Per comprendere nel dettaglio tutti i passaggi e le evoluzioni che hanno caratterizzato il seguente ciclo di vita si è voluta ricostruire la storia dell'offerta prendendo in considerazione dieci anni di benchmark di Fastweb rispetto ai competitor. Al 2008, i clienti propensi alle offerte di Fastweb vengono suddivisi in due cluster: professionisti, imprenditori o manager che risiedono nel Nord Italia e impiegati o operai, prevalentemente uomini con un livello di istruzione medio-bassa. Gli appartenenti al primo gruppo sono aperti alla sperimentazione e trend setter, interessati alle offerte comprendenti voce e Internet, con dotazioni tecnologiche elevate, indipendenti nella ricerca delle informazioni tramite negozi e stampa specializzati. Il secondo gruppo è composto da individui che vengono influenzati maggiormente dalla pubblicità e in particolare dalle affissioni e sono utilizzatori della paid tv e del digitale terrestre. Volendo fare una fotografia della clientela al 2008: il 20% degli abbonati Fastweb aveva un contratto di Internet e telefonia a consumo mentre, il restante 80% aveva una tipologia di contratto a tariffa fissa, "flat". Si evidenzia una *customer base* costituita maggiormente da utenti residenti in Italia del Nord-Est e Centro con una tipologia di collegamento in prevalenza ADSL piuttosto che Fibra. L'analisi viene fatta a partire dal 2008, per studiare l'architettura di marca prima dell'integrazione dei Social nella proposizione dell'offerta. Al 2008, per l'offerta micro-business, lo scenario competitivo composto da Telecom Italia (Alice Business), Infostrada (Libero Tutto), BT e Tiscali. Uno scenario competitivo, non omogeneo, con offerte a due velocità, sette o venti mega al secondo. Il sub-brand Fastweb Soluzione Impresa si proponeva nello scenario competitivo con una velocità di venti mega offrendo in diverse varianti i servizi core voce e dati di telefonia fissa. Le tre varianti della MyBusiness, voce

flat, Internet e voce o solo Internet *flat* più un piano entry level, MyBusiness120 tutto a consumo (due linee incluse per i piani voce), i piani Internet comprendenti la consultazione e-mail con 4 caselle E-mail da 1 GB (dominio: fastwebnet.it) la protezione Antivirus e Antispamming per le caselle di posta elettronica più la possibilità di collegare fino a 5 PC per i Clienti raggiunti dalla rete in fibra ottica FASTWEB e fino a 3 PC per i clienti nelle aree abilitate ai servizi DSL2 la possibilità di navigare senza fili (Wi-Fi). Nel 2009, viene aggiunto il servizio aggiuntivo di Business Care: “*We are Gold Pro*”, con un’assistenza telefonica preferenziale per evitare le attese al telefono, per problematiche tecniche e/o amministrative. Nello stesso anno, Fastweb Soluzione Impresa aggiunge due varianti della linea MyBusiness una dedicata ai negozi e la seconda in esclusiva per gli studi professionali. Nel 2010, Fastweb, estende la fibra a 100 mega anche per le aziende del micro-business. Fastweb, si rivolge così sul mercato: “*L’utilizzo della banda larga da parte delle imprese è in forte crescita: sempre più vengono affidate alla rete applicazioni critiche per il business. La rete non viene più utilizzata solo per la consultazione online, ma sempre più frequentemente anche per effettuare il back up dei dati, utilizzare applicativi, consultare database¹²⁰*”. Diventa essenziale quindi la qualità della connessione e la continuità del servizio. Nello stesso anno emerge Vodafone Station, Telecom Italia razionalizza il proprio portafoglio introducendo Tim Impresa Semplice. Fastweb introduce promozioni sulle offerte e elimina dalla proposizione l’offerta di voce e Internet a consumo MyBusiness120. Nel 2011 il mercato inizia a saturarsi, Vodafone, TeleTu, Infostrada e Tim e gli operatori introducono delle promozioni sul prezzo e Fastweb aggiunge nuove “*feature*” ai servizi prevedendo dei plafond voce aggiuntivi alle direttrici fisse ai telefoni cellulari. Per allinearsi ai competitor introduce il bundle linea fissa e mobile con telefonino incluso ed è il primo a lanciare un’offerta sul mercato solo dati senza linea telefonica, JOY. In più il mercato è unito nella proposizione di un modem autoinstallante o nella previsione dell’installazione gratis del modem da parte del tecnico. Nel 2012, il mercato è saturo e Fastweb Impresa semplice razionalizza il proprio portafoglio offerte eliminando le opzioni voce *flat* e le due varianti introdotte per i segmenti specifici. Le offerte fisse hanno in promozione per un anno la fibra a 100 mega inclusa e le diverse tipologie di offerte di costituzione comprendono plafond di minuti anche verso i mobili e non hanno più la seconda linea fissa telefonica inclusa nel prezzo. L’offerta fissa di base si semplifica, vengono ridotte le varianti sotto brand di riferimento solo nella formula *flat*: Internet *flat* o All (voce e Internet) *flat*. Le nuove offerte

¹²⁰ FASTWEB Company Information. (2017). Storia - History - FASTWEB Company Information. [online] Available at: <http://company.fastweb.it/storia/> [Accessed 6 Mar. 2017].

entrano nel mercato con prezzo promozionale. Fastweb e i competitor differenziano le proprie offerte con differenti pricing a seconda del tipo della ricchezza di contenuti. Creando linee differenziate; la linea base è Surf per Fastweb, linea base per Telecom Italia, Absolute Affari per Wind, Telefono Adsl per Vodafone. Infostrada è il primo ad introdurre il pricing “forever” cioè senza un periodo promozionale. Nel 2013, le offerte rimangono le stesse, l’offerta Ultrafibra viene promozionata per 12 mesi. Nel 2014, Fastweb presenta un portafoglio di offerte che si suddivide in Business Class, Joy e Jet che vengono inserite nel mercato a prezzo promozionato per un anno. Le offerte, a seconda della copertura di rete della città, sono disponibili in tutte le tecnologie e in particolare con FTTS e FTTH che prevedono l’opzione 100 mega (Ultrafibra) inclusa per un anno. Gli altri operatori del mercato iniziano a creare dei contenuti verticalizzati per differenziare l’offerta. Fastweb, è ancora sul mercato con un’offerta fissa di Internet e Voce differenziata solo per il pricing. Le due logiche predominanti nel mercato si strutturano come: offerta base alla quale è possibile aggiungere dei Vas (servizi a valore aggiunto), e offerte *bundle* che includono predeterminati servizi in funzione della categoria merceologica alla quale si rivolgono (Free Wifi, Creazione siti Web, Audio Conference, Cloud, Fattura digitale, Office365, PEC, gestione domini, sicurezza/antivirus). Nel 2015, l’offerta Business class viene arricchita con Dropbox e news online. Nel 2016 Fastweb S.p.A. lancia le offerte bundle “IOT¹²¹” con la videocamera e il Wow-fi business e nel 2017 aggiunge all’offerta di connettività e voce Outlook 365.

5.3.1 Digitalizzazione segmento micro-business

La digitalizzazione per il segmento micro-business è un fenomeno che deve ancora esordire. Quanto osservato dai dati raccolti in azienda fa ipotizzare una scarsa familiarità di tale *cluster* al mondo dei social. Il trend è confermato dalle ricerche condotte da Fastweb e da aziende specializzate (come ad esempio EY): negli anni recenti il mercato digitale si è concentrato particolarmente sul segmento consumer e sulle grandi aziende. Le ricerche di mercato mostrano come le grandi aziende stiano lavorando alla digitalizzazione delle proprie attività per avviare un processo che permetta di attirare e coinvolgere nuovi consumatori e sfruttare la possibilità che viene data dai Social Network di raccogliere i dati degli stessi per

¹²¹ IOT (Internet of things): diverse tecnologie per la connessione di dispositivi, sensori da collegare alla rete broadband.

riutilizzarli a fini commerciali. Per le imprese è importante intraprendere un percorso di digitalizzazione per rivedere tutti i processi aziendali in un'ottica avanguardistica e innovativa. Per i professionisti e per le piccole imprese, il trend della trasformazione tecnologica è ancora in fase embrionale. Secondo le ricerche di mercato (condotte su richiesta di Fastweb) l'Italia risulta essere il Paese europeo con più alto numero di piccole e medie imprese che presentano un livello di digitalizzazione scarso: solo un'impresa su tre ha un sito *online*; la presenza sui social media e il presidio del commercio elettronico sono molto inferiori alla media europea. Le piccole imprese presenti sul territorio italiano possono essere riclassificate sulla base della presenza online e sul tasso di utilizzo degli strumenti di "*digital communication*" in due *cluster*: i "*convinti*" che rappresentano la percentuale minore e i "*refrattari*". In completa contrapposizione rispetto al fenomeno che abbiamo analizzato durante la trattazione, gli strumenti social non hanno riscosso lo stesso successo nell'ambito professionale. I servizi di messaggistica e voce offerti dagli operatori "*OTT*" non sono considerati un sostitutivo degli stessi servizi offerti dagli operatori delle telecomunicazioni, al contrario di quanto osservato nei trend di mercato nel capitolo precedente. I canali utilizzati dal segmento in analisi si suddividono in: strumenti per la gestione quotidiana delle attività (Whatsapp, Wi-fi, archiviazione digitale); soluzioni che favoriscono la presenza sul Web (sito web e social Network) e strumenti che permettono di aumentare la visibilità online (passaparola, Adwords, campagne sui social). Per quanto riguarda le applicazioni *online* utilizzate per la gestione delle attività quotidiane: meno della metà delle aziende considerate per le ricerche da Fastweb utilizza le piattaforme di messaggistica online (come Whatsapp) e le applicazioni (ad esempio Skype) che tramite Internet permettono di effettuare chiamate voce. La presenza *online*, seppur limitata è maggiormente orientata alla creazione di siti web, piuttosto che all'utilizzo delle pagine Social: quasi la metà delle aziende intervistate per le ricerche ha un sito web, mentre solo una su cinque ha un profilo Facebook non personale e gestisce un profilo Twitter aziendale. Anche se l'utilizzo dei siti Web è preponderante rispetto ad altre piattaforme, non è in molti casi in linea con i trend emersi durante la trattazione. Nell'era del "*mobile is everyting and everything is mobile*", solo una minima percentuale dei siti web professionali ha un design "*responsive*" che permette l'adattamento alla navigazione da smartphone. La spiegazione di questo fenomeno si basa sulla percezione che gli utenti hanno di tali piattaforme *online* (ad esempio Facebook): per gli utenti i social sembrerebbero essere legate maggiormente alla sfera della vita privata perdendo di utilità nella gestione degli affari e del business. Un altro fattore disincentivante è il tempo necessario all'aggiornamento di tali profili, ad esempio nel

caso di Twitter in cui è fondamentale diffondere notizie legate all'attualità. Si viene dunque a creare una netta distinzione tra vita privata e sfera lavorativa per le quali vengono utilizzati strumenti di gestione differenziati. I vantaggi descritti nei paragrafi precedenti che consistono nell'economicità della comunicazione a sostegno del ciclo di vita del prodotto vengono sfruttati da una percentuale bassissima tra coloro che utilizzano profili Social a fini professionali. Dai dati raccolti nelle ricerche di mercato: le leve utilizzate per aumentare la visibilità sul web sono strumenti come gli AdWords di Google, i servizi per impostare campagne promozionali via sms o fax e solo in via del tutto residuale le soluzioni offerte dalle piattaforme social. Sulla base delle interviste, sono poche le aziende che investono i propri clienti del ruolo di “*influencer*” o “*testimonial*” in modo che generino un passaparola relativo alle attività di marca. Ancora meno, risultano essere gli utenti che abbiano costituito un flusso di raccolta dei dati dei clienti lasciati sui Social Network o sul sito web per poi utilizzarli a fini commerciali. Si riscontra quindi un basso tasso di utilizzo degli strumenti *online* che aiutano nella gestione quotidiana, una bassa presenza sul Web da parte di questi professionisti e un utilizzo minimo dei canali che permettono di aumentare la visibilità online. Sulla base delle interviste e dati raccolti per Fastweb emerge che le categorie più propense all'adozione in breve termine di strumenti garantiscano la presenza sul web (Facebook, Twitter e sito web) siano le imprese di servizi e servizi per la persona. Per quanto riguarda l'adozione di strumenti a supporto della visibilità online, le categorie professionali che si mostrano più interessate sono alberghi, ristoranti e servizi per la persona.

5.3.2 I miti da sfatare sui social media

Come è stato analizzato nel paragrafo precedente, i clienti partita IVA utilizzano i canali social nella sfera personale ma, non li hanno ancora completamente integrati per la gestione dell'attività lavorativa quotidiana, per implementare la propria presenza sul web e aumentare la visibilità *online*. La motivazione per la quale è stato scelto questo segmento dipende dalle dimensioni delle attività di questi clienti. Si pensa che i *decision maker* siano facilmente raggiungibili mediante i social media. Il segmento micro-business è composto da clienti che svolgono una professione e contano uno o due dipendenti. Il segmento delle piccole e grandi aziende non è stato preso in considerazione perché è necessario implementare altri meccanismi per contattare ed ingaggiare questa tipologia di clienti. Per il cliente SHP (SoHo Professional o Micro Business) si vogliono innanzitutto descrivere quali sono i miti da sfatare per l'utilizzo dei social media per poi approfondire i bisogni *digital* delle singole

categorie professionali incluse nel segmento. Alcuni dei miti da sfatare descritti da Leonardo Bellini nel percorso sui social networks durante il workshop “*Social media planning and strategy*” dell’osservatorio del politecnico di Milano (gennaio, 2017) sono:

1. L’influenza sulle decisioni di acquisto:
 - Falsa credenza: “*I clienti in genere prendono decisioni di acquisto grazie al passaparola offline*”;
 - Verità: in realtà molte delle conversazioni avviate sui canali social continuano in famiglia e con gli amici e possono influenzare le decisioni di acquisto;
2. Le caratteristiche del prodotto/servizio:
 - Falsa credenza: “*Il mio prodotto non è abbastanza accattivante per essere promosso sui social*”;
 - Verità è che è possibile trovare una qualità degna che sia al centro del messaggio da comunicare;
3. L’audience dei *social network*:
 - Falsa credenza: “*I social network sono per adolescenti*”;
 - Verità: come è stato confermato dai paragrafi precedenti, i social media hanno avuto un successo dirompente sia tra i giovani che gli adulti. Dai dati raccolti e riportati precedentemente, infatti, i giovani utilizzano in media sette tra piattaforme social e di *instant messaging* mentre gli individui con più di quarantacinque anni ne utilizzano in media tre. Solo in Italia si contano più di trenta milioni di utenti attivi su tali piattaforme;
4. Le caratteristiche dei social:
 - Falsa credenza: “*i social sono troppo vasti, preferisco aspettare*”;
 - Verità: “*perché aspettare quando vi è la possibilità di incrementare il giro di affari?*”;
5. Le tempistiche di adeguamento:
 - “*Ho già un profilo Facebook*”;
 - I profili social richiedono un impegno per il miglioramento e per la creazione di *engagement*.

L'integrazione dei social per i clienti non digitalizzati può avvenire iniziando dal primo al terzo livello (SocialeCommerce, 2014):

1. Primo livello: Facebook, Twitter e LinkedIn;
2. Secondo livello: Google plus e Youtube;
3. Terzo livello: Instagram.

Ciascun social media ha una peculiarità che può essere sfruttata per cogliere le potenzialità del business (OPEN Forum, 2017):

- Facebook: il miglior social per ingaggiare i clienti;
- Twitter: il canale attraverso il quale si possono condividere le notizie relative alle proprie attività;
- LinkedIn: il social professionale utile per cercare nuovi *partner* per il lavoro o dipendenti;
- Google plus: utile ad incrementare il traffico sui motori di ricerca.

L'integrazione degli strumenti nella realizzazione di un "ecosistema social" permette di creare valore. La presenza sui diversi canali permette di monitorare le conversazioni dei clienti avendo la possibilità di comprendere cosa può essere migliorato secondo l'ottica del cliente ed intervenire in modo rapido in caso di problematiche riscontrate. L'ingaggio dei consumatori attraverso i social network permette di instaurare relazioni di lungo periodo. Dà la possibilità di interagire e ai clienti più fedeli di diffondere un passaparola positivo in rete. Permettere al cliente di divenire un "*ambassador*" aiuta a sviluppare un clima di fiducia intorno le attività di marca.

5.3.3 I Bisogni Digital

I bisogni del segmento micro-business possono essere classificati in:

1. Bisogni primari;
2. Bisogni secondari.

I bisogni primari sono quelli che devono essere soddisfatti per consentire lo svolgimento dell'attività professionale in sicurezza e in linea con le normative vigenti del settore. Fastweb S.p.A. risponde a questi bisogni attraverso l'offerta di connettività e voce che permette di svolgere le attività quotidiane potendo usufruire della connessione Internet per mandare email o scaricare documenti e la voce che permette di comunicare con i fornitori, colleghi e

clienti. Per quanto riguarda lo svolgimento della propria attività/professione in completa tranquillità, Fastweb ha pensato a delle soluzioni che prevedono la possibilità di combinare le offerte di base (connettività e voce) con strumenti di videosorveglianza o assistenza “*next business day*” che prevede l’intervento di un tecnico entro ventiquattro ore nel caso di guasti bloccanti. Lo step successivo è quindi quello di concentrarsi sul soddisfacimento di bisogni relativi all’ottimizzazione e digitalizzazione dei processi aziendali. I bisogni avanzati riguardano la concreta possibilità di migliorare i processi interni e le relazioni con i clienti. In particolare una classe di bisogni può essere individuata nella sfera *digital* per soddisfare la necessità di comunicazione e socialità. Ed è proprio a questo punto che si presenta a Fastweb la possibilità di intervenire per soddisfare le esigenze ancora poco esplorate e più sofisticate del cliente finale. Se l’offerta di connettività e telefonia servono a permettere lo svolgimento delle attività di un professionista, l’offerta di servizi mirati per categoria professionale con l’obiettivo di favorire la digitalizzazione può aiutare i propri consumatori ad ottimizzare il modo con cui comunica con i propri clienti e li fidelizza. In particolare Fastweb può aiutare nel percorso di adozione ed implementazione degli strumenti *digital*; la realizzazione del progetto ha l’obiettivo di far comprendere ai consumatori in che modo affrontare questo percorso e quali siano i canali più adeguati. Aiutare il cliente finale nella digitalizzazione e nell’approccio alle piattaforme social e a tutto il mondo “*digital*”, favorisce come abbiamo visto nel caso del segmento “*consumer*”, anche il rapporto azienda-cliente rendendo più semplice l’interazione e la co-evoluzione dell’offerta. Un altro aspetto che può essere sfruttato è quello di intervenire con promozioni mirate sulla base delle esigenze dei clienti e direzionare i clienti all’acquisto sui canali di vendita dell’azienda. Nel caso del segmento “*consumer*” si è registrata una buona reattività e interattività con il mondo dei social e un incremento nel tempo degli acquisti mediante il web e i negozi dove sono indirizzate le “*call to action*” di Fastweb. Un ciclo virtuoso che permette all’azienda di sfruttare il passaparola generato dai social, aumentare l’“*awareness*”, raccogliere “*lead*” qualificate e promuovere le vendite online e offline. Un ciclo che non si ferma all’acquisto, perché grazie ad utilizzo consapevole delle piattaforme *online* permette la gestione della relazione anche in post vendita attraverso l’assistenza e il supporto. Un canale che può sfruttare la conoscenza che si acquisisce dal cliente per instaurare una comunicazione *one-to-one* e sviluppare logiche di *cross-selling* e *up-selling* di servizi che verranno forniti in un ambiente digitale per ridurre il tempo di ingresso sul mercato da parte di Fastweb e comunicare sui social per ridurre i costi legati alla comunicazione. Un processo di trasformazione nel ruolo di fornitore di strumenti di “*Digital e Marketing Communication*”,

per permettere ai professionisti di comunicare con i propri clienti finali e aiutarli nella gestione dei *social* per ingaggiare e fidelizzare i clienti: *“nonostante il livello di digitalizzazione delle PMI sia ancora allo stato embrionale, le piccole e medie imprese più dinamiche hanno già cominciato ad intraprendere attività di web marketing, sfruttando le opportunità di awarness offerte alle imprese da motori di ricerca e social network¹²²”*. Per comprendere la rilevanza di questi strumenti per il cliente professionista si vogliono analizzare i *needs* in funzione delle categorie professionali indirizzate da Fastweb. Dai dati raccolti dalle ricerche per Fastweb (2016) e dalle interviste rivolte ai responsabili dei canali di vendita emerge che:

- *Studi legali e commercialisti*: gli studi legali e commercialisti hanno sfruttato nel tempo un passaparola *“offline”* mostrando una bassa dinamicità e proattività verso gli strumenti digital tra cui: l’implementazione della presenza sul web e la ricerca di *engagement* mediante i social Network del cliente finale. Una tendenza che si modifica nel tempo in linea con l’evoluzione del mercato: *“Il trend tuttavia sta cambiando. La crisi, la riduzione di redditività che ha colpito molti Studi, la liberalizzazione introdotta in Italia sul tema di Comunicazione e Pubblicità dei servizi stanno aprendo nuove opportunità e lanciando nuove sfide nell’ambito del marketing Digitale per coloro che svolgono queste professioni¹²³”*. Negli ultimi anni i professionisti hanno iniziato ad avere una percezione positiva dell’utilizzo di tutti quegli strumenti che abilitano e facilitano le relazioni con i clienti. La presenza sul web e sui *social* potrebbe aiutare i professionisti a valorizzare la propria immagine e ad implementare le logiche di *“customer relationship management”*;
- *Studi di ingegneria e architettura*: per gli studi di ingegneria e di architettura emerge la necessità di digitalizzarsi e l’interesse verso le dotazioni tecnologiche per connettersi in rete. Emerge un’attenzione particolare alla connessione in mobilità consentita da *smarthphone* e *tablet* che possono essere integrati nella realtà quotidiana e possono essere utilizzati per implementare l’utilizzo di piattaforme *online* per comunicare e aumentare la visibilità *online*;
- *Agenzie di viaggi*: per le agenzie di viaggi rientra nella *“to do list”* la capacità di sviluppare strategie di comunicazione e marketing innovative che al contempo

¹²² analisi condotta per Fastweb S.p.A, 2016.

¹²³ analisi condotta per Fastweb S.p.A, 2016.

- permettano di creare “*engagement*” e instaurare una relazione di lungo periodo con i clienti: “*per prendere in mano le redini del proprio futuro è tuttavia indispensabile attivare alcune azioni, nel seguente ordine di importanza: incrementare la qualità del servizio, fidelizzare il cliente, specializzarsi, attivare nuove strategie di marketing, utilizzare al meglio le tecnologie e promuovere il territorio*”. Un gap tecnologico che se superato potrebbe portare ad un ampio utilizzo per permettere ai clienti di comparare le offerte *online*, consultare le *review* in rete e all’agenzia per comunicare nelle varie fasi precedenti alla partenza e durante il viaggio, per raccogliere le impressioni e valutazioni degli stessi e per sfruttare i dati raccolti per indirizzare campagne sui social e aumentare la propria visibilità *online*;
- *Bar e ristoranti*: anche per queste categorie professionali diventa fondamentale l’utilizzo dei canali Social per seguire il trend del momento: “*far vivere ai consumatori delle esperienze sensoriali e sociali*”. Alcune “*best practice*” sono quelle di alcuni bar e ristoranti che attraverso l’utilizzo di *tablet* permettono ai clienti di lasciare commenti sul servizio, sulla qualità e i propri dati per ricevere aggiornamenti sulle novità dell’attività commerciale;
 - *Commercianti al dettaglio e all’ingrosso*: per i commercianti al dettaglio e all’ingrosso emerge un forte interesse nell’utilizzo di strumenti che permettono di veicolare informazioni e sviluppare l’interazione con il cliente nella fase che precede l’acquisto e nella fase post-acquisto. La possibilità di ingaggiare e di gestire il post vendita dei propri clienti tramite i social permette l’instaurarsi di una relazione in un’ottica di fidelizzazione della clientela. Inoltre la raccolta dei dati e l’instaurarsi di un rapporto continuativo permette all’attività commerciale di individuare degli interessi dei clienti e favorire l’implementazione di logiche di *up-selling* e *cross-selling*.

5.3.4 I principali ostacoli all’adozione delle piattaforme social

Come è stato delineato nel paragrafo precedente è emerso un interesse da parte delle piccole imprese per i nuovi strumenti offerti dal mondo *digital* che permettono di soddisfare i bisogni più avanzati di comunicazione e socialità. Dopo un’analisi delle reali esigenze per categoria

professionale del mercato micro-business sorge spontanea la domanda: “*perché l’adozione degli strumenti digitali non si è concretizzata per il segmento micro-business?*”. Il mancato utilizzo di tali strumenti deriva da un’incapacità tecnica nella gestione di tali piattaforme che determina un’eccessiva onerosità in termini di tempo e costi per l’implementazione e la gestione. Il cliente partita IVA ritiene che l’aggiornamento delle piattaforme *social* sia “*time expensive*” perché richiede la pubblicazione di news, di immagini e di video sul profilo. Per questo motivo, per il cliente partita IVA l’adozione di queste piattaforme richiederebbe delle risorse dedicate alla sola gestione di questa attività. Inoltre ancora molti clienti del micro-business sono scettici sulle reali potenzialità e benefici dell’adeguamento tecnologico.

5.3.5 La “*reason why*”

In generale l’idea che si vuole far passare è che oggi la maggior parte dei clienti italiani è attiva sui social e si informa *online* prima di fare un acquisto mostrando un maggior grado di fiducia alle opinioni dei clienti piuttosto che alle comunicazioni da parte dell’azienda. Con riguardo ai *needs* emersi, le singole categorie professionali mostrano un bisogno comune: comunicazione e socialità che è ancora parzialmente insoddisfatto. In generale per un cliente del segmento micro-business è importante iniziare ad utilizzare tali piattaforme perché:

1. è un fenomeno planetario che non può essere ignorato;
2. i clienti come i competitor sono sui social;
3. le persone parlano delle esperienze di acquisto: danno opinioni o chiedono suggerimenti;
4. le conversazioni generano *trust* e aumentano gli acquisti;
5. i risultati sono misurabili e generano business.

I clienti passivi nei confronti dei contenuti dell’azienda sono in estinzione. Considerato il crescente grado di divulgazione di smartphone e tablet, il micro-business necessita di strumenti al passo con i tempi che permettano di strutturare un sito web, delle newsletter e di ottimizzare l’utilizzo dei canali Social. Per il cliente Partita IVA è importante condividere i contenuti (tramite i social) con i propri consumatori e potenziali clienti per aumentare le proprie opportunità di interazione (vendita), incoraggiare le persone a parlare tra loro dei

prodotti o servizi da lui offerti e cambiare la sua presenza nel settore dove lavora rendendola migliore. Si può pensare ad ulteriori strumenti che spaziano dal sito Web, che fornisce informazioni sull'azienda, sui prodotti e sui servizi, la Newsletter e il Blog che veicolano contenuti interessanti (aggiornamenti sulle nuove offerte, promozioni speciali, notizie correlate alla propria attività). Gli strumenti sopraindicati elencati possono aiutare il Partita IVA a:

- creare fiducia e autorevolezza nel mercato di riferimento;
- attrarre nuovi consumatori con la pubblicazione di contenuti di loro interesse tramite le piattaforme social;
- aumentare le proprie vendite con la raccolta di *leads* qualificate.

Dunque, per Fastweb l'offerta di sola connettività risulterebbe insufficiente a sostenere il posizionamento del portfolio micro-business. Per questo motivo, per sviluppare ulteriormente la strategia di *"value proposition"* e conquistare una difendibile posizione competitiva sul mercato, Fastweb potrebbe proporre ai clienti micro-business *"Soluzioni per il loro Business"* in ambito di *"Social Marketing"* con l'intento di rispondere alla crescente richiesta di digitalizzazione delle attività business e fornire al cliente Partita IVA alcuni degli strumenti necessari per una gestione più snella della propria attività.

5.4 Implicazioni ed opportunità

"Coltivare le relazioni con l'utenza all'interno della digitalizzazione pienamente realizzata diventa allora più complesso di un tempo e richiede un approccio differente¹²⁴".

Nel caso di Fastweb si è dimostrato come tutti i trend relativi all'*"empowerment"* ed *"expertise"* siano applicabili al mondo *"consumer"* e non a quello dei professionisti. In quest'ottica Fastweb può aiutare tale segmento ad adottare strumenti che li aiutino a progredire nella digitalizzazione delle proprie attività. Il primo ostacolo è quello della alfabetizzazione digitale di tale segmento se viene confrontato con il segmento *"consumer"*. Per questo motivo emerge la possibilità per Fastweb di assumere un ruolo di tipo *"educational"* per far comprendere ai propri clienti la rilevanza dell'integrazione di tali

strumenti per poi guidarli nell'evoluzione digitale delle proprie attività. Il secondo problema rilevato è quello del tempo e delle risorse che vanno dedicate alla gestione e all'implementazione. Per questo motivo Fastweb vuole proporre delle soluzioni che rendano più semplice, agevole, intuitivo e automatico l'utilizzo di tali piattaforme. Incrociando il grado di diffusione di questi nuovi strumenti social (Facebook ecc.) con i *needs* emersi dal target di riferimento (comunicazione e socialità) si può riformulare un'offerta che sia in grado di rispondere all'esigenza del cliente di comunicare, condividere attraverso soluzioni di “*Digital Communication*” e *Marketing*”. Le soluzioni possono essere offerte in *partnership* con i fornitori di piattaforme online realizzando un modello di proposizione dell'offerta flessibile.

5.4.1 Il ruolo educational di Fastweb S.p.A.

Il percorso rivolto alla digitalizzazione è iniziato con la riclassificazione del mercato *prospect* in diverse categorie professionali basate sui bisogni specifici dell'attività. Le categorie individuate riguardano le attività commerciali, gli studi professionali e i bar e i ristoranti. Fastweb sta iniziando a fare dei test che possono volgere verso la creazione di un percorso evolutivo a tappe in cui Fastweb possa aiutare i clienti nella definizione della propria strategia di *digital marketing*. In risposta a questi bisogni si può ipotizzare una “*roadmap*”, in cui fissare delle tappe per l'evoluzione dell'offerta correlata a dei *needs* specifici. Un percorso che inizia dall'inclusione del mobile nelle offerte per permettere l'utilizzo di Internet in ufficio e fuori, la costruzione della presenza sul Web, alla comunicazione tramite i *social* fino a sfruttare il fenomeno della “*brand advocacy*” da parte del cliente finale. Il primo passo potrebbe essere la realizzazione di un test a risposte multiple nella pagina delle offerte rivolte al cliente partita IVA. Il test andrebbe creato con una configurazione a step per comprendere il livello di digitalizzazione del cliente. La raccolta di tali risposte può aiutare Fastweb ad indirizzare i clienti per trovare le soluzioni che più si adattano a soddisfare i bisogni di comunicazione e socialità della propria attività. La prima informazione che dovrebbe essere richiesta è se il cliente ha o meno un sito Web. Il sito web costituisce il primo passo per il cliente Partita IVA per creare una vetrina virtuale e per svolgere la funzione di collettore di tutte le attività che verranno implementate con le piattaforme social. Se la risposta è positiva si procede alla richiesta: se utilizza o meno un profilo social per la propria attività professionale e che tipo di social. Il primo passo necessario per costruire la presenza sul web attraverso la creazione di un sito che permetta

di valorizzare l'attività attraverso dei template e delle descrizioni adeguate. In un secondo momento offrire la possibilità di acquisire una maggiore confidenza degli utenti al mondo *social*. Per superare gli ostacoli che ne impediscono l'adozione è necessario offrire piattaforme integrate che permettano di programmare in anticipo i *post* integrando i vari canali social più idonei all'attività presa in considerazione. Un'altra funzionalità ricercata è quella di avere una piattaforma in cui venga data la possibilità di avere dei contenuti che vengano proposti e siano attinenti all'attività svolta per creare una netta differenziazione tra i profili utilizzati a fini personali e quelli utilizzati a fine professionali. Il fine ultimo è quello di permettere al cliente finale di creare un "ecosistema social" integrato che aiuti a direzionare il traffico verso il sito web per aumentare i tassi di conversione delle vendite. Considerando la diffidenza nei confronti di questi nuovi strumenti si può ipotizzare la creazione di pagine specifiche che spieghino attraverso delle "*reason why*" e video *tutorial* la motivazione per la quale il cliente debba procedere ed iniziare questo percorso di digitalizzazione e quali siano i benefici. Il ruolo *educational* di Fastweb deve accompagnare il cliente finale per tutto il percorso, prevedendo una guida per ogni tappa e aiutando attraverso dei consigli. Implementare e gestire una piattaforma social in modo adeguato sotto la guida Fastweb significa per il cliente finale: creare valore attraverso i social. Il ruolo che Fastweb può assumere va oltre la figura di fornitore di connettività e di servizi al di sopra della rete. Accompagnando il cliente del segmento mirco-business in un percorso rivolto alla digitalizzazione, Fastweb ha la possibilità di fidelizzare il cliente finale nel lungo periodo e superare il problema della "disaffezione" alla marca che caratterizza il mondo dei servizi. Una volta che il cliente finale diventa più confidente con le piattaforme social, Fastweb può ingaggiare tramite i canali online di marca i clienti partita iva e renderli partecipi delle attività di marca. Favorendo la digitalizzazione del segmento partita IVA, Fastweb può instaurare lo stesso processo virtuoso del segmento consumer, realizzando un processo co-evolutivo dell'offerta. Il cliente digitalizzato potrà intervenire nelle piattaforme social, contribuire con i propri feedback e aiutare Fastweb ad evolvere insieme. Inoltre, come abbiamo precedentemente analizzato, il cliente digitalizzato è reattivo anche alle promozioni e "*call-to-action*" lanciate sui social e questo permette Fastweb di rafforzare i flussi di vendita verso i canali proprietari. Il passaggio successivo è quello di raccogliere i dati dei clienti finali per poter iniziare campagne di sui social personalizzate e su misura per le singole attività professionali. La capacità di interessare il cliente a contenuti digitali offerti online permette di soddisfare i criteri di flessibilità e di "*time to market*" per rimanere competitivo sul mercato di riferimento.

Conclusione

Il mondo delle telecomunicazioni è un settore molto dinamico in cui è possibile individuare quattro operatori principali per quota di mercato: Telecom, Fastweb, Wind Tre e Vodafone. Ai fini della trattazione, l'attenzione è stata direzionata verso l'azienda Fastweb simbolo di innovazione. Ad oggi Fastweb S.p.A. si pone sul mercato con l'obiettivo di “*portare il futuro nella vita di tutti i giorni*”: espandendo la copertura di rete in fibra per abilitare una velocità di connessione Internet ad 1 Gigabit al secondo per i propri clienti; investendo nella telefonia mobile per favorire l'ingresso del 5G, migliorando l'esperienza del cliente e ampliando la *community* dei propri utenti connessi al servizio WOW-FI. Ai fini della trattazione si è voluto dimostrare come la dinamicità del contesto in cui opera ed in particolare l'influenza dei Social Network abbia influito nel rendere i cicli di vita delle offerte più brevi. La metodologia ha previsto l'analisi delle offerte di connettività e voce durante il periodo “2007-2016”. L'analisi è stata condotta analizzando dettagliatamente i volumi di vendita di tutte le offerte di telefonia fissa di Fastweb suddivise in due macro-categorie: offerte Internet e Internet e voce. Per ottenere uno studio approfondito si è proceduto all'analisi dei volumi di vendita sia del segmento *consumer* sia del segmento micro-business. I cicli di vita delle offerte sono stati analizzati sia per i canali Outbound che Inbound di Fastweb ottenendo i flussi di vendita sul tempo per ogni singolo canale. L'analisi dei cicli di vita ha permesso di creare una curva media ed una approfondita *event analysis* di correlazione con l'impatto dell'entrata dei social media e i cicli di vita delle offerte di Fastweb S.p.A. Inoltre si è voluto procedere ad un'analisi comparativa tra segmento micro-business e consumer per poter valutare distintamente gli effetti dell'introduzione dei social media sui cicli di vita delle offerte. Per poter trarre delle conclusioni e poter comparare i risultati ottenuti per segmento sono stati presi in considerazione degli elementi: il livello di digitalizzazione del cliente, le peculiarità del processo di acquisto dei due diversi profili di clienti ed è stato valutato il peso dei singoli canali sulle vendite totali. Il tema della correlazione tra l'integrazione dell'ingresso dei social network e i cicli di vita delle offerte è stata integrata e approfondita anche attraverso un'analisi qualitativa. Sono state condotte delle interviste in profondità, che hanno coperto un arco temporale di sei mesi, rivolte ai manager delle aree Social e Marketing&Customer Experience di Fastweb S.p.A.

Se prima dell'integrazione delle piattaforme social Fastweb si confrontava principalmente con i competitor, a partire dal 2012 ha iniziato a chiedersi: cosa dicono i consumatori sui social, di cosa si lamentano, cosa pensano dei *competitor* e quali sono gli argomenti che generano un maggiore interesse nella rete. L'integrazione dei social come strumento di dialogo ha permesso all'azienda di recepire in modo più rapido i feedback dei consumatori e di intervenire sui contenuti dell'offerta sulla base delle reali esigenze del cliente in un'ottica di co-evoluzione e co-creazione costringendo i cicli di vita. L'ingresso degli operatori "OTT" ha trainato l'esigenza di una connessione "always on" anche in mobilità rivoluzionando le modalità di utilizzo di Internet. Fastweb per evitare di rimanere sul mercato come mero fornitore di connettività si è dovuto concentrare sul ruolo di abilitatore digitale dell'esperienza del cliente nell'ambito della sicurezza, del gioco, dell'informazione, dei contenuti televisivi "on demand" e della gestione della produttività. Dall'analisi dei dati di vendita su un arco temporale di dieci anni, si è riscontrato come Fastweb per rispondere in "real time" ai feedback del mondo social utilizzi il canale *online* per arricchire di servizi ed intervenire sull'offerta di voce e connettività rivolta al segmento consumer. Il Web permette di ridurre il "time to market" (il tempo di ingresso nel mercato con delle innovazioni) ed intervenire con "promo rush" su tutte le componenti dell'offerta: canone di base, promozioni, servizi ed opzioni. Il canale *online*, inoltre, risulta il più economico per testare e introdurre nuovi servizi/opzioni aggiuntivi e non richiede la formazione della forza vendita o del personale addetto al di fuori dell'azienda. Considerando che questo canale ha costi di acquisizione e gestione più bassi, è possibile introdurre promozioni più aggressive e con una maggiore varietà dei contenuti. Fastweb si pone l'obiettivo di soddisfare i propri clienti, personalizzando l'offerta in base ai bisogni espressi dai clienti, adottando un modello flessibile che consiste nell'arricchimento del portafoglio prodotti con servizi "over the net" offerti in "partnership" con fornitori di piattaforme *online*. I social oltre a permettere l'instaurarsi di un percorso di co-creazione con il cliente finale hanno permesso di ampliare gli strumenti di comunicazione con il cliente finale e di sfruttare il passaparola *online* per sostenere le vendite nei canali di proprietà: web e negozi. Le promozioni sui canali social che rimandano all'acquisto *online* e nei negozi sono solo le prime iniziative messe in pratica da Fastweb che hanno riscontrato una risposta positiva nel flusso delle vendite. La grande opportunità che si presenta a Fastweb è quella di utilizzare la conoscenza che sta acquisendo sui clienti per adottare un approccio che vada dal "customer centric" allo "human centric": concentrarsi sull'individuo come persona e non solo come cliente o potenziale cliente; focalizzarsi sui bisogni specifici espressi ed inespressi e adottare un "go to market"

specifico. L'adozione di strumenti di *"campaign management"* e di *"product self development"* per i canali social permetterà di instaurare una comunicazione di tipo *"one-to-one"* adattando non solo l'offerta ma, anche il messaggio: *"Being Social is all about to be where our Customers are, interacting, studying (in a marketing-oriented point of view) and trying to understand how we can be more relevant and closer to them. The final objective is to build a one to one relationship as our customers do with their circle¹²⁵"*. I risultati riportati non sono generalizzabili al segmento micro-business. I dati raccolti non confermano l'idea di uno scenario dinamico in cui il cliente è partecipe nella trasformazione dell'offerta costringendo l'impresa ad intervenire più frequentemente sui contenuti e nemmeno di un cliente che visita le pagine social e di conseguenza direziona i suoi acquisti verso i canali sponsorizzati attraverso vetrine e promozioni dalle pagine di marca. Dalle indagini svolte, l'unico canale social che sembra riscontrare un interesse da parte di questa tipologia di clientela è LinkedIn che non permette la raccolta di feedback sull'offerta da parte del cliente finale, in quanto è un social utilizzato a fini professionali. Si può ipotizzare, quindi, che la digitalizzazione dei clienti e l'impatto dell'ingresso degli operatori *"OTT"* abbia influenzato e accelerato un processo evolutivo che riguarda la sfera privata e personale dei singoli individui, mentre ha trovato maggiori ostacoli nel rivoluzionare l'ambiente lavorativo dei professionisti, commercianti e artigiani italiani. Per Fastweb si presenta la possibilità di distinguere tre gruppi di consumatori sulla base del livello di digitalizzazione. Un primo *cluster* autonomo e digitalizzato che negli anni ha assunto un ruolo proattivo nei confronti dell'azienda partecipando attivamente alle attività di marca e lasciando i propri feedback per l'azienda e per gli altri utenti della rete, un profilo di cliente che risponde alle *"call to action"* promozionali lanciate nei canali *online* ufficiali ed è coinvolto nel processo evolutivo dell'offerta. Il secondo *cluster* è composto da clienti meno digitalizzati che necessitano di una guida e di una consulenza per reperire informazioni e procedere all'acquisto di soluzioni dedicate alla propria attività. Il terzo *cluster* è il più tecnologicamente arretrato ed è costituito da individui che non mostrano un interesse verso i nuovi strumenti digitali. Per Fastweb è dunque possibile individuare delle opportunità da questo *gap* tecnologico tra i segmenti e aiutare il micro-business ad adottare strumenti che li aiutino a progredire nella digitalizzazione delle proprie attività. Fastweb S.p.A. può assumere un ruolo differenziato in funzione del livello di digitalizzazione del cliente Partita IVA:

¹²⁵ Federico Ciccone (2015). The role of social media for an engaging Marketing. [online] Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/role-social-media-engaging-marketing-federico-ciccone> [Accessed 31 May 2017].

- Un ruolo di “abilitatore digitale” per il cliente che è rimasto indietro rispetto all’evoluzione tecnologica e che ha la possibilità di accedere al mondo digitale e di iniziare un percorso rivolto alla semplificazione delle attività e all’adozione di strumenti per far conoscere il proprio business;
- Un ruolo di “trasformatore digitale” per il cliente Partita IVA che ha già iniziato il processo di digitalizzazione e ha l’opportunità di rendere il proprio business più competitivo grazie alla gestione efficace degli strumenti di “*digital communication e marketing*”;

Incrociando il grado di diffusione di questi nuovi strumenti social (Facebook ecc.) con i “*needs*” emersi dal target di riferimento (comunicazione e socialità) si può riformulare un’offerta che sia in grado di rispondere all’esigenza del cliente di comunicare, condividere attraverso soluzioni di “*Digital Communication*” e “*Digital Marketing*”. Per il cliente Partita IVA è importante condividere i contenuti (tramite i social) con i propri consumatori e potenziali clienti per aumentare le proprie opportunità di interazione (vendita), incoraggiare le persone a parlare tra loro dei prodotti o servizi da lui offerti e cambiare la sua presenza nel settore dove lavora rendendola migliore. Le resistenze per l’adozione di questi strumenti da parte dei clienti micro-business dipendono da una scarsa alfabetizzazione digitale che si traduce in un’eccessiva onerosità in termini di tempo e risorse per l’implementazione e la gestione di questi strumenti. Per questo motivo emerge la necessità per Fastweb di assumere un ruolo di tipo “*educational*” nel fornire strumenti rivolti alla “*digital communication*” per far comprendere ai propri clienti la rilevanza e i benefici derivanti dell’integrazione di tali strumenti attraverso pagine dedicate e video tutorial. Il vantaggio nell’intraprendere questo percorso per Fastweb S.p.A. è quello di fidelizzare il cliente nel lungo periodo e di riuscire ad instaurare una logica di co-creazione dell’offerta centrata sui bisogni del cliente per fidelizzarlo e costruire insieme un percorso evolutivo.

Bibliografia

- Ancarani, F., Costabile, M., Kotler, P., Keller L., (2012). “Marketing management”. Milano: Pearson;
- Armstrong G., Kotler P., (2004). “Principles of marketing”. 1st ed. Upper Saddle River: Pearson Education;
- Balboni, G.,Ciccarella, G., Ghibaudo, C.,(Dicembre 2015). “Telco e OTT: dalla competizione alla cooperazione”, Notiziario tecnico, 28(3), p.29;
- Bernard A., Cova B., (2008) “Marketing non-convenzionale: viral, guerrilla, tribal ei 10 principi fondamentali del marketing postmoderno”, Milano: Il Sole 24 Ore;
- Chandy, R., MacInnis, D., Tellis, G., Thaivanich, P., (November, 2001). “What to Say When: Advertising Appeals in Evolving Markets”. Journal of Marketing Research, 38(4), pp.399-414;
- Cherubini S., Eminente G. (2005), "Marketing in Italia." Milano: Franco Angeli.
- Cherubini S., Pattuglia S., (2012) “Marketing cube. Electronic, emotional, experiential”. Milano: EGEA;
- Cherubini S., Pattuglia S., (2012) “Social media marketing. Consumatori, imprese, relazioni” Milano: Franco Angeli;
- Cova B., Koizinets R.V., (2007), “Tribles Inc in the new world of tribalism”
- Deesiraju R., Shugan S.M., (1999), “Strategic service pricing and Yield Management”, Journal of marketing (63), pp.44-56.
- Eco U. (1978), “Il superuomo di massa”, Bompiani: Milano.
- Kaplan, A., Haenlein, M. (2010). “Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media”. Business Horizons, 53(1), pp.59-68;
- Kartajaya H., Kotler P., Setiawan I., (2017), “Marketing 4.0”, Milano: Hoepli
- Leotta, G., Masciarelli, A. Somma, A. and (2017). “I nuovi bisogni della Digital Life.” Notiziario tecnico, 3(28), pp.5-7;

- Maffesoli M., (2007) “Le réenchantement du monde. Une éthique pour notre temps”, Paris: LaTable Ronde;
- Mazzù, M., Perrey, J.,(2011). “Power brands”. 1st ed. [Milano]: Rizzoli Etas;
- Pride, W., Ferrell, O. Podestà, S. (2005). “Management”. 1st ed. Milano: Il Sole 24 ORE.
- Rogers, E. (2005). “Diffusion of innovations”. 1st ed. New York: Free Press.
- Sinek, S. (2013). “Start with why”. 1st ed. [Kennett Square, Pa.]: Soundview Executive Book Summaries.
- **Sitografia**
- Agcom.it. (2017). “Osservatorio delle comunicazioni”. [online] Available at: <https://www.agcom.it/documents/> [Accessed 9 May 2017].
- Agcom.it. (2015). “Relazione annual” - AGCOM [online] Available at: <https://www.agcom.it/> [Accessed 8 Mar. 2017].
- Agcom.it. (2017). “Le linee broadband di rete fissa superano il 50% del totale”. [online] Available at: <https://www.agcom.it/> [Accessed 23 May 2017].
- Agora.fastweb.it. (2017). [online] Available at: <https://agora.fastweb.it/my.policy> [Accessed 6 Mar. 2017].
- Blogmeter.it. (2017). “Top Brands Marzo - i migliori profili social del mondo telco”. [online] Available at: <https://www.blogmeter.it/blog> [Accessed 7 Apr. 2017].
- Blogmeter.it. (2017). “Lo stato del Social Caring in Italia”. [online] Available at: <https://www.blogmeter.it/blog/> [Accessed 8 Apr. 2017].
- Facebook.com. (2017). Fastweb. [online] Available at: <https://www.facebook.com/Fastweb/?fref=ts> [Accessed 1 May 2017].
- FASTWEB. (2017). “Festa delle donne”. [online] Available at: <http://company.fastweb.it/> [Accessed 23 Apr. 2017].
- FASTWEB Company Information. (2017). “La struttura del gruppo - The Group Structure” [online] Available at: <http://company.fastweb.it/chi-siamo/il-gruppo/la-struttura-del-gruppo/> [Accessed 6 Mar. 2017].

- FASTWEB Company Information. (2017). Social Media - FASTWEB Company Information. [online] Available at: <http://company.fastweb.it/per-i-media/social>
- FASTWEB Company Information. (2017). Storia - History - FASTWEB Company Information. [online] Available at: <http://company.fastweb.it/storia/> [Accessed 6 Mar. 2017].
- FASTWEB S.p.a. (2017). “Ultrafibra a 1 Giga a Milano entro l'estate”. [online] Fastweb.it. Available at: <http://www.fastweb.it/fastweb-informa/a-milano-fastweb-ha-potenziato-la-sua-rete-fissa/> [Accessed 9 May 2017].
- Federico Ciccone (2015). The role of social media for an engaging Marketing. [online] Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/role-social-media-engaging-marketing-federico-ciccone> [Accessed 31 May 2017].
- Nielsen (2014). “E-commerce: evolution or revolution in the fast moving consumer goods world”. [online] Available at: <http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/apac/docs/reports/2014/Nielsen-Global-E-commerce-Report-August-2014.pdf> [Accessed 24 May 2017].
- Nielsen. (2015). “Global trust in advertising”. [online] Available at: <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/apac/docs/reports/2015/nielsen-global-trust-in-advertising-report-september-2015.pdf> [Accessed 19 May 2017].
- Nielsen. (2015). Screen wars. [online] Available at: <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/Italy/reports/2015/Nielsen> [Accessed 19 May 2017].
- Telecom Italia Corporate. (2017). Com'è cambiato il mondo delle Telecomunicazioni. [online] Available at: <http://www.telecomitalia.com/tit/it/innovazione/cambiato-mondo-telecomunicazioni.html> [Accessed 24 Mar. 2017].
- Patuano, M. (2017). Un nuovo modello di business per le telecomunicazioni. [online] Il Sole 24 ORE. Available at: <http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2015-12-02/un-nuovo-modello-business-le-telecomunicazioni> [Accessed 9 Mar. 2017]

Ringraziamenti

Vorrei ringraziare il mio relatore per avermi seguito e aver contribuito al raggiungimento di questo traguardo.

Ringrazio tutti i colleghi in Fastweb e in particolare il mio tutor per avermi sostenuto nella mia prima esperienza in una realtà aziendale e per aver mostrato partecipazione e interesse nel mio progetto di tesi.

Un grazie speciale alla mia famiglia e ai miei amici per l'affetto incondizionato che mi dimostrano ogni giorno.



**Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Gestione del prodotto e della marca**

L'impatto dei Social Media nel settore delle telecomunicazioni: caso Fastweb S.p.A

RELATORE

Prof. Francesco Marco Mazzù

CORRELATORE

Prof. Alberto Marcati

CANDIDATA

Francesca Raimondi Liotta

Matr. 670991

ANNO ACCADEMICO 2016-2017

RIASSUNTO

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
-------------------	---

CAPITOLO UNO

Analisi del settore delle Telecomunicazioni: il ruolo di Fastweb S.p.A.

1.1 Le dinamiche del settore delle telecomunicazioni	2
1.2 Il posizionamento di Fastweb S.p.A.	8
1.2.1 Fastweb S.p.A. storia e innovazione.....	10
1.2.2 La struttura del gruppo e il Management Board	15
1.2.3 Mission, Vision e Valori Fastweb S.p.A	16
1.2.4 Chi è il cliente?	18
1.2.5 Rete e Tecnologia	19
1.3 La strategia di Fastweb S.p.A. sui social Network Tecnologia	20

CAPITOLO DUE

Internet e i nuovi stili di utilizzo e il ruolo del consumatore ai tempi della connettività diffusa

2.1 La piramide dei bisogni “digital”	21
2.1.1 Le aspettative del cliente di nuova generazione	23
2.1.2 Il nuovo ruolo del consumatore: “prosumer” e “co-creatore”	25
2.1.3 Internet e i nuovi stili di utilizzo	28
2.2 I Social Network	34
2.2.1 I social media in Italia.....	39
2.2.2 Il processo di acquisto Social	43
2.3 Social media vs Telecomunicazioni	45
2.3.1 Il Social Caring	47
2.3.2 I cambiamenti nel settore delle telecomunicazioni.....	56
2.3.3 Trend del mercato delle telecomunicazioni	58

CAPITOLO 3

Un nuovo modo di leggere il mercato

3.1 Definizione del ciclo di vita di un prodotto.....	65
---	----

3.1.1	Il contributo dei Social Network nel supporto del prodotto durante il ciclo di vita dell'offerta	69
3.2	Il ciclo di vita di un'offerta nel settore delle telecomunicazioni	73
3.2.1	Le testimonianze di Fastweb S.p.A. un nuovo modo di leggere il mercato	75
3.2.2	I feedback dal mondo dei social e la co-evoluzione dell'offerta	76
3.2.3	I Social Network nella gestione delle offerte per Fastweb.....	78
3.3	I cicli di vita dei servizi in Fastweb S.p.A.....	81
3.3.1	Analisi dei trend in Fastweb S.p.A.....	83

CAPITOLO 4

Analisi dati segmento consumer: risultati ed opportunità

4.1	I cicli di vita delle offerte Internet e Internet-voce del segmento residenziale	86
4.1.2	Il contributo dei Social Network nella gestione delle offerte	89
4.2	Analisi risultati: obiettivi di business e canali	96
4.2.1	Il modello di flessibilità applicato all'offerta	100
4.3	Implicazioni ed opportunità: l'approccio "human centric"	101

CAPITOLO 5

Analisi dati segmento micro-business: risultati ed opportunità

5.1	Il ciclo di vita delle offerte rivolte al segmento "micro-business"	104
5.2	Confronto risultati: consumer vs micro-business	108
5.3	Evoluzione dell'offerta segmento micro-business	111
5.3.3	Digitalizzazione segmento micro-business	114
5.3.4	I miti da sfatare sui social media	116
5.3.5	I bisogni digital	118
5.3.6	I principali ostacoli nell'adozione delle piattaforme social	121
5.3.7	"La reason why"	122
5.4	Implicazioni ed opportunità: il ruolo "educational" di Fastweb S.p.A.	124

CONCLUSIONI	126
--------------------------	------------

Introduzione

Il progetto di tesi si basa su un'analisi approfondita dello sviluppo di prodotti/servizi (in termini dei contenuti dell'offerta) nel settore delle telecomunicazioni. Si vuole analizzare dettagliatamente l'evoluzione nel tempo dei cicli di vita dei servizi nel mercato delle telecomunicazioni e come questo sia stato influenzato dalla penetrazione e dalla successiva adozione delle nuove tecnologie social (Facebook, Instagram, LinkedIn). La domanda alla quale si vuole dare una risposta è: "come la nuova tecnologia impatta sullo sviluppo prodotto nel mercato delle telecomunicazioni?". In maggiore dettaglio: "Quale è stata l'influenza della penetrazione degli strumenti Social (come Facebook, Twitter, Instagram ecc.) sullo sviluppo dei servizi (in termini dei contenuti dell'offerta) nel settore delle telecomunicazioni?". "Quale è il ruolo di Fastweb nel fronteggiare questi cambiamenti?". Se le curve di sviluppo prodotto servizio diventano sempre più strette e le aziende si rincorrono ad innovare e offrire sempre nuovi servizi ai consumatori la domanda è: "I consumatori sono pronti a questo?". "Quale è l'elemento che può rendere differenziante l'offerta di un operatore rispetto ad un altro?". "Quanto è importante il lato "educational" che un'azienda può avere nella proposizione di questi strumenti?". Si vuole costruire un percorso con la finalità di dimostrare se l'ingresso dei Social media abbia contribuito a rendere i cicli di vita delle offerte di Fastweb sempre più stretti portando ad un arricchimento continuo delle offerte con nuovi servizi/prodotti ai consumatori. La prima tappa dello studio riguarda l'analisi del settore delle telecomunicazioni: il ruolo di Fastweb e gli effetti dell'ingresso degli operatori "OTT" nello scenario competitivo. In seguito si vuole studiare l'influenza dei social media sulle modalità di fruizione di Internet e come questi strumenti abbiano contribuito ad un'inversione nei rapporti di forza tra impresa-cliente. Si vuole poi procedere ad un'analisi dettagliata della correlazione tra l'ingresso dei social media e i cicli di vita delle offerte di Fastweb. Lo studio vuole essere condotto combinando un'analisi qualitativa (attraverso delle interviste in profondità) ed un'analisi quantitativa attraverso lo studio dei cicli di vita delle offerte. L'analisi vuole considerare i dati delle vendite (su un arco temporale di dieci anni) delle offerte Internet ed Internet e voce di Fastweb, suddivise per segmento: *consumer* e micro-business e riclassificate per canale di vendita. Inoltre si è voluto procedere ad un'analisi comparativa tra segmento micro-business e *consumer* per poter valutare distintamente gli effetti dell'introduzione dei social media sui cicli di vita delle offerte.

1. Analisi del settore delle Telecomunicazione: il ruolo di Fastweb S.p.A.

Il mondo delle telecomunicazioni è un settore molto dinamico in cui è possibile individuare quattro operatori principali per quota di mercato: Telecom, Fastweb, Wind Tre e Vodafone. Ai fini della trattazione, l'attenzione è stata direzionata verso l'azienda Fastweb S.p.A., l'operatore di telefonia: "giovane, moderno, tecnologico, innovativo, dinamico e veloce". Ad oggi Fastweb S.p.A. si pone l'obiettivo di "*portare il futuro nella vita di tutti i giorni*": espandendo la copertura di rete in fibra ottica per abilitare una velocità di connessione Internet ad 1 Gigabit al secondo per i propri clienti; investendo nella telefonia mobile per favorire l'ingresso del 5G e

ampliando la *community* dei propri utenti connessi al servizio WOW FI. Al primo trimestre del 2017 Fastweb conta una base clienti di 2,4 milioni e si conferma come primo operatore alternativo in Italia

2. L'impatto dei social media: Internet e i nuovi stili di utilizzo e il ruolo del consumatore ai tempi della connettività diffusa

Nello scenario competitivo attuale “convivono” gli operatori Telco e gli operatori che forniscono le piattaforme *online* (Facebook, Whatsapp ecc. ecc.) definite *Over the Top*¹²⁶. Gli “OTT” hanno costituito il loro successo grazie a dei modelli di Business innovativi rispetto al settore in cui si sono insediati: “*per alcuni di essi passare da 100 Milioni di clienti a 200 Milioni è stata una faccenda di pochi mesi*” (Telecom Italia Corporate, 2017). La relazione delle Telco con gli operatori “OTT” è complessa, piena di sfaccettature e controversa: “*dopo decenni in cui il business model delle Telco non ha registrato variazioni sostanziali, l'avvento degli Over the top ha profondamente modificato l'identità degli operatori delle telecomunicazioni esaltandone il ruolo di fornitori di infrastrutture a scapito della funzione di azienda di servizi*¹²⁷”. Il consistente incremento dell'utilizzo di Internet ha richiesto al settore delle telecomunicazioni ingenti investimenti per il miglioramento delle *performance* della banda fissa e mobile. Inoltre i servizi *core* voce e sms del portafoglio dei servizi delle Telco hanno subito la sostituzione con le piattaforme di messaggistica/voce che permettono anche lo scambio e la condivisione di video e immagini. Internet è diventato lo strumento principale per gli utenti per svolgere sempre più attività dalla ricerca di informazioni, alla socialità e intrattenimento; si parla di *Internet digital*: “*l'Internet-digital, oggi, è un «ambiente» aperto, multifunzionale e, soprattutto è già parte integrante della realtà reale*”. La penetrazione di Internet in Italia al 2017 è al 66%, con una crescita rispetto all'anno precedente del 4% (due milioni di utenti); due italiani su tre sono connessi; la crescita viene guidata principalmente dall'incremento del traffico via smartphone. La navigazione *online* è fortemente rivolta verso delle specifiche tipologie di contenuti (messaggistica e social network) e su poche specifiche *app*: “*6 minuti ogni 10 vengono trascorsi su Facebook o Whatsapp*” (comScore, 2017). Gli utenti dei Social Media in Italia al 2017, si attestano intorno ai trenta milioni; tre milioni in più rispetto all'anno precedente. L'incremento dell'utilizzo di Internet e la possibilità di utilizzare piattaforme che permettono il contatto diretto con la marca e con gli altri consumatori hanno contribuito a diminuire le asimmetrie informative a carico di quest'ultimo. Fastweb e gli altri operatori presenti nel mercato hanno colto pienamente i vantaggi offerti dai nuovi strumenti di dialogo social per adottare un approccio “*customer centric*”, necessario per sopravvivere in un ambiente digitale che ha reso il cliente più esperto e di conseguenza più esigente nei confronti delle aziende. L'integrazione dei social come strumento di dialogo ha permesso alle aziende di recepire in modo più rapido i feedback dei consumatori e di intervenire sui contenuti dell'offerta

¹²⁶ Il nome *Over the Top* deriva dalla peculiarità con cui gli operatori offrono i servizi “al di sopra della rete” differenziandosi dalle Telco che legano i servizi alle reti differenziate per servizi e/o tecnologia.

¹²⁷ Patuano, M. (2017). *Un nuovo modello di business per le telecomunicazioni*. [online] Il Sole 24 ORE. Available at: <http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2015-12-02/un-nuovo-modello-business-le-telecomunicazioni-133712.shtml?uuid=ACZeZdlB> [Accessed 9 Mar. 2017].

sulla base delle reali esigenze del cliente in un’ottica di co-evoluzione e co-creazione costringendo i cicli di vita. I clienti richiedono servizi quanto più possibile adatti alle proprie esigenze: *“I clienti sono sempre più competenti e attenti nell’acquisto di servizi, nel valutare l’assistenza offerta su prodotti e altri servizi, e premono sempre di più per ottenere servizi personalizzati e addirittura unici”¹²⁸*. Si è arrivati alla disintermediazione della relazione con la marca: la fiducia verso una marca si basa sull’espressione dell’apprezzamento tramite *likes, post* e commenti da parte degli utenti della rete. Per le imprese diventa quindi fondamentale costruire una solida *brand reputation online* e ispirare la massima fiducia della rete facendosi aiutare da *influencer* che supportino la marca in rete.

3. Un nuovo modo di leggere il mercato

I capitoli iniziali sono la base teorica per descrivere il caso di Fastweb e per dimostrare come il fenomeno dei Social abbia influenzato i cicli di vita delle offerte di sola connettività e di Internet e voce proposte dall’azienda: perché l’integrazione dei social come strumento di dialogo ha permesso all’azienda di recepire in modo più rapido i feedback dei consumatori e di intervenire sui contenuti dell’offerta sulla base delle reali esigenze del cliente in un’ottica di co-evoluzione e co-creazione costringendo i cicli di vita. L’analisi qualitativa è stata condotta attraverso delle interviste in profondità ai manager delle aree Social e Marketing. L’analisi quantitativa è stata realizzata collezionando i dati delle vendite delle offerte su un arco temporale di dieci anni. Si vogliono riportare alcune delle testimonianze raccolte in Fastweb: *“Se prima dell’integrazione delle piattaforme social Fastweb si confrontava principalmente con i competitor, da quando ha integrato i canali social come strumento di ascolto e dialogo ha iniziato a chiedersi: cosa dicono i consumatori sui social, di cosa si lamentano, cosa pensano dei competitor e quali sono gli argomenti che generano un maggiore interesse nella rete”* (Gabriele Goi, 2017). *“I feedback provenienti dal mondo dei social, fanno emergere in modo più diretto quali siano le aspettative dei clienti e richiedono all’azienda di reagire in modo rapido alle richieste e di costringere i tempi di produzione. Fastweb riceve molti spunti per l’evoluzione dell’offerta e riesce a comprendere in breve tempo se ciò che viene messo in campo corrisponde o meno alle esigenze del cliente”* (Antonello Di Gioia, 2017).

4. Analisi dati segmento consumer per Fastweb S.p.A.: risultati ed opportunità

Tabella num.1, *“Variazione percentuale vendite offerta Internet e voce (vista tutti i canali: “Inbound” e “Outbound”):*

Anno	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Variazione %vendite rispetto all’anno precedente	-1,82%	-1,59%	-2,30%	+11,32%	+1,10%	+0,42%	+0,46%	+9,18%	-0,86%

¹²⁸ Lane Keller, K., Ancarani, F., Costabile, M., Kotler, P. (2012). *Marketing management*. Milano: Pearson

Fonte: rielaborazione dati Fastweb S.p.A. (2017), Milano.

Grafico num.1: “cicli di vita offerte Internet ed Internet e voce: confronto vista tutti i canali e solo web”:

Fonte: rielaborazione dati Fastweb S.p.A. (2017), Milano

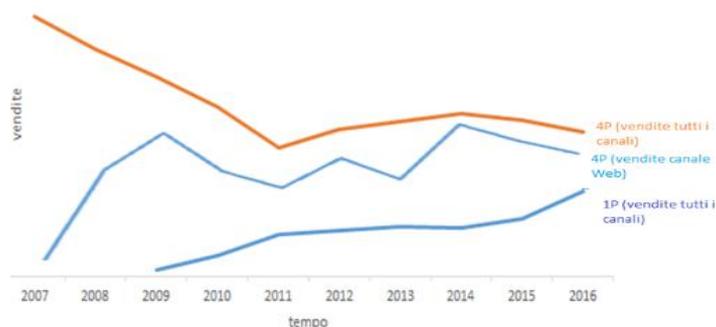


Tabella num.2, “Variazione percentuale vendite Internet e voce mediante Web”:

Anno	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Variazione %vendite rispetto all'anno precedente	-0,22%	-0,79%	+2,21%	-2,39%	-0,64%	+1,97%	-1,01%	+3,65%	-0,8%	-0,79%

Fonte: rielaborazione dati Fastweb S.p.A. (2017), Milano

Per valutare gli effetti dell’integrazione dei Social Network da parte di Fastweb sono state analizzate le vendite suddivise per canale delle offerte di Internet ed Internet e voce su dieci anni, rivolte sia al segmento “consumer” che “micro-business”. Nel grafico (num.1) realizzato sulla base delle vendite/tempo del segmento residenziale, dal 2007 al 2016, sono delineate tre curve:

- La curva dell’offerta Internet e voce (4P) considerando le vendite di tutti i canali (“outbound e inbound”);
- La curva dell’offerta Internet e voce (4P) considerando le vendite mediante il canale Web;
- La curva dell’offerta solo Internet (1P) considerando le vendite di tutti i canali (“outbound e inbound”);

Per quanto riguarda l’offerta di Internet e voce (4P), osservando la curva delle vendite/tempo da tutti i canali (grafico num.1) si nota un trend nelle vendite in declino che ha inizio dal 2007 e si conclude nel 2011. Nel 2011 avviene la razionalizzazione del portafoglio prodotti per snellire la “Brand architecture”: Fastweb elimina le offerte di solo voce senza Internet o con Internet a consumo. L’azienda, dopo il processo di razionalizzazione decide di rilanciare il servizio di Internet e voce. L’offerta viene proposta sul mercato secondo il nuovo “concept” dell’“Internet flat” che viene introdotto con una forte pressione promozionale. La

comunicazione aziendale inizia a vertere solo ed esclusivamente sulla connettività ed in particolare sulla copertura, la velocità di connessione, la stabilità e la potenza di Internet e della rete Fastweb. Si evidenzia il passaggio dell'operatore di telefonia a fornitore di connettività che permette al cliente di fruire di tutti i servizi e piattaforme *online*. Nel 2012, Fastweb inizia il processo di introduzione dei canali *Social*, come canale di dialogo e comunicazione con i clienti. Fastweb, in parallelo al rilancio delle offerte secondo un nuovo *concept*, inizia un percorso rivolto al miglioramento della *customer experience*. Si denota un passaggio dalla ricerca della semplificazione, alla personalizzazione dell'offerta cercando di recepire e rispondere più in fretta alle esigenze del cliente. Osservando la curva dell'Internet e voce (4P) del grafico (*num.1*) si evidenzia come il secondo ciclo rispetto al primo registri uno spostamento verso il basso. Il fenomeno dipende dal lancio della stessa azienda, della variante dell'offerta di sola connettività senza la linea telefonica. Il calo dei volumi di vendita registrato per le offerte Internet e voce è influenzato anche dal forte tasso di penetrazione degli smartphone che per molti utenti ha fatto venire meno l'esigenza di avere un telefono fisso. Per quanto riguarda l'offerta solo Internet (1P), (*grafico num.1*) si evidenzia come la curva di adozione dell'offerta solo Internet sia molto ripida. Fastweb è l'unico operatore del mercato a lanciare un'offerta di sola connettività in grado di rispondere ad un *need* molto forte: avere una connessione abilitante al mondo delle piattaforme *online*, dei social e della multimedialità ludica. Si registra quindi negli anni un'inversione di tendenza dall'Internet e voce alla sola connettività: i consumatori vanno a sostituire il telefono mobile e i *software* applicativi al telefono fisso per effettuare chiamate. Apparentemente, se vengono presi in considerazione tutti i canali utilizzati dall'azienda, sembrerebbe che i cicli di vita di Fastweb non siano influenzati dalla dinamicità del contesto in cui opera. Per questo motivo si è presa in considerazione la riclassificazione per canale ed è stato possibile analizzare i diversi flussi di vendita. Il flusso delle vendite delle offerte Internet e voce mediante il canale Web presenta una curva nel tempo con una volatilità maggiore rispetto alla curva del flusso delle vendite con la vista di tutti i canali di Fastweb nell'arco temporale 2007-2016. Il Web, dai dati raccolti, risulta essere il canale attraverso il quale Fastweb è in grado di instaurare un ciclo virtuoso e adattare la propria offerta alla dinamicità del contesto in cui opera. Fastweb è in grado di rinnovare in modo più frequente le offerte di servizi di Internet e voce per evitare lo spostamento della clientela verso la direzione della fruizione della sola connettività. Attraverso il canale Web, rispetto ai canali fisici si evidenzia una maggiore flessibilità per l'intervento e la rimodulazione delle offerte in termini di promozioni per attirare i clienti più sensibili al prezzo e per l'aggiunta di nuove "*features*" nella fase di maturità del ciclo di vita. Grazie al monitoraggio dei canali *Social*, dopo il lancio di un'offerta si ha immediatamente il feedback sulla scelta del *pricing* che permette all'azienda di intervenire in fase di crescita con degli aggiustamenti selettivi. Gli strumenti del canale *online* per l'aggiustamento delle caratteristiche delle offerte sono le "*promo rush*": sconti sul canone di base o all'erogazione di *coupon* gratuiti che vanno a coprire tutti i costi di attivazione dell'offerta o il regalo di contenuti e opzioni aggiuntive al cliente. Grazie ai feedback raccolti dalle piattaforme social e al monitoraggio di quelli che sono i "*topic*" che richiamano un maggiore interesse e generano un più alto tasso di conversazioni *online*, l'azienda può procedere alla personalizzazione dei servizi. Il processo di personalizzazione avviene

inserendo dei contenuti digitali e acquistabili mediante il Web che sono corrispondenti alle passioni e agli interessi del cliente. Fastweb sperimenta un nuovo approccio: i servizi digitali non *core* vengono implementati grazie alla *partnership* con i fornitori di piattaforme *online*. In questo modo Fastweb ha la possibilità di costruire un ciclo virtuoso che parte dalla risposta delle esigenze del cliente che emergono in modo diretto dai canali *social* ma, allo stesso tempo riesce a ridurre il “*time to market*” esternalizzando i processi di sviluppo servizi, acquisendoli direttamente da altri operatori presenti nel mercato. Una volatilità dei cicli di vita dei servizi Internet e voce che richiede a Fastweb il continuo rinnovo, con servizi che aumentino la fedeltà al brand e che riconoscano il ruolo di Fastweb non solo come fornitore di connettività ma, come abilitatore della fruizione di un mondo “*digital*”. Dall’analisi dei dati è emerso però, anche un altro contributo delle piattaforme *online* che è quello dell’incremento delle vendite tramite Web e negozi. Un’analisi che prende in considerazione un fenomeno in una fase del tutto primordiale. Lo studio che è stato fatto ha portato a formulare l’ipotesi che i canali social di Fastweb abbiano contribuito all’incremento delle attivazioni tramite il Web e presso i negozi grazie all’introduzione di campagne mirate e l’inserimento di una “*call to action*” che rimanda in alcuni casi all’attivazione tramite il Web e in altri invita a recarsi in negozio. Oltre a contenuti promozionali in essere per un determinato periodo di tempo in occasione di un determinato evento, Fastweb ha arricchito la bacheca di Facebook con una doppia vetrina: nella prima vi sono le offerte dedicate al segmento *consumer* che rimandano all’acquisto sul canale *online* e la seconda è dedicata all’individuazione degli store più vicini al cliente. La potenzialità dello strumento come canale di diffusione di campagne promozionali e di *link* al canale di acquisto *online* verso gli *store* di marca è stata valorizzata solo negli ultimi due anni, la forza è nella generazione di un passaparola creato direttamente dalla rete che riduce gli sforzi di comunicazione da parte dell’azienda e incentiva l’acquisto in canali di vendita *offline* e *online*. Grazie all’elaborazione dei dati, su un arco temporale di sei anni (2010-2016), si evidenzia (*tabella num. 3*) come il trend delle vendite complessive delle offerte Internet e voce e solo Internet, tramite Web e store sia crescente (+3,30% medio) e che subisca un incremento di due punti percentuali rispetto alla media negli anni tra il 2015 e il 2016. Inoltre si evidenzia una variazione negli anni (2010-2016) delle vendite negativa per gli altri canali non supportati nelle pagine social di marca. Dai risultati ottenuti emerge che lo scenario in cui opera Fastweb sia in continua evoluzione e per questo motivo è fondamentale fermarsi a riflettere: “quali sono le strategie che un’azienda deve implementare per rimanere al passo con i tempi?”. Per rispondere a questa domanda si vuole approfondire il tema degli obiettivi di business e dei canali per comprendere quali siano le soluzioni che Fastweb deve attuare per restare competitivo sul mercato e la ragione per la quale tali decisioni vadano ad impattare particolarmente il canale di vendita online. Gli obiettivi che vengono perseguiti da Fastweb sono: il raggiungimento di un maggior numero di clienti, un basso tasso di “*churn*” e la completa soddisfazione del cliente che si traducono in ARPU¹²⁹ e ricavi. Per soddisfare le esigenze del cliente è necessario offrire al cliente la migliore combinazione dei servizi di *core business*, arricchire l’offerta *standard* con delle opzioni tarate sulle esigenze specifiche di ogni utente e impegnarsi nel costante miglioramento della *customer experience*. Per rendere

¹²⁹ Arpu: average revenue per unit

possibile la realizzazione di questi obiettivi sono necessari degli elementi a sostegno della strategia che possono essere classificati in:

1. *Gestione efficace del portafoglio prodotti;*
2. *Continuità multicanale;*
3. *Ottimizzazione della gestione del catalogo;*
4. *Modello flessibile per le partnership;*
5. *Semplificazione alla base della comunicazione con il cliente;*
6. *Personalizzazione dell'offerta;*
7. *Fast development.*

Dall'analisi dei risultati di vendita degli anni (2007-2016) del segmento “consumer”, il canale Web è risultato il più adeguato a rispondere in modo rapido ai feedback emersi dal mercato. I canali utilizzati da Fastweb si dividono in canali “Outbound” (tele-out e agenti) e canali “Inbound” (negozi e web). Il canale Web è un canale di proprietà per il quale i costi di introduzione e di rinnovo dell'offerta sono ridotti in quanto non è necessaria la formazione della forza vendita. La riduzione dei costi operativi e di gestione consente a Fastweb di avere margini più ampi per introdurre più contenuti offerta rispetto agli altri canali ed intervenire con promozioni più aggressive.

5. Analisi dati segmento micro-business: risultati ed opportunità

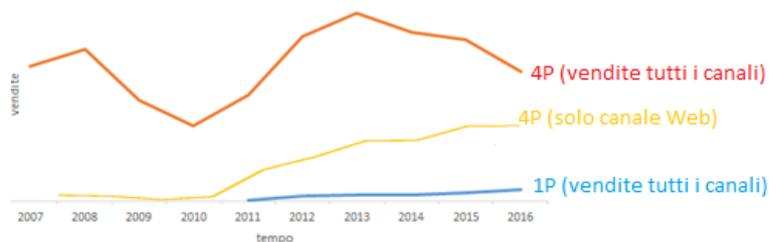
Tabella num.4, “Variazione percentuale vendite Internet e voce (4P)”:

Anno	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Variazione % vendite rispetto all'anno precedente	+1,18%	-3,58%	-1,88%	+2,20%	+4,26%	+1,68%	+1,37%	-0,57%	-2,31%

Fonte: rielaborazione dati Fastweb S.p.A, (2017), Milano.

Grafico num.2: cicli di vita offerte Internet ed Internet e voce: confronto vista tutti i canali e solo web”:

*4P=offerte Internet e voce; 1P= offerte Internet



Fonte: rielaborazione dati Fastweb S.p.A. (2017)

Per comprendere se il risultato è generalizzabile anche ad un altro segmento verso il quale si rivolge Fastweb S.p.A, si è voluto ricostruire uno storico di dieci anni delle vendite per canale così da confrontare le

vendite/tempo per il segmento residenziale e micro-business. Come nel caso del segmento residenziale, anche per il segmento micro-business si ha la presenza di un secondo ciclo per l'offerta Internet e voce (4P, grafico num.2) dovuto alla razionalizzazione del portafoglio prodotti. Dall'analisi non vengono confermati gli stessi fenomeni osservati per il segmento *consumer*. Il flusso delle vendite delle offerte Internet e voce non presenta una volatilità tale come per il segmento *consumer*, non avendo subito una particolare influenza dall'introduzione dell'offerta solo Internet si evidenzia una minore necessità di rincorsa al rinnovo e di arricchimento di servizi digitali attraverso il canale online che mostra una rilevanza minore per il segmento preso in considerazione. Questi dati, a differenza di quanto affermato per il segmento *consumer*, non confermano l'idea di uno scenario dinamico in cui il cliente è partecipe nella trasformazione dell'offerta costringendo l'impresa ad intervenire più frequentemente sui contenuti e nemmeno di un cliente che visita le pagine *social* e di conseguenza direziona i suoi acquisti verso i canali sponsorizzati attraverso vetrine e promozioni dalle pagine di marca. Infatti per quanto la variazione delle vendite sia positiva nei canali di proprietà web e store, i volumi di vendita non sono comparabili a quelli prodotti dai canali "Outbound", ricoprendo una percentuale minima delle vendite sul totale. Si nota come la percentuale delle vendite sul totale sia attribuibile a questi canali in una percentuale molto bassa -27% rispetto al peso che tali canali hanno sul totale vendite per il segmento *consumer* (grafico num.2).

Conclusioni

Dall'analisi dei cicli di vita delle offerte di Fastweb, si è voluto dimostrare come la dinamicità del contesto in cui opera ed in particolare l'influenza dei Social Network abbia influito nel rendere i cicli di vita delle offerte più brevi. L'analisi è stata condotta analizzando dettagliatamente i volumi di vendita di tutte le offerte di telefonia fissa di Fastweb suddivise in due macro-categorie: offerte Internet e Internet e voce su un arco temporale di dieci anni (2007-2016). Per ottenere uno studio approfondito si è proceduto all'analisi dei volumi di vendita sia del segmento *consumer* sia del segmento micro-business per i canali Outbound e Inbound di Fastweb. L'analisi dei cicli di vita ha permesso di creare una curva media ed una approfondita *event analysis* di correlazione con l'impatto dell'entrata dei social media e i cicli di vita delle offerte di Fastweb S.p.A. Inoltre si è voluto procedere ad un'analisi comparativa tra segmento micro-business e *consumer* per poter valutare distintamente gli effetti dell'introduzione dei social media sui cicli di vita delle offerte. Per poter trarre delle conclusioni e poter comparare i risultati ottenuti per segmento sono stati presi in considerazione degli elementi: il livello di digitalizzazione del cliente, le peculiarità del processo di acquisto dei due diversi profili di clienti ed è stato valutato il peso dei singoli canali sulle vendite totali. Il tema della correlazione tra l'integrazione dell'ingresso dei social network e i cicli di vita delle offerte è stata integrata e approfondita anche attraverso un'analisi qualitativa. Sono state condotte delle interviste in profondità, che hanno coperto un arco temporale di sei mesi, rivolte ai manager delle aree Social e Marketing&Customer Experience di Fastweb S.p.A.

Se prima dell'integrazione delle piattaforme *social* Fastweb si confrontava principalmente con i *competitor*, a partire dal 2012 ha iniziato ad avere la possibilità di tracciare: cosa dicono i consumatori sui social, di cosa si

lamentano, cosa pensano dei *competitor* e quali sono gli argomenti che generano un maggiore interesse nella rete. L'integrazione dei social come strumento di dialogo ha permesso all'azienda di recepire in modo più rapido i feedback dei consumatori e di intervenire sui contenuti dell'offerta sulla base delle reali esigenze del cliente in un'ottica di co-evoluzione e co-creazione costringendo i cicli di vita. Gli interventi si focalizzano sull'offerta Internet e voce, che ha subito un calo durante gli anni dovuto alla sostituzione da parte dei clienti del servizio voce con l'utilizzo in molti casi di software applicativi online. Dall'analisi dei dati, si è riscontrato come Fastweb S.p.A. per rispondere in *"real time"* ai feedback del mondo social utilizzi il canale *online* per arricchire di servizi ed intervenire sull'offerta di voce e connettività rivolta al segmento consumer. Il Web permette di ridurre il *"time to market"* (il tempo di ingresso nel mercato con delle innovazioni) ed intervenire con *"promo rush"* su tutte le componenti dell'offerta: canone di base, promozioni, servizi ed opzioni. Il canale *online*, inoltre, risulta essere il più economico per testare e introdurre nuovi servizi/opzioni e non richiede la formazione della forza vendita. Considerando che questo canale ha costi di acquisizione e di gestione più bassi, è possibile introdurre promozioni più aggressive e con una maggiore varietà dei contenuti. Fastweb S.p.A. per rimanere competitivo sul mercato, deve adottare un modello orientato alla flessibilità e alla riduzione del *"time to market"* che si traduce nell'arricchimento del portafoglio prodotti con servizi *"over the net"* creando un sistema aperto per instaurare le *partnership* con i fornitori delle piattaforme *online*. L'adozione di questo modello richiede l'adeguamento dei sistemi aziendali in termini di ottimizzazione della gestione del portafoglio e del catalogo con l'obiettivo di: sviluppare logiche di *up-selling* e *cross-selling* e per ottenere flussi di acquisto personalizzati. Inoltre in uno scenario "altamente connesso" è necessaria la realizzazione della continuità multicanale per garantire una *customer experience* integrata e coerente nei canali *online* e *offline*. I social, oltre a permettere l'instaurarsi di un percorso di "co-creazione" con il cliente finale, hanno permesso di ampliare gli strumenti di comunicazione con il cliente finale e di sfruttare il passaparola *online* per sostenere le vendite nei canali di proprietà: web e negozi. Le promozioni sui canali *social* che rimandano all'acquisto *online* e nei negozi sono solo le prime iniziative messe in pratica da Fastweb S.p.A. che hanno riscontrato una risposta positiva nel flusso delle vendite. La grande opportunità che si presenta a Fastweb S.p.A. è quella di utilizzare la conoscenza che sta acquisendo sui clienti per adottare un approccio che vada dal *"customer centric"* allo *"human centric"*: concentrarsi sull'individuo come persona e non solo come cliente o potenziale cliente; focalizzarsi sui bisogni specifici espressi ed inespressi e adottare un *"go to market"* specifico. L'adozione di strumenti di *"campaign management"* e di *"product development"* per i canali social permetterà a Fastweb di instaurare una comunicazione di tipo *"one-to-one"* adattando sia l'offerta che il messaggio: *"being Social is all about to be where our Customers are, interacting, studying (in a marketing-oriented point of view) and trying to understand how we can be more relevant and closer to them. The final objective is to build a one to one relationship as our customers do with their circle¹³⁰"*. Lo studio dei bisogni legati agli individui permetterà a Fastweb di intervenire con campagne mirate, in essere per un periodo limitato

¹³⁰ Federico Ciccone (2015). The role of social media for an engaging Marketing. [online] Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/role-social-media-engaging-marketing-federico-ciccone> [Accessed 31 May 2017].

di tempo, ad individui che esprimono gli stessi bisogni specifici. Dalla semplificazione, alla personalizzazione dell'offerta all'iper-personalizzazione dei contenuti e della comunicazione che avrà l'obiettivo di rispondere a ciò che il cliente vuole nel momento in cui lo desidera. L'obiettivo è quello di soddisfare il cliente finale al quale sarà affidato il ruolo di “*brand ambassador*” in grado di diffondere l'esperienza positiva di marca. I risultati e le opportunità riportati sin ora non sono generalizzabili al segmento micro-business. I dati raccolti non confermano l'idea di uno scenario dinamico in cui il cliente è partecipe nella trasformazione dell'offerta costringendo l'impresa ad intervenire più frequentemente sui contenuti e nemmeno di un cliente che visita le pagine social e di conseguenza direziona i suoi acquisti verso i canali sponsorizzati attraverso vetrine e promozioni dalle pagine di marca. Il flusso delle vendite delle offerte Internet e voce non presenta una volatilità tale come per il segmento *consumer*, non avendo subito una particolare influenza dall'introduzione dell'offerta solo Internet si evidenzia una minore necessità di rincorsa al rinnovo attraverso il canale *online* che mostra una rilevanza minore per il segmento preso in considerazione. Dalle indagini svolte, l'unico canale social che sembra riscontrare un interesse da parte di questa tipologia di clientela è LinkedIn che non permette la raccolta di feedback sull'offerta da parte del cliente finale, in quanto è un social utilizzato a fini professionali. Si può ipotizzare, quindi, che la digitalizzazione dei clienti e l'impatto dell'ingresso degli operatori “*OTT*” abbia influenzato e accelerato un processo evolutivo che riguarda la sfera privata e personale dei singoli individui, mentre ha trovato maggiori ostacoli nel rivoluzionare l'ambiente lavorativo dei professionisti, commercianti e artigiani italiani. Per Fastweb si presenta la possibilità di distinguere tre gruppi di consumatori sulla base del livello di digitalizzazione. Un primo *cluster* autonomo e digitalizzato che negli anni ha assunto un ruolo proattivo nei confronti dell'azienda partecipando attivamente alle attività di marca e lasciando i propri feedback per l'azienda e per gli altri utenti della rete, un profilo di cliente che risponde alle “*call to action*” promozionali lanciate nei canali online ufficiali ed è coinvolto nel processo evolutivo dell'offerta. Il secondo *cluster* composto da clienti meno digitalizzati che necessitano di una guida per reperire informazioni e procedere all'acquisto di soluzioni dedicate alla propria attività. Il terzo *cluster* è il più tecnologicamente arretrato ed è costituito da individui che non mostrano un interesse verso i nuovi strumenti digitali. Nel caso di Fastweb si è dimostrato come tutti i trend relativi all’“*empowerment*” e alla creazione di “*expertise*” siano applicabili al mondo “*consumer*” e non a quello dei professionisti. Per Fastweb è dunque possibile individuare delle opportunità da questo *gap* tecnologico tra i segmenti e aiutare il micro-business ad adottare strumenti che li aiutino a progredire nella digitalizzazione delle proprie attività. Incrociando il grado di diffusione di questi nuovi strumenti social (Facebook ecc.) con i *needs* emersi dal target di riferimento (comunicazione e socialità) si può riformulare un'offerta che sia in grado di rispondere all'esigenza del cliente di comunicare, condividere attraverso soluzioni di “*Digital Communication*” e *Marketing*”. Le soluzioni possono essere offerte in *partnership* con i fornitori di piattaforme online realizzando un modello di proposizione dell'offerta flessibile. Il primo ostacolo nella proposizione di questi strumenti da parte di Fastweb è quello della alfabetizzazione digitale di tale segmento se viene confrontato con il segmento “*consumer*”. Per questo motivo emerge l'opportunità per Fastweb di assumere un ruolo di tipo “*educational*” per far comprendere ai propri

clienti la rilevanza dell'integrazione di tali strumenti per poi guidarli nell'evoluzione digitale delle proprie attività. L'attività di Fastweb deve essere differenziata in funzione del livello di digitalizzazione del cliente Partita IVA. Un ruolo di "abilitatore digitale" per il cliente che è rimasto indietro rispetto all'evoluzione tecnologica e che ha la possibilità di accedere al mondo digitale e di iniziare un percorso rivolto alla semplificazione delle attività e all'adozione di strumenti per far conoscere il proprio business. Un ruolo di "trasformatore digitale" per il cliente micro-business che ha già iniziato il processo di digitalizzazione e ha l'opportunità di rendere il proprio business più competitivo grazie alla gestione efficace degli strumenti di "digital communication e marketing. Accompagnando il cliente partita IVA in un percorso rivolto alla digitalizzazione, Fastweb ha la possibilità di fidelizzare il cliente finale nel lungo periodo e superare il problema della "disaffezione" alla marca che caratterizza il mondo dei servizi. Una volta che il cliente finale diventa più confidente con le piattaforme social, Fastweb può ingaggiare tramite i canali *online* di marca i clienti partita IVA e renderli partecipi delle attività di marca. Favorendo la digitalizzazione del segmento micro-business, Fastweb può instaurare lo stesso processo virtuoso del segmento *consumer*, realizzando un processo co-evolutivo dell'offerta. Il cliente digitalizzato potrà intervenire con i propri suggerimenti nelle piattaforme social, contribuire con i propri feedback e aiutare Fastweb ad evolvere insieme. Inoltre, come è stato precedentemente analizzato, il cliente digitalizzato è reattivo anche alle promozioni e "call-to-action" lanciate sui social e questo permette Fastweb di rafforzare i flussi di vendita verso i canali proprietari.

Bibliografia

- Ancarani, F., Costabile, M., Kotler, P., Keller L., (2012). "Marketing management". Milano: Pearson;
- Armstrong G., Kotler P., (2004). "Principles of marketing". 1st ed. Upper Saddle River: Pearson Education;
- Balboni, G.,Ciccarella, G., Ghibauda, C.,(Dicembre 2015). "Telco e OTT: dalla competizione alla cooperazione", Notiziario tecnico, 28(3), p.29;
- Bernard A., Cova B., (2008) "Marketing non-convenzionale: viral, guerrilla, tribal ei 10 principi fondamentali del marketing postmoderno", Milano: Il Sole 24 Ore;
- Chandy, R., MacInnis, D., Tellis, G., Thaiwanich, P., (November, 2001). "What to Say When: Advertising Appeals in Evolving Markets". Journal of Marketing Research, 38(4), pp.399-414;
- Cherubini S., Eminente G. (2005), "Marketing in Italia." Milano: Franco Angeli.
- Cherubini S., Pattuglia S., (2012) "Marketing cube. Electronic, emotional, experiential". Milano: EGEA;
- Cherubini S., Pattuglia S., (2012) "Social media marketing. Consumatori, imprese, relazioni" Milano: Franco Angeli;
- Cova B., Koizinets R.V., (2007), "Tribles Inc in the new world of tribalism"
- Deesiraju R., Shugan S.M., (1999), "Strategic service pricing and Yield Management", Journal of marketing (63), pp.44-56.
- Eco U. (1978), "Il superuomo di massa", Bompiani: Milano.

- Kaplan, A., Haenlein, M. (2010). “Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media”. Business Horizons, 53(1), pp.59-68;
- Kartajaya H., Kotler P., Setiawan I., (2017), “Marketing 4.0”, Milano: Hoepli
- Leotta, G., Masciarelli, A. Somma, A. and (2017). “I nuovi bisogni della Digital Life.” Notiziario tecnico, 3(28), pp.5-7;
- Maffesoli M., (2007) “Le réenchantement du monde. Une éthique pour notre temps”, Paris: LaTable Ronde;
- Mazzù, M., Perrey, J.,(2011). “Power brands”. 1st ed. [Milano]: Rizzoli Etas;
- Pride, W., Ferrell, O. Podestà, S. (2005). “Management”. 1st ed. Milano: Il Sole 24 ORE.
- Rogers, E. (2005). “Diffusion of innovations”. 1st ed. New York: Free Press.
- Sinek, S. (2013). “Start with why”. 1st ed. [Kennett Square, Pa.]: Soundview Executive Book Summaries.
- **Sitografia**
- Agcom.it. (2017). “Osservatorio delle comunicazioni”. [online] Available at: <https://www.agcom.it/documents> [Accessed 9 May 2017].
- Blogmeter.it. (2017). “Lo stato del Social Caring in Italia”. [online] Available at: <https://www.blogmeter.it/blog/social-analytics-blog/> [Accessed 8 Apr. 2017].
- FASTWEB Company Information. (2017). Social Media - FASTWEB Company Information. [online] Available at: <http://company.fastweb.it/per-i-media/social-media/> [Accessed 6 Mar. 2017].
- Federico Ciccone (2015). The role of social media for an engaging Marketing. [online] Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/role-social-media-engaging-marketing-federico-ciccone> [Accessed 31 May 2017].
- Nielsen. (2015). “Global trust in advertising”. [online] Available at: <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/apac/docs/reports/2015/nielsen-global-trust-in-advertising-report-september-2015.pdf> [Accessed 19 May 2017].
- Telecom Italia Corporate. (2017). Com'è cambiato il mondo delle Telecomunicazioni. [online] Available at: <http://www.telecomitalia.com/tit/it/innovazione/cambiato-mondo-telecomunicazioni.html> [Accessed 24 Mar. 2017].
- Patuano, M. (2017). Un nuovo modello di business per le telecomunicazioni. [online] Il Sole 24 ORE. Available at: <http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2015-12-02/un-nuovo-modello-business-le-telecomunicazioni>