



**Alberto Maestri,
Joseph Sassoon**

CUSTOMER EXPERIENCE DESIGN

**PROGETTARE ESPERIENZE DI MARCA MEMORABILI
SUI MEDIA DIGITALI**

Prefazione di **Robert Rose**

Postfazione di **Cosimo Accoto**

FRANCOANGELI

IMPRESA, COMUNICAZIONE, MERCATO-NUOVA SERIE

COLLANA DIRETTA DA VANNI CODELUPPI

IMPRESA, COMUNICAZIONE, MERCATO

NUOVA SERIE

COLLANA FONDATA DA GIAMPAOLO FABRIS

DIREZIONE: VANNI CODELUPPI

Proseguendo nel solco già tracciato da questa storica Collana, l'intento è quello di favorire la comprensione della natura e del funzionamento di tutti gli strumenti della comunicazione d'impresa, nell'attuale contesto sociale e di mercato.

È ormai largamente accettata l'idea che i fenomeni di consumo siano fenomeni economici, ma anche fenomeni di comunicazione; una comunicazione rivolta soprattutto al consumatore: per delineare un quadro esaustivo ed aggiornato delle principali problematiche in questo ambito, non si potrà quindi prescindere da una spiccata attenzione al *mondo del consumo*.

Inoltre, per rendere conto delle mille sfaccettature della comunicazione d'impresa contemporanea, si cercherà di parlare di pubblicità, ma anche dei sempre più numerosi strumenti che l'esplosione dei *new media* ha portato alla ribalta.

Attingendo a diverse prospettive disciplinari, i volumi della Collana vogliono essere strumenti di lavoro, di comprensione, aggiornamento e approfondimento per i professionisti della comunicazione, ma anche per quanti a questo mondo si stanno affacciando.

Tutte le proposte di pubblicazione provenienti da autori italiani vengono sottoposte alla procedura del referaggio (*peer review*), fondata su una valutazione che viene espressa da parte di due referee anonimi, selezionati fra docenti universitari e/o esperti dell'argomento.

Comitato scientifico

Roberta Bartoletti (*Università di Urbino Carlo Bo*), Giovanni Boccia Artieri (*Università di Urbino Carlo Bo*), Laura Bovone (*Università Cattolica di Milano*), Fausto Colombo (*Università Cattolica di Milano*), Luisa Leonini (*Università di Milano*), Marco Lombardi (*Università IULM di Milano*), Gianfranco Marrone (*Università di Palermo*), Mario Morcellini (*Università La Sapienza di Roma*), Roberta Paltrinieri (*Università di Bologna*), Domenico Secondulfo (*Università di Verona*)

Il presente volume non è stato sottoposto alla procedura del referaggio.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

**Alberto Maestri,
Joseph Sassoon**

CUSTOMER EXPERIENCE DESIGN

**PROGETTARE ESPERIENZE DI MARCA MEMORABILI
SUI MEDIA DIGITALI**

Prefazione di **Robert Rose**
Postfazione di **Cosimo Accoto**

FRANCOANGELI

IMPRESA, COMUNICAZIONE, MERCATO - NUOVA SERIE

COLLANA DIRETTA DA VANNI CODELUPPI

Joseph Sassoon e autore dei paragrafi: 1.1, 1.2, 1.3 / 3.1, 3.2, 3.4 / 4.3 / Conclusioni
Alberto Maestri e autore dei paragrafi: 1.4 / 2.1, 2.2, 2.3 / 3.3 / 4.1, 4.2
Entrambi sono co-autori di: Introduzione, 4.4

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione. L'Angelo è nel marmo della <i>customer experience</i>, di Robert Rose	pag.	7
Introduzione	»	9
1. Media digitali, consumi e partecipazione	»	15
1. Bisogni delle persone, marche e interfacce tecnologiche	»	15
2. Dal consumo alla partecipazione	»	18
3. La rivoluzione comportamentale portata dai media digitali	»	21
4. La sfida organizzativa del <i>Digital Darwinism</i>	»	25
2. L'evoluzione dell'<i>Experience Management</i>	»	28
1. Economia dell'esperienza: nascita, sviluppo, peculiarità	»	28
1.1. L'Era dell' <i>Experience Design</i> : comprendere un cambiamento umano-centrico	»	33
1.2. Il cambio di marcia ecosistemico: dal <i>Product Space</i> all' <i>Experience Space</i> , dal mercato all' <i>Experience Environment</i>	»	34
1.3. Il cambio di marcia aziendale: dalle imprese alle <i>Platfirms</i>	»	40
2. Modalità di esperienza	»	42
2.1. Bilanciare i due emisferi	»	46
2.2. Due principali classificazioni delle esperienze	»	51
2.3. I quattro regni della CX	»	52
3. Raggiungere il <i>flow</i>	»	54
3. <i>Digital Experience Design</i>: contributi, principi e variabili progettuali	»	57
1. I contributi di altre discipline	»	57

1.1. Il contributo del content marketing	pag.	58
1.2. Il contributo dello storytelling	»	60
1.3. Il contributo della gamification	»	64
2. Principi di <i>digital CX</i>	»	67
3. Dieci variabili progettuali	»	84
4. Dai principi ai metodi	»	98
4. Metodi e strumenti di <i>Digital Experience Design</i>	»	99
1. Disegnare le esperienze	»	99
2. Metodi consolidati di <i>Experience Design</i>	»	101
2.1. L'evoluzione del customer journey	»	101
2.1.1. Mappare e gestire il customer journey digitale	»	109
2.1.2. Visualizzare il customer journey e condividere i risultati	»	115
2.2. Dal <i>customer journey mapping</i> all' <i>experience mapping</i>	»	117
2.3. Ottimizzare <i>customer journey map</i> ed <i>experience map</i> con l' <i>experience scorecard</i>	»	119
3. Metodi innovativi di <i>CX Design</i>	»	121
3.1. Il modello SAVE per muoversi dai prodotti alle esperienze	»	122
3.2. L'architettura esperienziale riprogettata come griglia	»	123
3.3. Mappare le esperienze in quanto storie	»	125
4. Un nuovo framework per progettare esperienze digitali memorabili: il metodo <i>Experience Quest</i>	»	130
Conclusioni	»	135
Postfazione. Ex-perienza (ovvero, <i>in cauda venenum</i>), di Cosimo Accoto	»	138
Bibliografia	»	144
Gli Autori	»	149

Prefazione. L'Angelo è nel marmo della *customer experience*

di Robert Rose¹

Mia moglie è italiana, e ho imparato nella mia vita che quando un italiano ti chiede di creare qualcosa, una volta che l'hai fatto accadono cose bellissime. Così, quando Alberto e Joseph mi hanno chiesto di scrivere la prefazione per il loro nuovo libro, ne sono stato certamente onorato. Ma sapevo anche che grandi cose sarebbero successe se avessi creato qualcosa per introdurre il loro libro con le parole che merita.

Non c'è dubbio che, mentre ci avviciniamo a completare la seconda decade del ventunesimo secolo, ci troviamo in una nuova era del marketing e del business. Per la nostra amata pratica di marketing – il mix di arte e scienza – è un Rinascimento. E a chi guardare per ispirazione su questo equilibrio più che all'artista italiano che lo ha personificato: Michelangelo?

In merito alla scultura, Michelangelo una volta disse: “Ho visto l'angelo nel marmo e l'ho scolpito fino a liberarlo”. In pratica, Michelangelo aveva iniziato con un grande pezzo di roccia e aveva rimosso ogni cosa che non apparisse come un angelo.

C'è uno splendido corollario nel business e nel marketing. Nel suo libro *Management Challenges for the 21st Century*, Peter Drucker dice: “Non c'è alcuna perdita per il cliente nell'eliminare attività che non aggiungono valore”. In altre parole, noi partiamo nel business con tutte le attività che possiamo svolgere, ed eliminiamo quelle che non aggiungono valore per il cliente.

1. Robert Rose è il Chief Strategy Officer di The Content Advisory, il gruppo di consulenza del Content Marketing Institute. Robert supporta aziende di grandi dimensioni come Oracle, The Bill and Melinda Gates Foundation, Allstate Insurance, Microsoft, Capital One, At&T, Petco e UPS nello sviluppo di strategie di contenuto e *customer experience*, aiutandole a creare esperienze di successo sui media digitali. Come autore, il libro di Robert *Experiences: The 7th Era Of Marketing* è stato definito “una chiamata alle armi e una guida fai da te per creare esperienze capaci di fare innamorare i consumatori”. Insieme a Joe Pulizzi conduce il podcast *This Old Marketing*, che si classifica con frequenza tra i primi 20 podcast dedicati al marketing su iTunes e viene scaricato più di 50.000 volte al mese.

O, come mi piace dire ai marketer di questi tempi, “Come create una valida strategia di *customer experience*? Cominciate con un grande blocco di strategia, e scolpite via tutto quel che non aggiunge valore per il cliente. Liberare la *customer experience*”.

È molto importante far sì che la nostra strategia di marketing sia corretta, tuttavia un gran numero di strategie di contenuto e di marketing iniziano e finiscono con: “Come aggiungiamo valore al business?”.

È tempo che il marketing sperimenti il “suo” Rinascimento. È tempo che il marketing diventi il team che crea valore strategico per il business, spostando il proprio focus sulla *customer experience*.

Oggi ciò che genera interesse, persuade, coinvolge e crea un senso di fidelizzazione del cliente è l’engagement coerente e il piacere inaspettato nell’esperienza che le persone hanno con una marca. In effetti i marketer odierni sono nel business delle media company – informando, intrattenendo e rallegrando costantemente le loro audience mentre le aiutano a comprendere che le marche offrono un approccio differenziato per risolvere i bisogni o i desideri dei clienti.

Il marketing sta cambiando. Sta mettendo in equilibrio sia l’arte sia la scienza e si sta focalizzando sul creare potenti, straordinarie *customer experience*.

Quello che Alberto e Joseph hanno creato qui è un manifesto di tale evoluzione. State per imbarcarvi in un viaggio che vi porterà nella nuova era del digitale, in cui l’*experience economy* incontra l’*experiential marketing*. Questi autori vi faranno incontrare aziende reali e persone reali che stanno usando lo storytelling, la gamification e l’interattività per portare la creazione di *customer experience* a nuovi livelli.

In altre parole – essi libereranno l’angelo dal blocco del rumore digitale.

Mentre entriamo in questa nuova era del marketing, dobbiamo chiederci se i nostri processi e le nostre strategie ci servono, e se servono ai nostri clienti. Dove e cosa stiamo tagliando via ogni giorno. Stiamo tagliando via la bruttezza dall’angelo nascosto all’interno? O stiamo colpendo l’opera d’arte con una piccozza e ci stiamo lentamente scavando un buco più profondo?

La bellezza di equilibrare l’arte e la scienza del marketing sta nel capire che all’interno della strategia c’è un angelo meraviglioso. Dobbiamo solo tagliare via tutto ciò che non appare di valore.

Siete pronti a iniziare a scolpire? Allora, cominciate. Il vostro Rinascimento attende.

Introduzione

Esperienze, esperienze, esperienze.

Di esperienze, negli ultimi tempi, si fa un gran parlare. A volte, anche in modo eccessivo. L'atto di andare al ristorante e godere del servizio di una buona cucina si chiama ora *food experience* (magari accompagnata da un buon bicchiere di vino? Ecco la *wine experience!*), il piacere di fare un bel viaggio rientra all'interno di una *travel experience* soddisfacente, la guida di una vettura performante arricchita da alcuni servizi aggiuntivi di prestigio offerti dal concessionario diventa subito *driving experience*. L'elenco potrebbe continuare all'infinito: citiamo anche i casi della catena di alberghi internazionale Radisson Blu che propone ai propri ospiti l'organizzazione di *experience meeting*¹ e di MSC Cruises, compagnia di crociera che ha lanciato insieme a Technogym una nuova *wellness experience* proprio "per rispondere alla crescente domanda di turismo wellness"². Infine, pensiamo alle etichette di alcuni shampoo o di altri detergenti proposti sugli scaffali dei supermercati che comunicano all'acquirente la presenza di yogurt, seta o miele; si tratta di caratteristiche spesso del tutto inutili dal punto di vista funzionale, ma che aggiungono valore da una prospettiva edonistica.

A giudicare dalla grande quantità di stimoli e casi di analisi convergenti, il tema dell'esperienza sembra essere di importanza cruciale per le persone e – quindi – per le marche e le organizzazioni alla continua ricerca di nuove modalità di interazione e dialogo con i propri pubblici. Qui, però, si incontra un ostacolo: se infatti entrambi gli attori giudicano indispensabile la progettazione e la fruizione di esperienze rilevanti, vivide, in una parola *efficaci*, d'altra parte in azienda esistono ancora grandi dubbi e perplessità su *come* disegnare e gestire una *customer experience* (CX) di successo. Al-

1. www.radissonblu.com/en/meetings/experience-meetings.

2. www.msccrociere.it/it-it/Mondo-MSC-Crociere/News/Wellness-Experience-Powered-By-Technogym.aspx.

cuni risultati ottenuti da uno studio del 2014 di Harvard Business Review Analytic Services in collaborazione con SAS Institute su un campione di 403 executives dal titolo *Lessons From the Leading Edge of Customer Experience Management* sono indicativi. Se infatti il 45% dei rispondenti vede la CX come una priorità strategica, la stessa percentuale (!) ha difficoltà a collegare gli investimenti sostenuti per disegnarla, implementarla e ottimizzarla con ritorni sull'investimento in termini di business – principalmente a causa della difficile integrazione tra i sistemi aziendali, della complessità generata dall'omni-canalità e dalle strutture organizzative non sempre capaci di internalizzare e incanalare gli insight correttamente.

Questo disallineamento di fondo, a nostro avviso, produce un effetto negativo potenzialmente molto pericoloso: stimolare – o addirittura generare – la percezione da parte di manager e altri decisori aziendali che la *customer experience* sia niente più che un gesto estetico, artistico e creativo. Spesso, anche solo grafico. La CX diventa allora sinonimo di un restyling (seppur bello e accattivante) del sito Web corporate, dell'organizzazione di un evento aziendale (anche se ben riuscito e capace di coinvolgere adeguatamente le persone invitate) dello sviluppo di un progetto digitale e social come una community o un sistema di gamification.

La realtà è ben diversa e complessa: la *customer experience* è l'insieme di tutte queste esperienze, e molto altro ancora – pensiamo, a titolo esemplificativo, alla cura del cliente dopo l'atto di vendita o al passaparola positivo generato da un cliente soddisfatto. È un vero e proprio paradigma che contiene al suo interno diverse prospettive, framework e modalità operative. E il tempo stringe: la stessa CX sta diventando – o meglio, è già diventata – una leva strategica di primaria importanza. È lo stesso studio di Harvard Business Review Analytic Services a confermarlo: il 53% delle realtà intervistate considera la corretta progettazione e gestione della *customer experience* un fattore capace di generare vantaggio competitivo. Anche le correlazioni statistiche lo dimostrano: le aziende con una visione più ampia e “orientata al domani” non esitano a definire architetture, risorse, processi e strumenti per eccellere nella progettazione di esperienze, registrando al contempo migliori prestazioni su principali indicatori di business come profittabilità, qualità, capacità di trattenerne e fidelizzare i clienti. Proprio un focus su quest'ultimo punto ci permette di riprendere una citazione contenuta nel report (p. 5) che spiega molto bene dove risiede il valore della CX:

In un mercato che diventa “commodizzato” [...] la *customer experience* si rivela un elemento di differenziazione. Nel momento in cui così tanti prodotti sono simili [...] tutto si gioca sulla giusta integrazione dell'esperienza che offrite con le aspettative del mercato.

Fare leva sugli **attributi esperienziali** diventa quindi di importanza decisiva. La corretta comprensione del contesto di consumo e del significato dato dalle persone all'acquisto, nonché l'adeguata progettazione dell'esperienza diretta all'utente, permette a marche e organizzazioni di andare addirittura oltre rispetto al tradizionale concetto di competizione, generando una prospettiva di più ampio respiro che apre le porte all'individuazione di possibilità e opportunità a prima vista "lontane" e/o legate ad altre industry. È il caso di realtà come Uber, abile a proporre un'innovazione di servizio attraverso la leva tecnologica all'interno di un mercato caratterizzato da logiche e prassi molto differenti e ben più tradizionali.

Per avere impatto, le *customer experience* più efficaci dovranno diventare sempre di più parte integrante della modalità con cui un business si definisce e compete, mentre l'esperienza dovrà consolidarsi in *experience philosophy* ed essere istituzionalizzata all'interno delle organizzazioni.

Le esperienze, dunque, rivestono ormai un'importanza identica (se non *maggiore*) rispetto all'offerta aziendale proposta. Questo per via anche della loro capacità non solo di attrarre le persone all'interno del mondo di marca, ma soprattutto per l'abilità di *trattenerle* in esso. Ed è ormai una certezza che la *customer retention* sia di gran lunga più efficiente rispetto alla *customer acquisition*. Come sottolinea Brian Solis in *X The Experience: When Business Meets Design*, Starbucks è riuscita nel tempo a stabilire una connessione forte tra la marca e le persone, dove "l'esperienza diventa un catalizzatore che spinge a visite rituali" (p. 84).

Lo scenario digitale ha poi enormemente accelerato le opportunità di impatto della CX. Social media, app mobile, bot, VR si aggiungono ai "luoghi" e alle tecnologie abilitanti più tradizionali, generando al contempo un panorama ulteriormente disordinato, complesso, abbondante. Non solo: nelle pagine che seguiranno, mostreremo come i nuovi modelli di business nativi digitali fondati sul concetto di "piattaforma" (*plafirm*) fanno dell'esperienza il fulcro del loro successo e delle logiche di corretto funzionamento.

Come se non bastasse, e conseguentemente con il punto appena toccato, dal punto di vista degli utenti che le fruiscono, le esperienze sono sia fenomeni altamente soggettivi, situazionali e personali, sia "oggetti sociali" il cui valore finale può andare ben oltre il contesto del singolo individuo, espandendosi a macchia d'olio all'interno dei diversi network sociali personali e non. La rete trasforma poi tali *shared experience* in "tracce" pubbliche, ricercabili (attraverso motori di ricerca e sistemi di *content curation*) e permanenti, spesso anche prima che i sistemi di ascolto aziendali riescano a monitorarle e trasformarle in insight. Le esperienze di un singolo individuo diventano così elementi di forte impatto per altre persone che non sono ancora entrate in contatto con gli asset aziendali e il mondo di marca. Questo genera un importante paradosso: le marche, erogatrici di esperien-

ze, sono al contempo continuamente (ri)definite e (ri)modulate dalla somma delle stesse esperienze condivise dagli individui.

Da uno scenario così confuso, ma ricco di stimoli e inviti alla riflessione e all'azione, nasce l'urgenza di scrivere questo libro, uno dei primi nel nostro Paese specificamente dedicato al tema, che crediamo si rivelerà capace di rispondere ad alcune importanti questioni:

- Ripercorrere e riprendere il paradigma dell'experience management, evidenziandone gli elementi salienti e quelli di rottura portati dai media digitali e dalle nuove tecnologie.
- Sintetizzare e decodificare in modo organico il contributo offerto dal design come disciplina utile al business management e alla progettazione aziendale.
- Spiegare in cosa consiste esattamente il digital experience design, evidenziandone alcuni contributi caratteristici da altre discipline care agli autori (content marketing, storytelling, gamification).
- Chiarire quali sono le condizioni perché la CX funzioni, e quali ostacoli o freni possono invece inficiarne il successo.
- Offrire principi e regole pratiche per lo sviluppo di validi progetti esperienziali sui media digitali a tutte le aziende e le persone potenzialmente interessate a implementarli.
- Disegnare un framework innovativo alla progettazione e all'implementazione pratica di esperienze digitali di marca di successo.
- Proporre una serie di case history volte a esemplificare le condizioni di successo delle iniziative in questo campo, tra cui BTicino, Club Méditerranée, Disney, LEGO, Plasmon, Starbucks, Uber, Vodafone.

La trattazione adotta uno stile multi-disciplinare che spazia dal management al marketing, dalla psicologia al design, passando per le discipline della comunicazione e della narrazione. Trasversalmente, durante la lettura troverete sia delle case history sia degli approfondimenti (►) utili per orientare gli sforzi verso i framework e le idee descritte. Troverete inoltre contributi di professionisti eccezionali come Federico Capeci e Barbara Cominelli. La prefazione di Robert Rose e la postfazione di Cosimo Accotto completano l'elenco di nomi di respiro internazionale che abbiamo avuto il piacere e l'onore di coinvolgere, ottenendo come risposta entusiasmo e ampia disponibilità.

Il libro è pensato per una vasta platea di lettori in possesso di alcune nozioni di base di marketing, comunicazione e cultura dei media digitali, accomunati dall'interesse verso il tema e la passione (o la necessità) di leggere una guida il più possibile aggiornata capace di integrare approcci teorici, orientamenti strategici e consigli pratici. Manager, imprenditori, consulenti e freelancer, giornalisti e comunicatori, agenzie Web, media e

pubbлицitarie, istituti di ricerca e formazione, società di consulenza manageriale, centri di ricerca innovativi e università.

Non ci resta che augurare buona lettura, ricordando che il dialogo sulle tematiche di questo libro (ma non solo!) continua twittando a @AlbertoMaestri, @jsassoon e @AngeliEdizioni, oppure visitando il blog di Joseph www.webstorytelling.org.

1. Media digitali, consumi e partecipazione

1. Bisogni delle persone, marche e interfacce tecnologiche

Un curioso paradosso ha accompagnato le organizzazioni nella lunga epoca del marketing tradizionale. Un gran numero di imprese, specialmente quelle di maggiori dimensioni, ha investito per decenni grandi somme di denaro nell'impegno di sondare, esplorare, conoscere i bisogni (espresi o latenti) dei consumatori. Questo sforzo collettivo ha permesso indubbiamente di migliorare una quantità di marche, prodotti e servizi. Ma ha sempre sottovalutato un desiderio più profondo e trasversale delle persone: quello di contare di più nelle scelte e nelle strategie imprenditoriali, nonché nell'interpretazione dei bisogni stessi.

L'avvento del Web, dei media digitali e delle interfacce tecnologiche ha radicalmente cambiato il rapporto tra le imprese e i loro pubblici, offrendo alle persone possibilità del tutto inedite di affermare questa loro esigenza così a lungo trascurata. Viviamo infatti in un tempo in cui gli individui – consumatori, utenti e cittadini – hanno trovato il modo non solo di orientare le scelte di marche e imprese, ma di prendervi parte attiva. Con questo modificando tutte le regole del marketing, delle pubbliche relazioni e della comunicazione, e incidendo in misura decisiva sulla definizione dei modelli di business aziendali al punto da decretarne il fallimento o il successo.

Dal lato delle imprese tale processo, che si sviluppa a ritmo accelerato, presenta forti rischi ma anche straordinarie opportunità. La condizione per sfuggire ai primi e cogliere le seconde sta nel capire che stiamo passando *dall'epoca dei prodotti e dei servizi a quella dell'esperienza e della partecipazione*. Prima ancora di qualunque ridefinizione delle strategie e dei processi aziendali, dunque, quello che occorre è un salto culturale, che deve avvenire anzitutto ai livelli alti delle organizzazioni. Il digitale e la trasformazione che esso impone non riguardano solamente il mondo

“**Stiamo passando dall'epoca dei prodotti e dei servizi a quella dell'esperienza e della partecipazione**”

dell'IT ma tutta l'impresa, per la buona ragione che stanno coinvolgendo anche tutti i suoi pubblici esterni. Ormai abituati a essere attivi sul Web, gli utenti non sopportano più la condizione passiva del consumatore¹ tradizionale e stanno usando sempre più i media digitali per far sentire la propria voce. Quello che è cambiato non è quindi esclusivamente il loro ruolo all'interno della catena del valore, ma soprattutto il senso e l'auto-percezione della posizione nei flussi di comunicazione:

non più solo come “oggetti” di comunicazione, ma anche come “soggetti” di questa, verso un nuovo equilibrio sociale con le altre persone, ma anche con marche e organizzazioni (*cf.* Boccia Artieri, 2012).

Se questi discorsi sono veri trasversalmente per tutte le audience, i consumatori più giovani meritano certamente un approfondimento. Per farlo, abbiamo chiesto un contributo a Federico Capeci, CEO Kantar TNS Italia e Kantar Millward Brown Italia nonché autore nel 2014 per FrancoAngeli di *#Generazione2.0. Chi Sono, Cosa Vogliono, Come Dialogare con Loro*.

► **Una trasformazione digitale guidata dalla Generazione 2.0**
di *Federico Capeci*

Quante cose capiamo dai Millennials, dal loro S.T.I.L.E.: la loro volontà (o necessità?) di S.ocializzare ogni fenomeno; la ricerca e il premiare la T.rasparenza di persone e organizzazioni; la loro attitudine a vivere nel qui ed ora, nell'I.mmediatezza delle risposte; la capacità di vivere nei mondi espansi, fluidi, in L.ibertà; la ricerca di E.sperienza, di intrattenimento, dell'esserci e vivere dal di dentro le cose.

I Millennials, i ragazzi nati tra la metà degli anni '80 e la fine degli anni '90, sono i primi ad aver passato l'adolescenza negli ambienti digitali e nei social network: è questo ciò che li rende diversi da tutti noi, perché la loro identità e i loro modelli relazionali (l'“io” e il “noi”) si sono formati nei sistemi connessi, in cui spazio, tempo, regole di buone norme di comunicazione non esistono più. Sono inoltre informati,

1. In tutto il libro, il termine “consumatore” possiede una duplice valenza: una più tradizionale di consumatore di beni o servizi aziendali, e una strettamente legata ai paradigmi descritti che rinvia al concetto di consumo più intangibile di esperienze.

realmente globali, co-creativi e orientati al dato e alla comunicazione; proprio come dovrebbe essere un buon direttore marketing oggi.

I tesori guadagnati dai grandi marchi grazie alla “Generazione X” sono messi in forte discussione dalla “Generazione 2.0”, che guarda anche i brand più famosi con occhio critico e capacità di valutazione. La mancanza di positività, lo scetticismo, la sfiducia nei valori tradizionali e nelle istituzioni che hanno condotto la Generazione X a scegliere di restare bambina e di credere alle favole dei brand, non è comprensibile per la nuova generazione cresciuta con il mouse in mano e il dito furente. La generazione cresciuta con i blog, i forum, i social network crede nella forza dei consumatori, in grado di incidere profondamente sulla vita delle aziende, nel bene e nel male. Il consumatore, dialogando sulla e con la marca negli ambienti digitali, è oggi “prosumer”, ovvero guadagna un ruolo attivo nella produzione stessa dei contenuti o beni dei quali fruirà. Il cosiddetto Web 2.0 rende marca e consumatore un po’ più sullo stesso piano, obbligando la prima ad abbandonare le tecniche della propaganda per quelle del dialogo, e consentendo al secondo di esprimere suggerimenti e desideri in modo esplicito, tramite i luoghi digitali che la marca stessa dovrà aver reso disponibili (per esempio con fanpage Facebook o nelle brand community), adottando lo S.T.I.L.E. 2.0:

S – Socialità: la marca crea e favorisce aggregazioni attorno ad una passione, un interesse, o anche al prodotto stesso, se può.

T – Trasparenza: non fa propaganda ma dialoga, rendendo evidenti i propri obiettivi, ammettendo gli errori se occorre, ed accettando – magari proponendo – lo scambio vero.

I – Immediatezza: la marca propone progetti concreti, visibili, e straordinariamente attuali; reagisce velocemente ad ogni cenno di disappunto da parte del proprio consumatore.

L – Libertà: la marca 2.0 non obbliga alla fedeltà, non chiede promesse di lungo periodo, ma accetta la valutazione severa sul campo e guadagna la fiducia giorno dopo giorno, accettando fughe provvisorie per porsi l’obiettivo di riconquistare il proprio “collaboratore”.

E – Esperienza: la marca da seller (venditore) può diventare publisher (editore), fornendo, negli ambienti digitali e fuori, emozioni, gioco, contenuti e intrattenimento in modo personalizzato, ove anche l’atto stesso di scegliere e consumare diventa per il consumatore un momento di immersione totale nel sistema di marca e di partecipazione. Il marketing ha perso rilevanza non perché i giovani non guardano più la TV, ma perché troppo spesso se ne frega del contesto e tratta i suoi consumatori in modo troppo transazionale: “Ti do un prodotto, ti offro un servizio, ti parlo dei miei valori e tu mi compri”. La marca di oggi parla ancora troppo di sé e, spesso, non ha un buono S.T.I.L.E.

2. Dal consumo alla partecipazione

Quello che cambia – e viene superato – è la nozione stessa di consumo. Non perché prodotti e servizi non siano più altrettanto ambiti o necessari, ma perché essi sono meno al centro dei processi di valorizzazione. La creazione di valore si sta traslando su un terreno diverso: quello delle esperienze partecipative. Tale terreno non è nuovo in sé, ma lo è per il supporto offerto oggi dalle reti e dai media digitali. In quest'ambito, le marche e le aziende più avanzate stanno competendo con grande inventiva e creatività – e con straordinari risultati.

Che esperienze e partecipazione siano state fonte di valore anche in passato può essere spiegato con un esempio a molti familiare: il Club Méditerranée. Quest'impresa è stata per lunghi anni all'avanguardia dell'industria turistica proprio per la capacità di proporre un universo esperienziale che andava molto al di là della normale offerta di beni e servizi per le vacanze.

Case History – Club Méditerranée

In cosa consisteva – e consiste tuttora – l'esperienza di partecipazione proposta dal Club Méditerranée? Tra gli altri, negli aspetti seguenti:

- *Abbandono del flusso del commercio*: la sostituzione del denaro con le collane di perline colorate è stata un'innovazione geniale per far allontanare i clienti dalle tentazioni e dallo stress delle spese estive.
- *Generosa elargizione di prodotti e servizi unbranded*: con l'eccezione del brand del Club stesso, ai clienti viene risparmiata la presenza delle marche, che nella vita quotidiana assillano la gente con migliaia di messaggi ogni giorno. La disponibilità di cibo pressoché illimitata fa entrare in un mondo dell'abbondanza e innalza il senso di appagamento.
- *Spettacoli e messe in scena*: i palcoscenici del Club Méditerranée sono luoghi di performance musicali, teatrali, d'intrattenimento svariatissime e di qualità, con forti capacità di coinvolgimento.
- *Rituali, giochi ed esperienze collettive*: dal canto al ballo allo sport, il pubblico dei clienti è continuamente sollecitato a prendere parte diretta alle esperienze suggerite, contribuendo in modo diretto alla loro costruzione e riuscita.
- *Ritorno alla natura*: le scelte geografiche del Club privilegiano luoghi di straordinaria bellezza naturale, invitando i clienti a immergersi in habitat al tempo stesso primitivi e tutelati e a vivere a fondo l'esperienza del relax.

- *Incontro e socializzazione*: sia le attività collettive sia altri espedienti (come i tavoli da pranzo da otto persone) spingono i clienti a uscire dal loro isolamento e sperimentare nuovi contatti e amicizie. Si capisce così per quale motivo generazioni di clienti hanno scelto di fare le loro vacanze al Club Méditerranée, malgrado i prezzi elevati a confronto con altre proposte turistiche: il fatto è che il Club ha sempre venduto – più che hotel e strutture balneari – esperienze e spazi di partecipazione.

Nella sua concezione e nel suo modello di business questa impresa non tende ad avvantaggiarsi più di tanto della trasformazione digitale. Non può farlo, né può trarre tutti i frutti che derivano dal fare leva sul desiderio di partecipazione degli utenti, in quanto non è nata come impresa digitale e tanto meno come piattaforma. Da questo punto di vista, in altri termini, il Club Méditerranée per sua natura assomiglia di più alla catena di hotel Marriott che ad Airbnb. Ciò ha importanti implicazioni sotto il profilo del poter cogliere le nuove opportunità emergenti grazie ai media digitali e alle nuove tecnologie.

Per comprendere appieno le ragioni per cui la dimensione partecipativa oggi va oltre il consumo e si differenzia dalle forme precedenti di coinvolgimento esperienziale proposte dalle aziende, occorre prendere in conto, sia pur brevemente, la nozione di piattaforma digitale, su cui torneremo nel prossimo capitolo da una differente prospettiva. Se avete mai affittato un alloggio con Airbnb o siete mai saliti su un taxi guidato da un conducente Uber, sapete bene di cosa stiamo parlando. Ma per cogliere l'essenza del discorso basta anche che – come ai tempi attuali capita quasi a tutti – facciate uso di qualche app sul vostro smartphone: se utilizzate Google, Facebook, Twitter, LinkedIn, eBay, Amazon, PayPal o fate uso dell'App Store, di SnapChat, WhatsApp, Pinterest, nonché di varie altre piattaforme digitali di successo, attraverso lo smartphone o il vostro computer, sapete già che tutte queste marche/impresе vi offrono esperienze di valore senza che dobbiate necessariamente entrare nella sfera del consumo.

Non casualmente, queste aziende vi chiedono di *fare qualcosa*, di partecipare attivamente all'erogazione dei loro prodotti o servizi. E non casualmente, queste sono tra le aziende di maggior successo economico e finanziario al mondo.

Ciò porta a sottolineare che oggi le piattaforme digitali vincenti sono quelle capaci di fare leva sulla voglia di partecipazione delle persone e di offrire esperienze considerate di valore.