



I TEXT BOOK
per l'università
e la professione

MANAGEMENT

Marketing digitale

Paradigmi e strumenti

A CURA DI **CAROLINA GUERINI, FEDERICA ILARIA FORNACIARI**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



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.

I TEXT BOOK
per l'università
e la professione

MANAGEMENT

Marketing digitale

Paradigmi e strumenti

A CURA DI **CAROLINA GUERINI, FEDERICA ILARIA FORNACIARI**



FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2020 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

PREFAZIONE.....	11
-----------------	----

PARTE I IMPOSTAZIONI PARADIGMATICHE DEL DIGITAL MARKETING

I. CUSTOMER CENTRICITY: IL RUOLO DEL MARKETING DIGITALE NEL NUOVO ORIENTAMENTO AL MERCATO.....	15
<i>di Carolina Guerini, Michela Addis</i>	
Premessa.....	15
1. I driver del cambiamento paradigmatico.....	16
2. Realizzare la <i>customer centricity</i> : presupposti e passaggi operativi...	19
3. Il supporto del digital marketing.....	23
4. La <i>customer experience</i> come output della <i>customer centricity</i>	25
5. Le prospettive della nuova impostazione paradigmatica e il valore del digital marketing	26
Bibliografia.....	29
2. LA COMUNICAZIONE DI MARKETING: TRA INNOVAZIONE DIGITALE E OMNISCANALITÀ.....	30
<i>di Tiziano Tassi</i>	
Premessa.....	30
1. L'evoluzione della comunicazione.....	30
2. L'avvento delle tecnologie IoT e realtà aumentata.....	34
3. La sfida dell'omniscanaltà	35
Conclusioni e prospettive.....	36
Bibliografia.....	36

3. LA BRAND NARRATIVE STRATEGY QUALE ELEMENTO DI COORDINAMENTO DELLE ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE DI MARKETING	37
<i>di Alberto De Martini</i>	
Premessa.....	37
1. La relazione tra marca e prodotto.....	39
2. La marca come narrazione.....	40
3. La <i>brand narrative strategy</i> e le sue componenti.....	41
4. La dotazione tecnica.....	45
<i>Bosch e la brand narrative strategy: un esempio</i>	49
Brand narrative strategy e <i>correttezza professionale</i> <i>di Fabrizio Stefanelli</i>	51
Bibliografia.....	52
4. CONTENT IS KING: BRANDED CONTENT, ENTERTAINMENT ED ENGAGING CONVERSATION NELL'AMBITO DELLE RELAZIONI CON I CLIENTI	53
<i>di Carolina Guerini</i>	
Premessa.....	53
1. <i>Branded content</i> : alla ricerca di una definizione condivisa.....	54
2. <i>Branded entertainment</i> e content marketing.....	56
<i>The Furrow: le origini del content marketing</i>	57
<i>The Driver: otto cortometraggi BMW nella storia del content marketing</i>	58
<i>Red Bull mette le ali: la declinazione dei contenuti</i>	58
3. Il concetto di content e le sue molteplici forme.....	59
<i>Content marketing: il caso Dolce&Gabbana</i>	60
4. Il processo di <i>branded content</i>	61
<i>Le analisi effettuate sul caso Dolce&Gabbana</i>	71
5. Le prospettive del content marketing.....	74
Bibliografia.....	79
5. IL FUNNEL DI MARKETING	81
<i>di Federica Ilaria Fornaciari</i>	
Introduzione.....	81
1. Verso la <i>customer journey map</i> : come tracciare il comportamento del cliente.....	82
2. L'importanza dei micro-momenti nel <i>customer journey</i> del cliente.....	86
3. Il <i>digital marketing funnel</i> e la sua utilità ai fini della pianificazione di marketing.....	89
4. Il <i>digital marketing funnel</i> fase per fase.....	90
4.1 La fase di <i>awareness</i>	90
4.2 La fase di <i>engagement</i>	91
4.3 La fase della considerazione.....	91
4.4 La fase di conversione.....	93
4.5 Le fasi di <i>nurturing</i> e di <i>expansion</i>	94
5. I KPI suggeriti per analizzare la performance in ciascuna fase del funnel.....	94

5.1	Come misurare l'efficacia dell'azione orientata all' <i>awareness</i> e all' <i>engagement</i>	95
	<i>Come migliorare i posizionamenti SEO: un esempio</i>	96
5.2	Metriche utili per la misurazione della performance nella fase di considerazione.....	97
5.3	I principali KPI per monitorare la conversione.....	97
	<i>L'utilizzo della pubblicità a pagamento (PPC) per favorire la conversione</i>	98
	Conclusioni.....	99
	<i>Profilazione e tutela della privacy, di Fabrizio Stefanelli</i>	100
	Bibliografia	102

PARTE II GLI STRUMENTI DEL DIGITAL MARKETING

6.	SOCIAL MEDIA E SOCIAL METRIC: COME MISURARE IL RITORNO DEL SOCIAL MEDIA MARKETING	107
	<i>di Cristiano Toni, Alessandra Bacci</i>	
	Premessa.....	107
	1. I modelli sul comportamento del cliente nell'era digital	107
	2. I social network: tra omogeneità e differenze	111
	3. Facebook e le sue principali metriche.....	114
	<i>Il provider di informazioni sui social media: il caso Wolters Kluwer a cura di Cristiano Toni e Valentina Formenti</i>	121
	4. Le principali metriche di Instagram.....	122
	5. Twitter e le sue metriche.....	128
	<i>Nexive: il B2B che approda sul social a cura di Cristiano Toni e Melissa Calloni</i>	129
	6. Snapchat: strumenti di misurazione delle performance.....	133
	<i>Social crisis management: il caso "Report" vs Amadori a cura di Cristiano Toni e Marianna Arpiani</i>	137
	Bibliografia.....	139
7.	IL RUOLO DELL'INFLUENCER MARKETING NEL DIGITAL MARKETING MIX	140
	<i>di Federica Ilaria Fornaciari</i>	
	Introduzione.....	140
	1. Il declino dei media tradizionali e le origini dell'influencer marketing	141
	2. Dal passaparola alla figura dell'influencer	147
	3. Il ruolo dell'influencer nell'ambito del marketing d'impresa	151
	4. Influencer marketing e <i>customer journey</i>	155
	<i>Utilizzo del micro-influencing: Aperol Spritz</i>	157
	<i>Creare engagement: Boosted Boards e i micro-influencer</i>	157
	<i>Snake ed e-gaming: trasmettere gli attributi di marca attraverso un territorio tematico</i>	157
	5. La pianificazione delle strategie di influencer marketing.....	160
	<i>La scelta delle metriche</i>	160

6.	Le principali metriche di controllo dell'influencer marketing	163
	<i>Gli influencer nel B2B</i>	164
	Conclusioni.....	165
	Bibliografia.....	166
8.	E-MAIL MARKETING: TRA VECCHIA E NUOVA UTILITÀ	169
	<i>di Federica Ilaria Fornaciari</i>	
	Introduzione	169
	1. L'origine dell'e-mail marketing: il <i>permission marketing</i>	169
	2. Opt-in singolo e doppio per il <i>permission marketing</i>	171
	3. L'importanza del CRM	171
	<i>Gli obiettivi delle e-mail</i>	173
	4. La misurazione dei risultati delle campagne di e-mail marketing ...	173
	5. I vantaggi dell'e-mail marketing	176
	5.1 La segmentazione	178
	5.2 <i>Trigger-based e-mail marketing</i>	180
	5.3 Le strategie di AB testing	181
	Conclusioni.....	182
	<i>L'impatto del GDPR sull'e-mail marketing</i> <i>di Fabrizio Stefanelli e Federica Ilaria Fornaciari</i>	183
	Bibliografia.....	185
9.	MARKETING AUTOMATION: FONDAMENTI E NUOVI ORIZZONTI	188
	<i>di Michele Caruso</i>	
	Premessa.....	188
	1. Marketing automation: alla ricerca della definizione	188
	2. La marketing automation come processo continuo	192
	3. La scelta della tecnologia	197
	4. Ripartire dalle <i>buyer personas</i>	198
	5. Costruire i <i>customer journey</i> per la marketing automation	200
	6. Il futuro della marketing automation: AI e umanizzazione	206
	Conclusioni.....	209
	Bibliografia.....	210
10.	SEARCH ENGINE OPTIMIZATION	212
	<i>di Verena Birocchi</i>	
	Premessa: il ruolo della ricerca e della SEO nel funnel di marketing.....	212
	1. I motori di ricerca.....	217
	1.1 Gli albori: prima di Google e dei grandi motori di ricerca	218
	1.2 Gli anni '90.....	219
	2. Quando comincia la SEO.....	222
	3. Le best practice SEO	227
	4. Oltre Google	232
	Conclusioni.....	234
	<i>Negative SEO, di Fabrizio Stefanelli</i>	235
	Bibliografia	237

11. DAL PROGRAMMATIC BUYING AL PROGRAMMATIC MARKETING	238
<i>di Alberto Salucci, Carolina Guerini</i>	
Premessa	238
1. Il <i>programmatic buying</i> : alla ricerca di una definizione	238
2. L'ecosistema del <i>programmatic buying and selling</i> : le componenti....	241
3. I vantaggi del <i>programmatic</i>	244
4. L'utilizzo dei dati nel <i>programmatic marketing</i>	246
5. I modelli di acquisto del <i>programmatic</i>	252
6. I metodi di tracciamento	254
7. La pianificazione in <i>programmatic</i> : le fasi del processo	255
<i>La definizione degli obiettivi e del piano di comunicazione – Alcuni casi</i>	257
Conclusioni	261
Bibliografia	261
12. INTERNET OF THINGS (IOT) E INTERNET OF EVERYTHING (IOE): LE AREE DI IMPATTO SUL MARKETING	262
<i>di Andrea De Togni, Carolina Guerini</i>	
Introduzione	262
1. Definizione di IoT e brevi cenni storici	263
2. I principali campi d'applicazione	264
3. Tecnologie, standard e interoperabilità delle tecnologie IoT.....	266
<i>Le diverse versioni del protocollo IP</i>	268
4. Sicurezza, privacy, regolamentazioni (GDPR)	268
<i>SAE Level 2 – Un approfondimento</i>	271
5. Un nuovo marketing nell'era dell'IoT	272
<i>IoT e innovazione di prodotto nel B2B: la predictive maintenance di Davide Reina</i>	275
Conclusioni	280
Bibliografia	280
13. DIGITAL ANALYTICS: METRICHE E STRUMENTI PER LA VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DI WEB E MOBILE MARKETING	282
<i>di Carolina Guerini, Gianmarco Ricci</i>	
Introduzione	282
1. Le metriche per l'analisi e la valutazione del sito aziendale	284
<i>L'utilità della digital marketing audit</i>	289
2. Le metriche denominate <i>people-based</i>	289
3. Le metriche utilizzate per l'analisi e la valutazione dei social network	291
4. Le mobile analytics	294
<i>Misurare per re-ingaggiare il prospect</i>	295
5. Gli strumenti di misurazione	296
5.1 Google Analytics (GA)	296
5.2 ShinyStat	301
5.3 Facebook Insights	310
5.4 Twitter Analytics	315
5.5 YouTube Analytics	321

5.6	Pinterest Analytics	323
5.7	LinkedIn Company Page Analytics.....	328
6.	Gli aggregatori di social media analytics	329
	<i>L'audit di digital marketing genera insight</i>	334
	Bibliografia.....	335
GLI AUTORI		337

L'avvento del marketing digitale ha reso possibile ciò che la teoria di marketing annuncia fin dalla sua nascita: l'esigenza e la necessità di mettere il *cliente al centro*, differenziando e personalizzando la relazione con il target per ottenere performance di mercato superiori.

Per effetto della possibilità di intrattenere una comunicazione continuativa con il destinatario, le imprese si predispongono a mutare radicalmente le proprie strategie e a sfruttare le tecnologie digitali per costruire nuovi e differenti modelli di business che assicurano al cliente un ruolo diverso rispetto al passato e un diverso livello di partecipazione – anche emozionale – alle attività d'impresa.

La comunicazione tra impresa e cliente non è, infatti, più solo orientata a ottenere informazioni dal cliente o a misurarne la soddisfazione, ma diviene il mezzo per definire l'offerta *per* e *con* il cliente stesso.

Digital Marketing. Paradigmi e strumenti offre al lettore la possibilità di approfondire tali nuove opportunità ed esigenze, distinguendo opportunamente l'imperativo di un rinnovamento strategico delle imprese dall'utilità e dai benefici offerti dai diversi strumenti digitali.

In quest'ottica, un orientamento cliente-centrico è la premessa per la definizione di attività proattive e ingaggianti che favoriscano la partecipazione attiva del target e costituiscano la premessa per la trasformazione del pubblico in un cliente *attivo*, inteso a partecipare alla vita aziendale in veste non solo di visitatore, ma di co-creatore e di ambassador della marca.

Allo stesso tempo, considerata la necessità imprescindibile per l'impresa di definire le proprie attività in funzione della fase del comportamento di acquisto in cui si trova il cliente, il digital marketing si concretizzerà in scelte diverse, in funzione degli obiettivi da perseguirsi. La conoscenza del processo di acquisto del target e quella dei *touchpoint* fisici e virtuali di cui si avvale hanno, oggi, come implicazione la concreta possibilità di contare su un piano articolato, secondo la logica del cosiddetto funnel di marketing e comunicazione, diretto a trasformare un potenziale cliente dapprima in un *lead* e poi in un prospect, in un cliente effettivo e, infine, anche in un referral o in un ambassador.

Più analiticamente, per via del minore costo delle attività *web-based*, ma anche della loro maggiore flessibilità e adattabilità, oltre che della più immediata e agevole misurabilità, nella comunicazione intrattenuta, in via continuativa, con l'utente l'impresa modifica, progressivamente, i propri obiettivi in funzione dello stadio in cui si trova il cliente, non solo per giungere a un obiettivo transazionale ma anche per consolidare la sua relazione con lo stesso.

Se, poi, da un lato, la conoscenza delle premesse su cui si fonda la *customer centricity* e il ricorso al funnel sostengono la pianificazione delle condotte di marketing, dall'altro i contenuti delle comunicazioni appaiono rilevanti sia dal punto di vista strategico sia operativo e una molteplicità di strumenti offre agli addetti ai lavori il ventaglio delle alternative per il conseguimento dei diversi obiettivi.

E-mail marketing, influencer marketing, *programmatic buying* e *display advertising* e search engine marketing, utilmente configurati, concorrono così, in modo distinto, allo scopo del conseguimento di creare consapevolezza, conoscenza o interesse, a favorire la conversione e l'acquisto e a mantenere la relazione nel tempo.

I nuovi canali digitali si connotano, dal punto di vista operativo e tecnico, per un'elevata specificità e sono in costante evoluzione, sia grazie all'evoluzione tecnologica, sia grazie alla creatività che – quando si fa riferimento alla comunicazione di marketing – risulta essenziale. Il contributo allo sviluppo di numerosi professionisti è, in tal senso, prezioso e garantisce la possibilità di disporre di una guida aggiornata e di un punto di riferimento.

Il lettore che si accinge ad avvicinarsi alla comprensione delle logiche e dei canali del digital marketing non può, peraltro, esimersi dall'analizzare altresì gli sviluppi che certamente, in un futuro prossimo, sperimenteranno la teoria e la pratica grazie all'intelligenza artificiale, all'evoluzione prevista dell'Internet of Things e dell'Internet of Everything. In generale, la continua innovazione nelle tecnologie di comunicazione e nei processi di automazione del marketing pone continue sfide alle imprese dell'attuale era economica, sfide che le stesse dovranno cogliere per continuare a creare valore per il cliente, ma anche per capitalizzare progressivamente il valore dei clienti divenuti parte integrante dei processi aziendali. La crisi epidemiologica in corso ha favorito in molti la presa di coscienza della necessità di un presidio costante della clientela mediato dalla tecnologia, che ha consentito di superare l'impossibilità di un contatto personale e diretto. Uno sforzo ulteriore potrebbe portare a capitalizzare appieno i vantaggi di un piano di marketing integrato on-offline, tramutando la necessità in una vera opportunità.

Agli studenti dei corsi di Digital Marketing e a tutti coloro che si avvicineranno a questa branca del marketing, auguro buona lettura.

Milano, giugno 2020
Carolina Guerini

PARTE I
IMPOSTAZIONI PARADIGMATICHE
DEL DIGITAL MARKETING

CUSTOMER CENTRICITY: IL RUOLO DEL MARKETING DIGITALE NEL NUOVO ORIENTAMENTO AL MERCATO

di Carolina Guerini, Michela Addis

Premessa

La *customer centricty* – un’impostazione paradigmatica che presuppone un atteggiamento aziendale proattivo e coinvolgente per il cliente – viene indicata ormai, da molti, come l’orientamento più idoneo a favorire il successo aziendale in ogni contesto di settore. Essa diventa, così, la filosofia di riferimento tipica dell’era digitale.

Gli approcci cliente-centrici richiedono, rispetto alle tradizionali concezioni di **orientamento al mercato** – modificazioni sostanziali del ruolo del cliente: da semplice destinatario e oggetto delle politiche di mercato (nelle ricerche di mercato, nelle scelte di targeting, nelle scelte strategiche e operative), egli diviene infatti un soggetto attivo, un interlocutore aziendale di pari livello, un soggetto da **ingaggiare**. L’impresa dovrà instaurare, a tal fine, vere e proprie “conversazioni” e offrirgli nel tempo contenuti e soluzioni personalizzate, in grado di favorire un’interazione continua e un interscambio di valore. L’innovazione rispetto al più comune orientamento al mercato sta dunque proprio in questo: nell’interagire alla pari con il cliente, riconoscendogli quella capacità di intervento sui processi aziendali finora trascurata.

Nell’approccio *customer-centric* l’interazione è orientata a creare *customer engagement* e a favorire esperienze positive e accattivanti per il cliente, mentre assicura all’impresa – se non nel breve, almeno nel lungo termine – un maggiore fatturato, un tasso di fedeltà e profitti superiori. Il coinvolgimento continuo e diretto del cliente – se sistematicamente monitorato dall’impresa – fornisce inoltre alle funzioni marketing e innovazione informazioni utili per generare quegli insight che, una volta trasformati in nuove proposte personalizzate, consentono il consolidamento della posizione aziendale e l’aumento del valore della marca.

Il nuovo orientamento al mercato promette, così, importanti ritorni su molti fronti. C’è chi ne mette in luce le conseguenze positive sulla dimensione reddituale dell’impresa, chi ne rileva il positivo impatto sulle per-

**La customer
centricity è
il nuovo tipo
di orientamento
al mercato**

formance di mercato, chi le sue conseguenze sui processi gestionali interni, e chi sulle prospettive di crescita future a fronte della certezza legata alla correlazione tra creazione di fiducia e possibilità operativa di massimizzazione del valore del cliente.

A fronte dei benefici promessi sopra delineati, le difficoltà nel realizzare la *customer centricity* non mancano. In primo luogo, va annoverata la rivoluzione tecnologica in atto, che può ergersi a ostacolo della sua affermazione. Nonostante la recente rivoluzione tecnologica abbia senza dubbio favorito lo sviluppo del paradigma, rendendo ampiamente disponibili mezzi e strumenti interattivi di ogni genere proprio grazie alla diffusione e all'evoluzione delle piattaforme di conoscenza e delle tecnologie digitali, essa può costituire un pericoloso limite. Infatti, la continua evoluzione, con la conseguente, incessante necessità dell'acquisizione di nuove conoscenze, capacità e competenze, può determinare oggi delle concrete difficoltà in azienda, specie in un contesto di piccole e medie imprese. In questo senso, come si vedrà meglio nel presente contributo, l'acquisizione di conoscenze e competenze nel campo del marketing digitale appare una pre-condizione essenziale per l'applicazione del nuovo paradigma, mentre le ricerche confermano la relazione positiva tra *digital literacy* e *customer centricity*.

Un'importante notazione introduttiva riguarda, inoltre, la relazione diretta tra *customer centricity*, digital marketing e internazionalizzazione d'impresa. L'orizzonte della *customer centricity* – si potrebbe affermare – è potenzialmente globale. In tal senso, l'attivazione degli strumenti di digital marketing, nell'ambito di una precisa pianificazione funzionale, consente di superare i confini nazionali, favorendo una progressiva internazionalizzazione delle imprese.

I. I driver del cambiamento paradigmatico

A fronte dell'evoluzione della domanda (Figura 1) occorre rivedere le politiche di marketing e la stessa filosofia di approccio al mercato. I fautori di logiche cliente-centriche rivendicano infatti soprattutto nelle caratteristiche del cliente l'esigenza di un cambiamento paradigmatico. Il **nuovo** cliente sembra esigere dalle imprese comportamenti differenti dal passato spingendole verso un continuo rinnovamento.

Le attese del cliente sono, a loro volta, profondamente condizionate da un contesto in forte evoluzione, nel quale la progressiva digitalizzazione offre nuove opportunità e rappresenta la fonte di nuovi rischi per le aziende che non ne seguano l'evoluzione. Si potrebbe affermare, con altre parole, che l'evoluzione tecnologica ha, da un lato, favorito la possibilità di adottare un approccio pianificato, dall'altro ha reso necessaria

la personalizzazione della relazione con il cliente che partecipa attivamente alla vita d'impresa.

Non da ultimo, la concorrenza è, spesso, la vera spinta all'azione per le imprese di ogni dimensione, che percepiscono concretamente la minaccia di un'invasione di campo da parte di attori talora appartenenti anche a settori diversi rispetto a quello in cui operano.

Come si vedrà, domanda, concorrenza ed evoluzione tecnologica continua caratterizzano così uno scenario evolutivo che impone la revisione non solo delle modalità con le quali si estrinseca "l'essere orientati al mercato", ma anche del concetto stesso. **Essere orientati al mercato** significa, oggi, essere **cliente-centrici**.

a. Il nuovo cliente

Le imprese si sono trovate di recente di fronte a un inasprimento della sfida in cui sono perennemente impegnate: cercare di comprendere, accettare e gestire le nuove e peculiari caratteristiche della domanda. Se è vero, da sempre, che le imprese devono confrontarsi con un consumatore che è costantemente in evoluzione, oggi questa evoluzione prende le forme di un consumatore sempre più informato, e quindi più esigente, e più oculato nelle scelte. Relazionarsi con un cliente siffatto per l'impresa è una sfida complicata.

Grazie a Internet si riduce l'asimmetria informativa che ha, da sempre, caratterizzato il rapporto produttore-consumatore. L'informazione è prontamente disponibile, anche attraverso l'attivazione di fonti "disinteressate" quali quelle di altri clienti. Il cliente "*empowered*" (Shaw *et al.*, 2006) è esigente sia in termini di qualità, sia di trasparenza, e rivendica una maggiore discrezionalità di scelta. Si assiste, così, a una redistribuzione del potere e del controllo delle risorse tra clienti e aziende. In effetti, rispetto al passato, la possibilità di "imporre" una propria visione da parte delle imprese con strumenti tradizionali di comunicazione di massa diventa più difficoltosa.

Rispetto al passato, il singolo cliente è, inoltre, sempre più propenso ad assumere un atteggiamento attivo e partecipativo nei confronti delle aziende. Le ricerche dimostrano come in tal senso, nei clienti fedeli, le imprese trovino spesso degli ambassador spontanei che amplificano la notorietà della marca e ne sostengono attivamente l'affermazione. Alcuni parlano di veri e propri "*working consumer*" per indicare i consumatori che volontariamente e in modo costruttivo dedicano il loro tempo, le loro competenze e, in generale, le loro risorse per partecipare all'affermazione e al rafforzamento di brand e di organizzazioni. Ne consegue che il consumatore entra attivamente nei processi creativi non solo di beni, servizi ed esperienze, ma anche di marche, che appaiono come la rappresentazione e la risultante di veri e propri processi dinamici sociali.

Benché la partecipazione del cliente possa, di fatto, assumere forme differenziate, in molti casi si assiste alla nascita della figura del *cliente co-creator*: non più soltanto un destinatario passivo del valore creato

Il nuovo cliente è un "consumatore"

dall'impresa, quanto – piuttosto – un vero e proprio partner nel processo di creazione di detto valore (Pralhad e Venkat Ramaswamy, 2004).

A titolo esemplificativo, si pensi al valore generato dai migliori clienti di DHL per l'azienda. Invitati a partecipare a molteplici sessioni di brainstorming presso gli Innovation Centre aziendali presenti sul territorio tedesco e a Singapore in merito a possibili innovazioni del servizio logistico, i clienti hanno, per esempio, partecipato alla progettazione di *parceleptor*, una soluzione che si avvale di droni per la consegna dei pacchi nell'ultima parte del viaggio. Questa soluzione nasce appositamente per affrontare le consegne in territori impervi e difficili da raggiungere. Si tratta, quindi, di una soluzione che sostituisce la carenza o l'inadeguatezza delle infrastrutture di un territorio. DHL ne ha beneficiato non solo perché ha messo a punto un sistema innovativo e performante (si consideri che la soluzione è stata testata per 6 mesi con successo, per consegnare le medicine agli abitanti di un'isola del Lago Vittoria in Africa), ma anche perché ha contribuito a rafforzare l'indice di soddisfazione e la fidelizzazione dei clienti di DHL¹.

Ovviamente, rientra nella responsabilità d'impresa la capacità di conquistare e mantenere la relazione con il cliente attraverso la veicolazione di **contenuti** che devono raggiungerlo, ma anche intrattenerlo (si veda anche a pp. 53-79) e contribuire a creare esperienze positive e superiori a quelle generate dalla concorrenza.

b. L'evoluzione tecnologica come motore del cambiamento

Alla base del cambiamento del cliente vi è, senza dubbio, anche la rivoluzione digitale. L'attuale contesto di mercato garantisce all'impresa e al cliente diverse opportunità e possibilità operative per creare un ecosistema interconnesso. Ciò ha la conseguenza anche di abituare il cliente a una diversa composizione dell'offerta.

A titolo puramente esemplificativo, si pensi alla necessità che le imprese siano veloci nel rispondere e nel garantire la consegna dei prodotti. Così, se un tempo il cliente poteva preferire un acquisto offline per la sua maggiore immediatezza, oggi i principali operatori del commercio elettronico garantiscono – grazie all'evoluzione tecnologica – la consegna entro le 24-48 ore, con la possibilità, per il cliente, di fare il tracking della spedizione online.

Le imprese e gli stessi clienti sono, attualmente, più tecnologici rispetto al passato, e questo influenza la necessità e la possibilità di essere interconnessi 24 ore al giorno. Ciò significa, di fatto, poter mantenere aperto un dialogo continuativo, poter veicolare in tempo reale, con nuove modalità e formati, contenuti personalizzati e di rilievo per il destinatario, poter raccogliere, analizzare e interpretare e generare nuovi insight, con l'intento, da un lato, di creare valore per il cliente e, dall'altro, di capitalizzare il valore del cliente, che – una volta legato all'im-

¹ <https://www.dpdhl.com/en/media-relations/specials/dhl-parcelcopter.html>.

presa da un *bonding* che contiene, necessariamente, anche dimensioni emozionali – si affida all’azienda per nuovi acquisti.

Sotto il profilo dell’evoluzione tecnologica, avanzamenti si sono sperimentati, come noto, in grande misura in alcune aree in particolare:

- nei social media (si veda anche a pp. 107 e seguenti);
- nell’IoT (Internet of Things) e nell’intelligenza artificiale (si veda anche a pp. 262 e seguenti);
- nel commercio elettronico.

A fronte della rivoluzione tecnologica attuale, non stupisce che alcuni segmenti di mercato preconizzino, nel breve, che il cliente non sarà più solo dotato dell’immane smartphone, ma di nuovi e diversi device complessi e interconnessi con la sua casa, la sua auto, il suo ufficio, mentre molti dei tradizionali prodotti e servizi assumeranno connotati simili e, comunque, altamente innovativi.

c. L’evoluzione della concorrenza e il suo impatto sulle imprese tradizionali

Le nuove possibilità operative delle imprese hanno acconsentito a quelle più avvedute un tempestivo ricorso alla *customer centricity* come paradigma di riferimento.

I concorrenti sono costretti, di conseguenza, a ridefinire il loro modello di business e, in particolare, le relazioni di mercato secondo un’ottica cliente-centrica in ragione dell’esistenza di forte minacce competitive.

Tali minacce sono concrete e provengono anche dalla concorrenza intersettoriale, che – dopo avere accumulato un forte capitale relazionale – sfrutta detto *asset* per entrare in nuovi mercati e saturare la “share of wallet” del cliente. L’impresa che – attraverso la propria capacità di intessere relazioni continue e coinvolgenti con la domanda – abbia generato esperienze positive nel target, può in effetti capitalizzare tale legame relazionale attraverso l’offerta di nuovi prodotti e nuove categorie merceologiche. La minaccia di vedere erose le proprie quote di mercato proviene, quindi, non più in via principale dalla tradizionale concorrenza di settore, ma anche da nuovi attori, appartenenti a industrie diverse che hanno potuto sperimentare gli effetti di politiche di mercato moderne, o anche a nuovi operatori *web-based* che sfruttano l’esistenza di gap di *customer experience* per saturarli.

Le imprese cliente-centriche minacciano la stabilità di quelle tradizionali

2. Realizzare la *customer centricity*: presupposti e passaggi operativi

Essere *customer-centric* non è né facile, né immediato. Molte delle nostre imprese sono ancora, di fatto, orientate al prodotto. Altre restano an-