Tecnologia, cultura e storytelling la digital strategy firmata Estilos

Il 70% del customer journey avviene prima del contatto con l'azienda. Per intercettare i bisogni e catturare l'attenzione serve porsi in ascolto. Il segreto è generare contenuti. E introdurre nuova cultura aziendale

di Dario Colombo

Che Estilos sia un'azienda fuori dal comune lo si capisce già sulla porta d'entrata della sede di Venezia Mestre: ad accogliere gli ospiti si presentano direttamente i soci fondatori. Poi basta dare un'occhiata agli uffici e alle pareti colorate: "I popoli più felici sono quelli colorati", ammette con orgoglio Andrea Bergamo, General Manager e fondatore di Estilos.
Ma non basta, c'è pure lo stile dei manager: camicia e giacca per i più formali, cardigan per gli altri e abolizione del 'lei' per 'accorciare' le distanze con il resto dell'organizzazione. Insomma il digital marketing si fa senza la cravatta. O per lo meno questo è lo stile di coloro che si propongono come partner nel percorso di adozione di strategie digitali a supporto dei percorsi commerciali, di marketing e di servizio con cui generare nuovo business partendo dalla customer experience. Un "mare magnum", quest'ultimo, anco-

Da sinistra: Suleima Citron, Andrea Bergamo, Marco Colusso e Paolo Trevisan

ra poco esplorato, ma che nasconde una montagna di dati e informazioni che le aziende – "Di qualsiasi settore merceologico", puntualizza Bergamo – dovrebbero imparare a decifrare: "Il ruolo del marketing è cambiato perché oggi sono le persone che chiedono alle imprese di vivere un'esperienza e le organizzazioni devono quindi dotarsi di un sistema nervoso per comprendere le necessità dei loro clienti. In questo senso non è l'azienda che cerca la relazione con il cliente, ma è quest'ultimo che decide quando, dove e come stabilire una relazione con l'impresa. Siamo di fronte a un'inversione del vettore relazionale del CRM", continua il General Manager di Estilos dal suo ufficio con vista Laguna Palace, l'hotel dotato di imbarcadero da cui è possibile raggiungere via mare il cuore di Venezia.
In compagnia di Suleima Citron, Marco Colusso e Paolo Trevisan, Bergamo ripercorre la storia di Estilos (e pure di Gestilos, l'altra società del gruppo "il cui debutto ufficiale nella sua nuova veste di partner nel customer journey è datato 2015"), nata non per caso dalle competenze, dallo "spirito di gruppo" e dalla passione dei quattro: "Abbiamo fondato l'azienda con l'idea di non dover vendere prodotti, ma soluzioni. Il mercato si è rivoluzionato, tuttavia le capacità di molte organizzazioni di adeguarsi sono ancora in ritardo", è il messaggio condiviso. Attenzione, però, a non confondere Estilos con una web-media agency: "Il nostro obiettivo è portare le opportunità di business e la cultura legata alla digital transformation in modo organico dentro i processi aziendali", ci tengono a precisare i quattro soci.

ESTILOS

Estilos si propone come partner delle aziende nel percorso di adozione di strategie digitali a supporto dei processi commerciali, di marketing e di servizio. L'azienda promuove idee, soluzioni e approcci concreti che danno forma alla customer experience e la trasformano in organizzazione, processi, tecnologia e cultura aziendale.
www.estilos.it

Com'è nata l'idea di intraprendere questo percorso?
Stavamo lavorando a un importante progetto a livello europeo e il partner tedesco ci fece sapere di non aver mai conosciuto un gruppo di lavoro che avesse le nostre competenze, il nostro spirito di gruppo e che facesse proprio il problema del cliente. A quel punto abbiamo pensato che ci fossero gli ingredienti per progettare qualcosa che si rapportasse al mercato con uno stile diverso, da qui Estilos. Oggi, dopo oltre 10 anni, l'azienda è cresciuta fino a contare 30 persone: solo nel 2015 abbiamo inserito otto nuove figure.

Avete clienti di settori molto differenti: come riuscite ad adattare la stessa digital strategy?
Dal nostro punto di vista è un errore

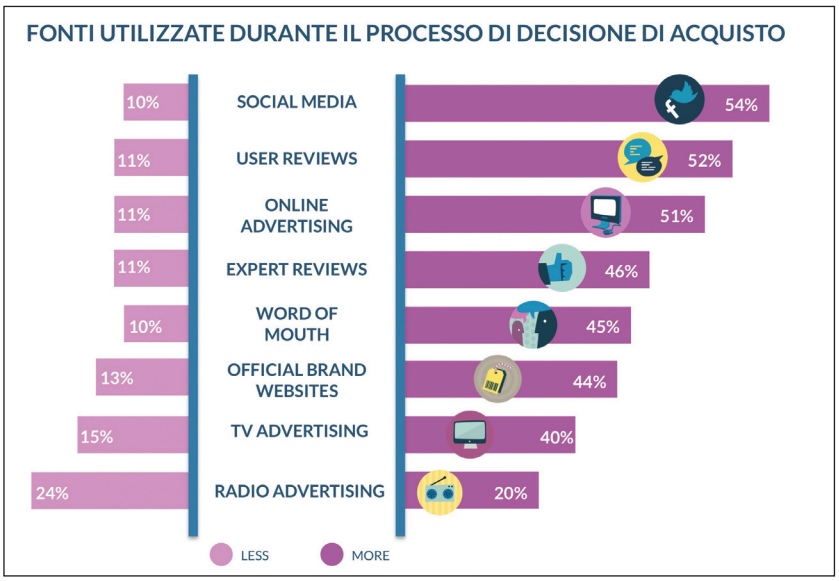


Figura 1
Fonte: Nielsen/ imPowered The role of content in the consumer decision process (2014)

cercare costantemente esperienze nello stesso settore, perché ci sarà sempre un leader con un forte vantaggio sui follower. Purtroppo si sottovaluta la possibilità di mutuare le esperienze che arrivano da altri mondi: serve possedere un pensiero laterale per contestualizzare esperienze digitali per omogeneità di processo e non tanto per omogeneità di mercato. La crisi ha imposto una nuova tempistica nel processo decisionale e il mercato è profondamente cambiato. E significa allora che non si possono più usare gli stessi strumenti usati un tempo. Valutare la performance del dealer, oggi, non ha più senso, perché si tratta di una vendita iniziata tempo prima, quando è stato influenzato il customer journey e si è intercettato il corretto prescrittore. E questo modello può essere applicato a molti settori.

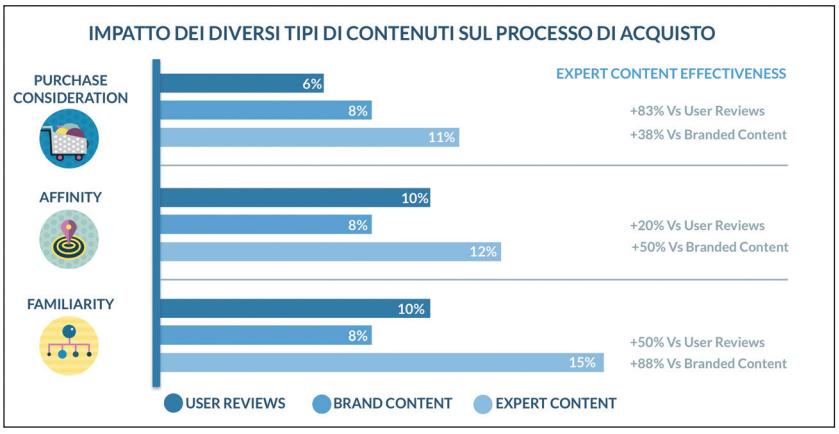


Figura 2
Fonte: Nielsen/ imPowered The role of content in the consumer decision process (2014)

Quindi vuol dire che il 'segreto' è intercettare il cliente nel momento in cui inizia a raccogliere le informazioni che lo guideranno nella decisione di acquisto?

Secondo i dati più recenti, ben il 70-80% del percorso di acquisto del buyer avviene prima del momento in cui si manifesta all'azienda, dando modo a quest'ultima di intraprendere delle azioni. Significa allora che alle imprese resta appena il 20-30% del customer journey per influenzare il suo target con un percorso di Customer Relationship Management (CRM) classico. E questa percentuale è in costante diminuzione, tanto che ci sono realtà – si consideri il settore del turismo – in cui è già scesa a meno 10%. La soluzione è generare tracce digitali – contenuti significativi – per influenzare il percorso di decisione del cliente prima che si manifesti all'azienda ed entri in un processo di lead management.

Questa trasformazione è sicuramente in atto lato buyer, lato sales le aziende si stanno attrezzando per rispondere ai nuovi customer journey?

In Italia non solo siamo in ritardo, ma solo le realtà che operano in mercati internazionali in modo strutturato percepiscono l'urgenza di avviare un ripensamento dei processi di ingaggio del mercato.
Uno studio Nielsen/imPowered del 2014 chiarifica in quali luoghi si stia spostando la ricerca nel percorso di acquisto (si veda Figura 1, *ndr*), e quale sia l'impatto dei contenuti e della loro credibilità nell'influenzare il customer journey prima che il cliente si manifesti all'azienda (si veda Figura 2, *ndr*). Una volta che si stabilisce la relazione diretta, i clienti hanno già formulato i loro criteri di scelta, e l'argomento prezzo nel 2015 è già al secondo posto nella discussione (si veda Figura 3, *ndr*), era al nono posto nel 2005. Quello che chiedono in più alle aziende nel rapporto diretto con i venditori riguarda predisposizione all'ascolto, credibilità, competenze specifiche e capacità di comunicare il valore delle soluzioni: in altre parole storytelling (si veda Figura 4, *ndr*).

Come vi proponete di sostenere le aziende che vogliono introdurre una digital strategy?

Per prima cosa è necessario l'ascolto: servono strumenti di social media listening adeguati sulla complessità dei contenuti dell'offerta del mondo manifatturiero. Ma

ascoltare non basta, perché serve anche una cultura e una struttura editoriale per trasformare gli elementi intercettati durante l'ascolto in informazioni da servire a coloro che stanno effettivamente cercando quel tipo di contenuto. Poi è necessario uno strumento di Marketing Digital Hub in grado di offrire la profilazione di clienti, contenuti e canali, con la capacità di classificare e segmentare correttamente i prodotti in funzione degli interessi e delle preferenze di interazione.

In pratica si genera interesse attraverso i contenuti. Quindi il suggerimento è fare storytelling.

Raccontare storie rispetto ai contenuti è fondamentale per farsi ascoltare e capire: non si cerca solo di dare una risposta a una domanda, piuttosto l'obiettivo è inserire un concetto in un contesto più ampio, in modo che il potenziale cliente si possa riconoscere in un preciso problema e dunque lo si possa influenzare rispetto alla soluzione da prendere.

Ammetterete che serve un cambiamento culturale molto profondo per arrivare a questo risultato.

Bisogna capire che il customer journey avviene principalmente in luoghi lontani dall'azienda. La struttura commerciale, quindi, è chiamata a pensare al modo di generare elementi di interesse per intercettare i potenziali clienti. L'obiettivo non è vendere, ma consigliare. E i contenuti sono ciò che sta nel mezzo tra la pubblicità e il servizio. Inoltre oggi il mercato chiede credibilità alle aziende e questa passa attraverso un paradigma: "Diventare autore per essere autorevole". Oggi vendo raccontando concetti ed esperienze.

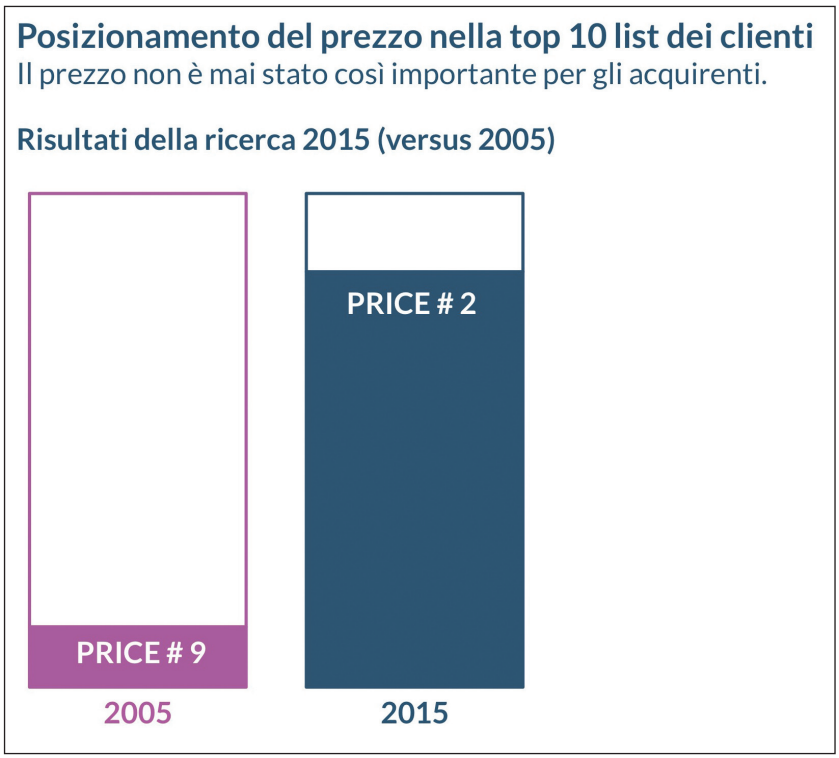


Figura 3
Fonte: TeleTech Consulting

Fare storytelling è per voi una missione, tanto che i vostri consulenti sono in grado di generare contenuti: come li avete formati?

Per spingere tutti i nostri collaboratori a essere creativi e sapere esprimere le capacità, abbiamo organizzato un corso di formazione in teatro: in questo modo hanno potenziato la capacità di storytelling per promuovere prodotti e servizi. Poi abbiamo proposto un corso giornalistico per maturare le capacità editoriali affinché tutti diventassero blogger e avessero le capacità di pubblicare contenuti al fine di racconta-

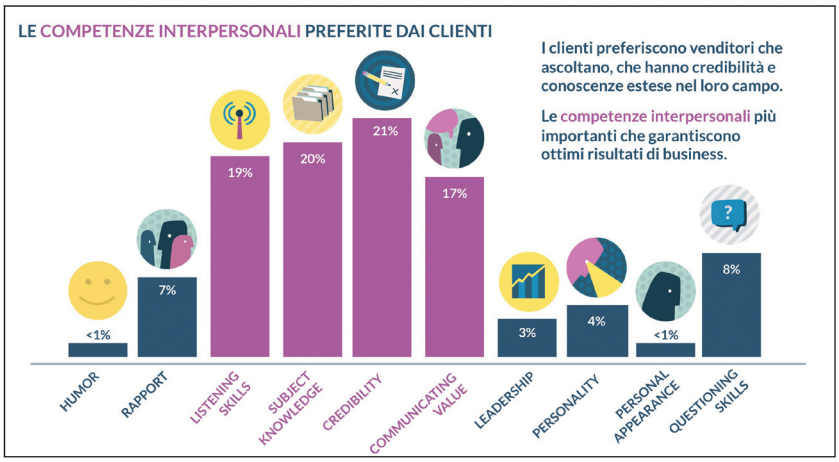
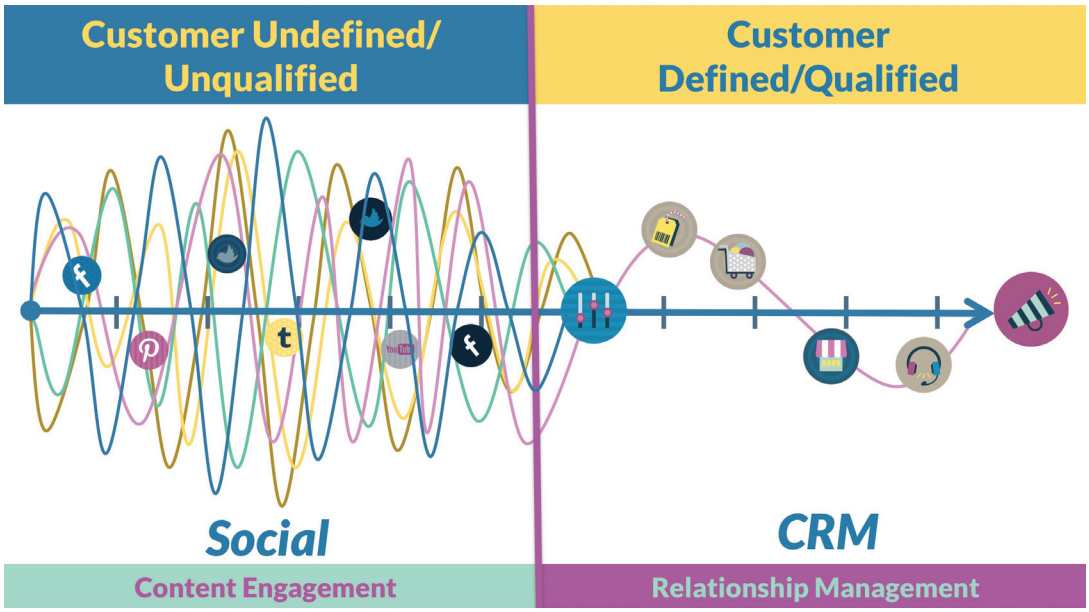


Figura 4
Fonte: TeleTech Consulting

GESTILOS

Gestilos è nata con l'obiettivo di aiutare le aziende a dare forma all'esperienza cliente nell'omnicanalità, per costruire customer journey di valore. Secondo Gestilos una efficace digital strategy impone di ripensare e rendere fruibili i propri asset aziendali – prodotti, conoscenze e competenze – sottoforma di contenuti nei luoghi e nei canali dove la customer experience si può digitalizzare, rendendola misurabile.
www.gestilos.com



La rappresentazione del customer journey: il 70% avviene prima del contatto cliente-azienda.

re ciò che fanno. Ci siamo poi dotati di un nostro alfabeto iconografico, fumettistico e multicolore, che stimolasse la creatività di tutti e rendesse distintivi sia i contenuti sia lo stile narrativo. E infine è stata potenziata la capacità di tutti a generare conoscenza e a manifestare all'esterno dell'azienda la propria professionalità.

Non basta suggerire alle aziende l'ascolto degli owned media?

Limitarsi ad ascoltare i propri canali si-

ANDREA BERGAMO

Andrea Bergamo, laureato in Scienze dell'Informazione presso l'Università di Udine, ha più di 20 anni di esperienza progettuale, maturata in primarie società di consulenza, nel supportare le aziende nell'innovazione dei processi di sales, service e marketing. Negli anni ha guidato con successo numerosi progetti CRM e di Business Intelligence, nazionali e internazionali, in diversi settori di mercato, in particolare Pharma, CPG, Automotive e Machinery. Nel 2005 con gli attuali soci fonda e dirige Estilos, di cui tuttora è Customer Experience Advisor, si occupa di Business Development e della definizione delle linee strategiche delle società del gruppo (Estilos e Gestilos).

SULEIMA CITRON

Suleima Citron, laureata nel 2000 in Economia Aziendale all'Università Ca' Foscari di Venezia, inizia la sua attività professionale come Business Consultant, prima in una realtà specializzata in consulenza direzionale e poi presso un System Integrator, seguendo diversi progetti ad alto contenuto innovativo nell'ambito Community & Corporate Portal. Nel 2003 inizia la sua esperienza come consulente nel mondo del Customer Relationship Management, dei processi di front-office e della misurazione delle performance commerciali. È partner di Estilos e Gestilos e ricopre il ruolo di Project Manager e coordina le strategie marketing del gruppo.

gnifica ignorare milioni di discussioni che avvengono sui media esterni. Si consideri il settore farmaceutico: esistono migliaia di blog tematici con pareri di medici, di specialisti e di utenti con enormi quantità di contenuti. Attraverso i nuovi strumenti è possibile intercettare e comprendere il vero sentiment del pubblico. Che non si può misurare contando i fan o i commenti sulla pagina di Facebook.

Dopo essersi messi in ascolto del 'mare magnum' serve gestire una enorme mole di dati: come possono essere trasformati in informazioni utili al business?

NetBase permette di analizzare 300 milioni di sorgenti informative e i social network sono solo una di queste: il tool consente di comprendere comportamenti e interessi in modo più profondo della semplice e classica analisi del sentiment e della brand reputation. La domanda da porsi è: cosa stanno cercando le persone in un determinato contesto? È attraverso l'ascolto dello storytelling degli altri che dobbiamo cercare le informazioni per individuare nuovi mercati o micro mercati a più alta profittabilità e proporre o ripensare nuovi prodotti e servizi.

Il cambio di paradigma impone anche una nuova forma di misurazione della performance?

Ora non è più importante misurare le vendite: maggiore valenza assume la misurazione della capacità di influenzare i processi decisionali e di interessare le persone rispetto a un preciso argomento. Non si tratta di un dato quantitativo, ma qualitativo della performance commerciale.

Quanto sono mature le aziende italiane rispetto a questo tipo di digital strategy?

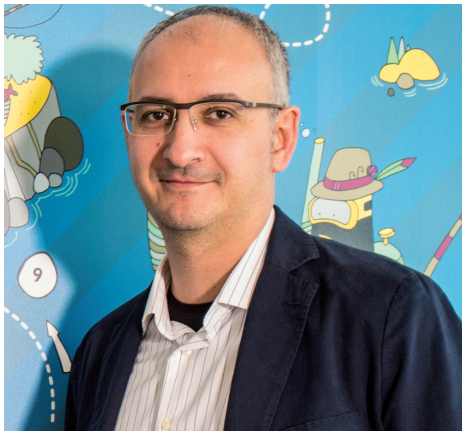
Il nostro Paese è dominato da una cultura di vendita di natura tradizionale. Nonostante la maggior parte delle aziende non sia preparata, molte stanno iniziando a comprendere l'importanza di porre maggiore attenzione alle capacità di stabilire la relazione con i clienti-consumatori dei loro prodotti e servizi. Capire a che cosa sono interessati, permette di formulare meglio le proposte di vendita e di ideare alternative di fruizione del servizio-prodotto.

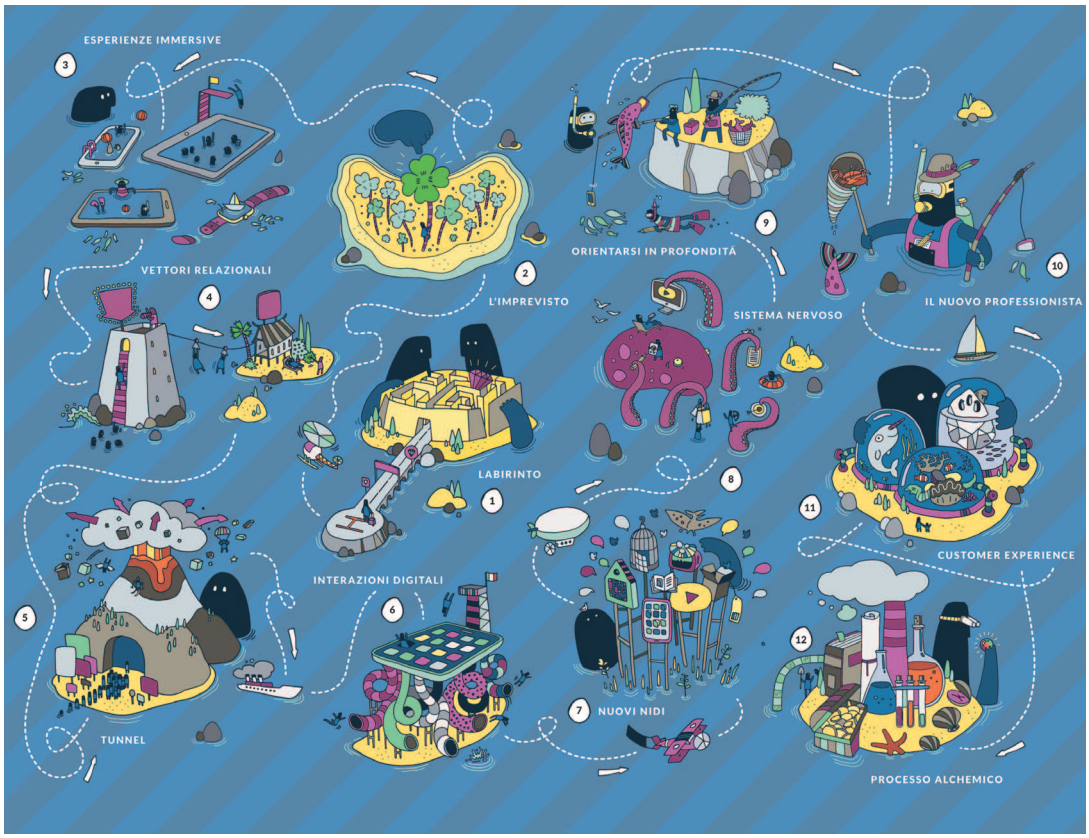
MARCO COLUSSO

Marco Colusso, laureato in Ingegneria Gestionale all'Università di Udine, ha maturato più di 15 anni di esperienza nel mondo della consulenza aziendale e del Customer Experience Management, con un focus particolare sugli scenari in grado di estendere, potenziare e differenziare le logiche di ingaggio dei clienti finali: dalla personalizzazione dei prodotti/servizi all'e-commerce, dalla gestione della forza vendita alle campagne marketing, dal Customer Service all'analisi e segmentazione del portfolio.
È partner di Estilos e Gestilos e ricopre il ruolo di Project Manager e di responsabile della delivery.

PAOLO TREVISAN

Paolo Trevisan è laureato in Informatica all'Università di Udine.
Nella sua carriera, ha maturato più di 15 anni di esperienza nel settore consulenziale informatico.
Attualmente si occupa di tecnologie e architetture in ambito e-commerce, Mobile, Interaction Center, Cloud Integration e Social Media Analytics.
È partner insieme con gli altri tre soci di Estilos e Gestilos.
In entrambe le aziende, Trevisan ricopre il ruolo di Project Manager e si occupa della R&D.





Il percorso di customer experience di Estilos

Quali sono gli ostacoli che impediscono alle aziende di mettere in atto una strategia digitale?

Il problema è culturale: molte organizzazioni sono abituate a lavorare in un certo modo ed è difficile introdurre il cambiamento. Ancora oggi si crede che il cliente B2B sia diverso da quello B2C, invece entrambi vogliono vivere la stessa esperienza. Tradotto: si chiede facilità di fare business e capacità di comprendere in modo facile e diretto gli interessi. Il marketing, dunque, non deve più occuparsi di brochure, cataloghi e fiere, ma deve maturare l'idea di essere la funzione chiamata a comprendere, definire ed evolvere costantemente gli elementi che caratterizzano i clienti e generare i contenuti di valore dell'azienda pubblicandoli nei canali dove i clienti sono in ascolto per supportare le vendite.

Chi sono i partner tecnologici delle vostre soluzioni?

Estilos è partner di SAP, Gestilos di Oracle. SAP ci permette di utilizzare soluzioni (come SAP Hybris marketing e commerce, C4C, la piattaforma Hana integrata ad Hadoop) da quando si manifesta il reale contatto con il cliente. SAP è il partner ideale per i processi di CRM, Business Intelligence e predictive analytics, Internet of Things e di data visualization che consentono di trasformare l'informazione in storytelling. Nel processo di lead generation, content management e Daas (*Data as a services*) abbiamo scelto le soluzioni Oracle della suite CX. Con questa scelta strategica, Estilos e Gestilos offrono una soluzione completa: è il cliente che sceglie in base al punto del customer journey da cui vuole partire.

Quali sono le novità su cui state lavorando?

Stiamo sviluppando analisi predittive e di indoor tracking attraverso i beacon.
La prima è un'area che sta emergendo in maniera decisa e consente di aiutare le aziende a generare argomenti per vendere. Poi c'è il lavoro sull'indoor tracking e le soluzioni di Spatial data con cui siamo in grado di tracciare in real time il percorso dei clienti in uno spazio fisico con l'approssimazione di 1 mq attraverso gli smartphone.
Possiamo conoscere l'esatto posizionamento delle persone, per esempio, di fronte agli scaffali. L'obiettivo è unire il customer journey digitale a quello fisico. Osservare la realtà con occhi digitali è un passo concreto verso la digital transformation.