

Una 'onda anomala' si aggira nella rete

Charlene Li è stata ospite a Milano in uno dei seminari più 'ispiratori di idee' di HSM. E non c'è da stupirsi, considerato il calibro del personaggio: sei ore di conferenza a tappeto battente, un fiume di dati esposti con una passione da cybernauta e la grazia che si addice a un'asiatica, nonché la scoperta di una misteriosa 'onda anomala' che si aggira sul web cambiando le regole della comunicazione e del mercato.

di Raul Alvarez

L'onda anomala, metafora perfetta per dare un nome alla rivoluzione in corso nel mondo dei social media, è anche il titolo del best seller che Charlene Li, ex Vicepresidente e Principal analyst della nota società di ricerca tecnologica e di mercato Forrester Research, ha scritto insieme al suo collega Josh Bernoff. Si tratta di un libro fra i più documentati e interessanti sul tema, edito in Italia da Etas e, a distanza di un paio di anni dalla prima edizione, ancora attualissimo. La nuova fatica di Li, *Open Leadership*, sarà in libreria a settembre, tradotta anch'essa da Etas.

■ Charlene Li, fondatrice di Altimeter Group e guru indiscussa del web 2.0, autrice di testi come *L'onda anomala* e *Open Leadership*.

Fondatrice di Altimeter Group e guru indiscussa del web 2.0, conferenziera di fama internazionale, con oltre 44.000 follower su Twitter e un blog (The Altimeter) frequentatissimo, Charlene Li è stata ospite a Milano, il 31 maggio, in uno dei seminari più gremiti e 'ispiratori di idee' di HSM. Come creare una strategia social media coerente ed efficace? È stato questo il tema della sua conferenza, nonché la risposta che i convenuti cercavano e per la quale hanno pagato il prezzo del biglietto. Ma prima di pensare alla strategia occorre capire cos'è quest'onda anomala che si aggira nella rete e come sta cambiando le regole della comunicazione e del mercato.

"Quello che io chiamo onda anomala", ha esordito Charlene, "è

un movimento spontaneo fatto di persone che si relazionano utilizzando strumenti offerti da internet, come MySpace e Facebook, e che impiegano i 'contenuti generati dagli utenti', come YouTube o Wikipedia, oppure servizi che consentono alle persone di vedere i reciproci bookmark e di scambiarseli. Queste persone hanno preso in mano le redini delle loro esperienze e sanno come procurarsi ciò di cui hanno bisogno (informazioni, idee, prodotti) sfruttando la collaborazione in rete".

L'onda anomala è ampia, pervasiva e in continua crescita: riunisce blog, wiki, podcast e filmati. I consumatori recensiscono prodotti, scrivono autonomamente informazioni e giudizi, sanno come trovare da sé le offerte più convenienti. Acquistano da altre persone anziché dai negozi, scelgono i film da vedere lasciandosi influenzare da ciò che dicono gli amici in rete anziché dal critico della stampa. L'onda anomala è un fenomeno globale e inarrestabile che investe tutti i settori, dai media al retail, dai servizi finanziari alla tecnologia. È spontaneo, libero dall'influenza delle imprese e dalle istituzioni che detenevano il potere. Agisce per altre vie e sovverte le regole della comunicazione e del consumo. Se lavorate in azienda, questa è una sfida che non potete più ignorare. L'onda anomala è una rivoluzione nata dalla collisione fra tre forze in campo: le persone, le tecnologie e l'economia. Il fatto che clienti scontenti possano esprimere i propri giudizi su internet, generando un'onda negativa attorno al prodotto, sta cre-



La piramide dell'engagement



ando non poche difficoltà alle pubbliche relazioni e al marketing. “L’onda anomala”, assicura però Charlene, “è come qualunque altra attività umana: se la si comprende a fondo può avere effetti positivi, persino aiutarci a prosperare”. Perciò, anziché contrastarla, converrebbe assecondarla, proprio come insegna l’antica pratica del jujitsu, l’arte marziale giapponese che consente di imbrigliare la potenza dell’avversario per sfruttarla a proprio vantaggio. “Ma per trasformare l’onda anomala in opportunità dovete sapere se la vostra azienda ha le persone giuste e con l’adeguata formazione per generare l’engagement dei clienti. Se gli executive sono pronti a darvi il supporto necessario. Se disponete di linee guida (policies) e di un piano di comunicazione adeguato”.

C’è chi, nel mettere a punto la strategia, parte dalla scelta degli strumenti tecnologici e crede di poter risolvere tutti i problemi acquistando quelli più avanzati. È un errore. Per quale ragione? Primo, la tecnologia cambia rapidamente, e inseguirla è un po’ come cercare di saltare su una giostra mentre sta prendendo velocità. Secondo, la tecnologia è un mezzo, non un fine. Allora la domanda da porsi è a monte: chi sono i vostri clienti? Quali sono i vostri obiettivi prioritari? I clienti hanno la preparazione per dialogare con voi sui social media? Gli esempi errati non mancano: un sito dedicato ai fondi pensione privati offriva agli utenti la possibilità di aprire un blog. “È un passo falso che stava per fare anche un nostro cliente. Prima di avventurarvi con i social media dovete

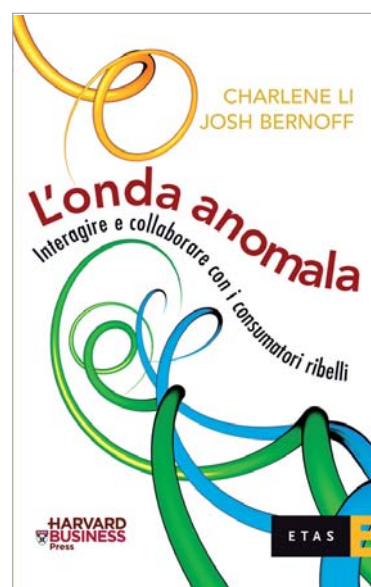
conoscere il profilo dei clienti, selezionare le applicazioni dove siete certi che parteciperanno, anziché concentrarvi sulle applicazioni che considerate più cool. Dunque il primo elemento da considerare è il target”.

Ebbene, qual è il vostro target? Per chi viene dal marketing o dalle vendite, questa è una domanda scontata e rimanda a parametri quali i dati demografici, geografici, psicografici, comportamentali. Ma l’avvento del web 2.0 sta dando vita a un nuovo profilo, quello che Charlene Li chiama socialgraphic. Si tratta di utenti raggruppati in base al tipo di attività cui prendono parte nella rete. Charlene ne ha individuato cinque tipi – Watching (Spettatori), Sharing (Condivisori), Commenting (Commentatori), Producing (Produttori) e Curating (Curatori) – e li ha collocati su un’ipotetica ‘scala di engagement’, dove ogni gradino rappresenta un gruppo di utenti maggiormente coinvolti nell’onda anomala rispetto a quelli del gradino precedente. Ma vediamo di capire meglio di cosa si tratta.

■ L’avvento del web 2.0 ha dato vita a nuovi profili di utenti raggruppati in base al tipo di attività cui prendono parte nella rete. Charlene Li ne ha individuato cinque tipi e li ha collocati su un’ipotetica ‘scala di engagement’ dove ogni gradino rappresenta un gruppo di utenti maggiormente coinvolti nell’onda anomala rispetto a quelli del gradino precedente.

(Commentatori), Producing (Produttori) e Curating (Curatori) – e li ha collocati su un’ipotetica ‘scala di engagement’, dove ogni gradino rappresenta un gruppo di utenti maggiormente coinvolti nell’onda anomala rispetto a quelli del gradino precedente. Ma vediamo di capire meglio di cosa si tratta.

Al livello più basso abbiamo i Watching (Spettatori): sono osservatori passivi che fruiscono di tutto ciò che viene prodotto dagli altri. Vedono video, leggono blog, ascoltano podcast, ma raramente partecipano attivamente alla loro creazione. Sul gradino superiore ci sono gli Sharing (Condivisori o Socievoli): sono quelli che partecipano ai social network, mantengono un proprio profilo, condividono link, foto ecc. “Sarebbe utile scoprire”, si chiede Charlene Li, “perché condividono le informazioni, con chi e che cosa”. Seguono i Commenting (Commentatori o Critici), quelli che reagiscono al contenuto pubblicato su internet da altre persone, pubblicano commenti sui blog o i forum, effettuano votazioni o recensioni e modificano i wiki. A un livello ancora superiore, ecco i Producing (Produttori): sono quelli che scrivono sui blog, giudicano i prodotti, partecipano ai forum di discussione, creano video e podcast, fanno sentire la propria voce nella rete. Salendo di livello arriviamo all’ultimo gradino, dove incontriamo i Commentatori (Commenting). Non creano contenuti, ma hanno un compito più difficile: curare il pubblico che è stato loro assegnato. Traggono i contenuti da molteplici fonti della rete e li aggregano per i loro clienti. Sono moderatori di wiki o ammini-



■ *L’onda anomala*, scritto da Charlene Li a due mani con il collega della Forrester Research, Josh Bernoff.



■ Nel Regno Unito, Vodafone ha umanizzato l'interazione dei consumatori con il customer care inserendo sul suo sito le foto delle persone addette al servizio.



■ Il prototipo di Fiat Flex, veicolo prodotto in Brasile, è stato presentato sul sito della casa automobilistica per accogliere le idee degli utenti sul design e sull'abitabilità: un caso che ha fatto testo.

stratori di pagine di Facebook, direttori d'orchestra del web, una specie rara.

Per chiarire il concetto Charlene Li presenta una comparazione fra i socialgraphic di quattro diversi paesi (Spagna, Germania, Regno Unito, Stati Uniti) e rivela come ovunque prevalgano gli Spettatori. Non c'è da stupirsi: dopotutto a loro è richiesto un impegno inferiore rispetto a quello degli altri socialgraphic. Osservando i dati, è evidente un netto calo di engagement anche a livello dei Commentatori e dei Produttori. "Occorrerebbero ulteriori ricerche", avverte Li, "per identificare i comportamenti sociali dei nostri target, scovare dove si trovano online e come instaurare con loro un dialogo, capire di chi hanno fiducia, da chi sono influenzati e come usano gli strumenti dei social network".

Oggi sono in molti a usare i social media, ma i più non sanno nemmeno bene il perché. Curiosità? Abitudine? Ricerca di nuove amicizie? Bisogno di sentirsi parte di una comunità? Forse. Se girate a loro la domanda, probabilmente non sapranno rispondervi. Finché la cosa riguarda il privato, poco male. Ma quando i social media diventano strumenti di comunicazione aziendale, allora avere obiettivi chiari diventa una priorità assoluta, nonché il presupposto di ogni strategia.

A questo punto Charlene Li mostra a un pubblico attentissimo le

cinque tappe di cui si compone un processo strategico: Scoperta, Ideazione, Formulazione e Allineamento, Pianificazione, Roadmap.

Fin qui nulla di nuovo. La novità arriva quando Charlene rilegge queste tappe alla luce dei social media e del loro impiego in azienda. La fase di Scoperta ha a che fare con l'analisi del contesto in cui operiamo. Le prime domande da porsi sono allora: i clienti sono disponibili a dialogare con noi attraverso i social media? Quanto siamo pronti a passare all'execution della strategia? Per cosa sarà meglio avvalersi di questi strumenti? Cosa stiamo cercando di realizzare e quali sono i nostri obiettivi-chiave? È da qui che occorre partire. Charlene suggerisce: "Esaminate anzitutto i vostri obiettivi per il 2012 e allineatevi ai social media. Poi individuate un obiettivo dove l'utilizzo dei social network potrebbe generare un impatto positivo sul business. Ricordatevi che gli obiettivi variano, e dunque anche l'uso dei social media – a seconda che operiamo a livello corporate, di business unit o di brand – deve variare". In base alla sua esperienza Charlene assicura che gli executive trascurano queste importanti differenze più spesso di quanto si possa immaginare. Il che diventa una fonte di problemi.

Volette sfruttare l'onda anomala a fini di marketing o per aiutare i vostri dipendenti a collaborare in modo efficiente dentro l'azienda? La

chiarezza degli obiettivi è la chiave del successo o del fallimento di un piano social media. "Avendo osservato centinaia di aziende mettere in atto le loro strategie", spiega Charlene, "abbiamo identificato cinque obiettivi-chiave nell'uso dei social media che corrispondono, grosso modo, a cinque funzioni aziendali note". Scorriamole velocemente.

1) Ascoltare (funzione Ricerca). Un monitoraggio costante dell'onda anomala vi aiuterà a fare ricerca e a capire a fondo i desideri dei vostri clienti. Questo è in parte ciò che già fanno le ricerche di mercato, per quanto con maggiore lentezza. Inoltre le indagini tradizionali forniscono solo risposte ma nessun customer insight. L'ascolto dell'onda anomala aiuta a capire cosa rappresenta il vostro brand per la gente, come se ne parla. Anche le indagini di mercato possono scoprirlo, ma a un livello approssimativo, mentre l'ascolto dell'onda anomala vi dà risposte in 'alta definizione' perché cattura i messaggi che trapelano nell'informalità della conversazione. E non dopo molto tempo, come accade nei focus, ma su base settimanale o persino giornaliera e in modo continuativo. Inoltre il monitoraggio costante del brand online vi mette in contatto con chi sperimenta i problemi e consente di agire direttamente per aiutare a risolverli. Dell, per esempio, sta usando questa tecnica per dirottare le problematiche più spinose sui blog e sui



forum. L'ascolto permette infine di risparmiare, di incrementare la ricerca e di trovare le fonti che influenzano il vostro mercato. “Ma per trarre benefici dall’ascolto”, conclude Charlene, “occorre anche un piano che vi permetta di tradurre in azione ciò che apprendete. Altrimenti restano parole al vento”.

2) Parlare (funzione Marketing). Le aziende investono nella comunicazione, e lo fanno attraverso la pubblicità e le pubbliche relazioni. “Ma quello non è parlare”, polemizza Charlene, “è gridare. La pubblicità colpisce il bersaglio solo grazie alla ripetizione e attira la massa”. In genere la personalizzazione non va molto oltre il semplice “Fate pubblicità durante le partite di calcio per raggiungere un maggior numero di uomini”. Secondo Charlene, gli operatori di marketing non dettano più le regole dei consumi, né hanno più in mano le redini del dialogo. “Quando le persone sono consapevoli dell’esistenza del vostro prodotto”, spiega l’esperta, “iniziano a dialogare fra di loro e ad apprendere le une dalle altre. I social media hanno potenziato il passaparola, rendendo più influenti le persone comuni a discapito dei canali tradizionali”. Ma come parlare all’onda anomala? I modi sono diversi, questi i più comuni: pubblicando video virali, partecipando a siti e social network generati dai clienti, creandosi per esempio

un’identità all’interno di spazi come Facebook, autorizzando un vostro dirigente o dipendente a tenere un blog aziendale, creando community. “Però ricordate”, consiglia Charlene: “non potete rimanere a guardare, dovete partecipare attivamente, continuando a stimolare le conversazioni online”.

3) Mobilitare (funzione Vendite). Mobilitare significa individuare i clienti più entusiasti e far leva sull’onda anomala per accrescere il potere del passaparola. In termini di efficacia il passaparola supera ogni pubblicità, non fosse altro perché è più credibile e poi perché si rafforza da sé, specialmente quando sulla rete circolano commenti positivi sul prodotto. E soprattutto non costa nulla all’azienda, il che è un vantaggio senza pari. “Ma attenzione”, avverte Charlene Li, “mobilitare l’onda anomala funziona per le aziende i cui clienti sono entusiasti dei loro prodotti. Ma alcune offrono articoli di uso comune che non suscitano alcun attaccamento al brand: per questi, state certi, i clienti non si mobiliteranno. C’è un altro rischio: alcune aziende ottengono successo pur avendo un numero significativo di clienti insoddisfatti. Per loro la mobilitazione finirebbe con l’aver un effetto boomerang. Perciò, quando prendete in esame il profilo dei clienti, chiedetevi sempre: i nostri prodotti possono attirare chi partecipa all’on-

■ La catena di hotel Ritz-Carlton forma i manager al monitoraggio delle conversazioni su Twitter e Facebook per intervenire tempestivamente prima che l’onda negativa li travolga.

da anomala? Dopodiché scegliete la strategia di mobilitazione che riteneate più giusta. A volte una community può rivelarsi un’ottima soluzione: ma prima di procedere, verificate se i vostri clienti hanno già dato vita a una propria community. Se la risposta è sì, è meglio prendere parte a quella anziché crearne una ex novo. E soprattutto ricordate che la community è come un matrimonio: un impegno a lungo termine che, per mantenersi saldo, richiede un impegno e una revisione costante”.

4) Supportare (funzione Vendite). I costi dei call center lievitano e sono due le soluzioni tentate per contrarre le spese: il self-service via internet, ovvero il trasferimento online di enormi quantità di informazioni relative ai prodotti e alla soluzione dei principali problemi, e l’outsourcing, ovvero la delocalizzazione del servizio clienti dove il personale costa meno e parla bene inglese. I clienti snervati dalle lunghe attese telefoniche per ricevere istruzioni in linea o dalle complicazioni burocratiche cui devono sottostare per risolvere i problemi dei prodotti acquistati finiscono per cercare altre fonti. E finalmente le hanno trovate: iniziano a informarsi a vicenda, dando vita a dei forum di ‘esperti’. Aiutare i clienti a supportarsi a vicenda riduce i costi e crea nuove opportunità, ma a una condizione: “Dovete partecipare anche voi”, avverte Charlene. “Inizialmente il vostro staff dovrà fornire alcune risposte, monitorare le attività e trovare il modo di aiutare gli utenti, offrendo loro un modello di supporto cui i partecipanti potranno ispirarsi quando il forum crescerà. Col tempo e con l’au-



mento di notorietà del forum, la gente non avrà più bisogno di voi”. Ma anche l’orecchio vuole la sua parte: come rendere più attraente il dialogo online quando non ci si conosce di persona? Nel Regno Unito, Vodafone ha umanizzato l’interazione inserendo sul proprio sito la foto delle persone addette al servizio. Così ora la voce ha anche un volto. Gli Hotel Ritz-Carlton formano tutti i loro manager al monitoraggio delle conversazioni su Twitter e Facebook per intervenire tempestivamente, prima che un’onda negativa li travolga. In più di un caso si è rivelato un intervento provvidenziale. Recentemente una sposa in luna di miele, ospite dell’albergo, si è lamentata su Twitter perché la vista della sua stanza era sul parcheggio. La direzione non era al corrente della singolarità di quel viaggio. Intercettata la protesta sulla rete, ha immediatamente trasferito la cliente nella suite presidenziale con mille scuse. Potete immaginare quale sarà stato il seguito della sua conversazione su Twitter e quanto la sua soddisfazione possa aver consolidato la reputazione dell’hotel. Efficace è anche il supporto che l’azienda iRobot fornisce ai suoi forum. In genere viene fatta una scalabilità delle domande: tutto ciò che non trova risposta entro un certo arco di tempo viene inviato immediatamente al customer support, che risponderà alla persona quanto prima per e-mail o per telefono.

5) Accogliere (funzione Sviluppo). Integrare le idee dei clienti nei propri processi di innovazione è un’idea

talmente straordinaria che è ormai accolta da numerose aziende. È l’obiettivo più difficile da perseguire ma è anche quello che, più di altri, favorisce l’innovazione e a zero costi. Charlene lo ha battezzato crowdsourcing, che significa appunto una strategia attraverso la quale l’azienda chiede all’onda anomala di fornirle idee. Gli esempi si moltiplicano e alcuni hanno fatto scuola, come la Fiat a motore ibrido prodotta in Brasile. Il prototipo è stato presentato sul sito della casa automobilistica con una traduzione simultanea che accoglie le idee dei clienti sul design e sull’abitabilità del veicolo. Persino la domanda più difficile (come venderlo?) è stata sottoposta alla tempesta delle idee, e anche qui le proposte non sono mancate. Starbucks ha accolto oltre cento idee per migliorare il servizio e ridurre i tempi di attesa. Una di queste è una carta fedeltà che consente ai clienti abituali di evitare le file e di servirsi da soli. Altre idee non sono state adottate, ma quando Starbucks le ha testate ha informato gli autori attraverso il sito spiegando che le loro idee sarebbero state messe in pratica nelle caffetterie di New York. La community è stata entusiasta di ricevere quel messaggio, anche perché in genere l’azienda accoglie le proposte ma poi non aggiorna gli utenti sui loro sviluppi. E questo è frustrante, specie per chi ha donato il proprio contributo gratuitamente. “Perciò, se accogliete le idee degli utenti”, avverte Charlene, “non dimenticate di avvertire la community del loro esito. Dopotutto è l’unica gratificazione che ricevono. A propo-

■ Il Chief executive officer di Domino’s Pizza ha reso pubblici in rete i risultati di un focus group online che indicava un calo di qualità dei prodotti. Non prima però di aver migliorato gli ingredienti della pizza!

sito, dimenticavo: anche il titolo del mio libro *Open Leadership* è il frutto di un crowdsourcing”.

“È la natura stessa della rete”, spiega Charlene, “a reclamare una leadership aperta”, il che significa avere la sicurezza e l’umiltà di cedere il controllo delle informazioni, riconoscendo ciò che non sappiamo e affidandoci alle conversazioni in rete per conoscere ciò che ci sfugge; ma, al tempo stesso, mantenendo la leva del comando per continuare a guidare le persone attraverso le conversazioni online”. Per sviluppare ‘open leader’ occorrono altre due qualità: trasparenza e autenticità. È quanto ha dimostrato il Chief executive officer di Domino’s Pizza mandando in rete i risultati di un focus group, da lui stesso commissionato, che confermava le voci che circolavano nella rete circa l’improvviso abbassamento della qualità del prodotto. Il Ceo ha fatto prima cambiare gli ingredienti della pizza, e quando la qualità era notevolmente migliorata ha pubblicato sul suo sito i giudizi negativi emersi dal focus group, aggiungendo: “Avevate ragione, la qualità stava scendendo. Ce ne siamo accorti grazie a voi e abbiamo cambiato gli ingredienti. Provatela adesso e diteci se notate la differenza”. Gli utenti della rete sono rimasti sorpresi da questa dimostrazione di umiltà e trasparenza, e Domino’s Pizza è tornata a recuperare credibilità e fatturato. “Dovete creare una ‘cultura della condivisione’ e pianificare l’insuccesso, perché è questa la strada per il successo”, ha concluso Charlene Li con una frase a effetto che ha strappato all’uditorio un applauso decisamente non anomalo.