

Oltrepassare il baratro:

dalle campagne

al marketing always-on



UN WHITE
PAPER DI PEGA

Di Rob Walker e Matt Nolan



Build
for
Change®

Lo stato preoccupante del marketing

Con l'emergere dell'intelligenza artificiale (IA), il marketing tradizionale naviga in acque pericolose e non ci vuole un data scientist per percepire l'enorme cambiamento ormai imminente. Continuiamo a bombardare i consumatori con comunicazioni, come abbiamo fatto per anni, con campagne strategiche e segmentazioni, retargeting, acquisti di spazi pubblicitari sui media in tempo reale, push su dispositivi mobili, email personalizzate, ma ormai non si ottengono più risultati rilevanti come qualche anno fa.

Siamo in un momento difficile: l'impatto delle nostre iniziative si riduce sempre di più e, al contempo, sale la pressione della nuova concorrenza. Le compagnie concorrenti cercano in tutti i modi di accaparrarsi i nostri spazi nel mercato; è questione di adattarsi o estinguersi e questo ci spinge a cercare di fare di più, parlare di più e coinvolgere i clienti in più luoghi e modi. Nonostante gli sforzi, la risposta che otteniamo è sempre più bassa.

In un settore con oltre 5000 soluzioni uniche di marketing¹, la risposta media alle campagne è ancora inferiore all'1%². Questo significa che in media il 99% dei messaggi che inviamo non sono affatto pertinenti.

Con una risposta del genere, pensiamo che l'unico modo per recuperare sia aumentare la portata dell'assalto ai clienti: audience più vaste, più campagne. Ma otteniamo l'effetto contrario, finendo per insegnare ai potenziali clienti a ignorarci, li convinciamo che i nostri messaggi sono irrilevanti, che non valgono il loro tempo, la loro energia, la loro attenzione.

Una corsa verso il fondo in cui perdono tutti:

- Il cliente diventa sospettoso e stanco di tutto il marketing e non riceve offerte pertinenti.
- L'azienda vede ridursi il fatturato e i promotori.
- Il mercato è minacciato da normative più stringenti finalizzate a tutelare i consumatori da spam, il che rende ancora più difficile coinvolgere chi risponde.

Ogni azienda deve necessariamente porsi una domanda: cosa stiamo cercando davvero di ottenere con il nostro marketing? La risposta non è fare campagne. Le campagne non sono il fine, ma solo il mezzo. E nonostante l'atteggiamento diffuso tra i professionisti del settore, l'obiettivo non è nemmeno quello di vendere semplicemente prodotti, sarebbe una visione alquanto miope. Invece, l'obiettivo deve essere aumentare fatturato e profitto per l'azienda nel suo complesso e, idealmente, aumentare la soddisfazione dei clienti aumentando potenzialmente il futuro fatturato.

Allora come è possibile che i mezzi siano stati confusi così con il fine?

¹ Chief Marketing Technologist Blog, Scott Brinker (2017), <http://chiefmartec.com/2017/05/marketing-technology-landscape-supergraphic-2017/>

² Direct Marketing Association, 2017 Response Rate Report (2017) <https://thedma.org/marketing-insights/response-rate-report/>

Le campagne erano un meccanismo molto diffuso negli anni '80 e '90, erano pensate per distribuire un obiettivo di fatturato aziendale complessivo su più linee di business e prodotti. L'idea era quella di promuovere i prodotti per soddisfare un obiettivo di fatturato e, raggiunta una determinata soglia di vendite, l'obiettivo si considerava raggiunto. Ma a un certo punto, si arriva a confondere l'attività con il progresso, e ci si dimentica di chiedersi se il fatturato aziendale complessivo stia davvero migliorando. È possibile che il product-push abbia sacrificato opportunità più redditizie? È possibile che i nostri tentativi di vendere abbiano compromesso i guadagni futuri, la soddisfazione dei clienti, la fidelizzazione o ci abbiano esposti a maggiori rischi?

In molti casi facciamo più del male che del bene. Perdendo di vista l'obiettivo finale, con le singole unità aziendali che competono per la loro fetta e con un quadro frammentato dei clienti, compromettiamo costantemente i nostri successi. Le nostre comunicazioni interrompono e distruggono invece di aggiungere valore. Rifiutandoci di osservare il quadro generale dell'azienda e la sua sostenibilità, finiamo per accelerare la discesa verso il baratro.

Sebbene sia facile identificare questa "corsa verso il fondo" una volta chiariti i meccanismi, cambiare è molto più complicato. Fattori come la cultura aziendale, i processi, l'allineamento delle tecnologie e una mentalità incentrata sulle campagne e sui segmenti sono ostacoli non facili da sormontare. Tuttavia, i recenti e importanti miglioramenti nelle interazioni in tempo reale e nelle funzionalità IA hanno eliminato gli ostacoli tecnologici e si intuiscono gli enormi vantaggi di un approccio corretto: più coinvolgimento, maggiore risposta, clienti più soddisfatti, fidelizzazione, conversione, fatturato, margini di profitto, per citarne alcuni. Il concetto del marketing 1:1 faceva leva oltre 20 anni fa,³ ma in realtà non c'è mai stata la tecnologia per attuarlo davvero. Ora, con l'avvento dell'IA in tempo reale i vantaggi sono indiscutibili sia per l'azienda sia per la customer experience, e non resta che abbattere le barriere rimanenti rappresentate dall'inerzia e dalla mentalità.

³ The One to One Future, Peppers & Rogers (1996)

Tre cose che dobbiamo assolutamente cambiare

Per realizzare i vantaggi, devono concretizzarsi le seguenti innovazioni nell'impresa, a livello tecnico e culturale.

1. Il passaggio da una segmentazione one-to-many a un approccio one-to-one.
2. Il passaggio dal targeting basato su canali e prodotti a un'autorità decisionale centralizzata.
3. Il passaggio dalle campagne push pianificate a un modello always-on che interagisce continuamente con i clienti nel loro "momento del bisogno".

Queste tre innovazioni non solo sono possibili, ma i primi utilizzatori le hanno già attuate con risultati straordinari, dimostrando il miglioramento nei KPI in tutti i suoi ambiti, mentre i concorrenti fermi sulle loro vecchie posizioni perdevano terreno negli stessi mercati. Considerando il panorama generale nel marketing, è chiaro che dobbiamo cambiare modo di coinvolgere i clienti ed essere disposti ad adeguarci, a investire in un approccio finalizzato a creare relazioni invece che a eroderle.

Di seguito approfondiremo ciascuno di questi tre requisiti spiegando:

1. perché sono essenziali,
2. come bisogna cambiare.

Considerando il panorama generale nel marketing, è chiaro che dobbiamo cambiare modo di coinvolgere i clienti.

Passare dai segmenti a un approccio 1:1

Le sfide del targeting basato su segmenti

Immaginiamo che una banca intenda vendere la sua carta di credito Oro e decida di lanciare una campagna a questo scopo. Con l'obiettivo di vendere X carte in più, come esperti di marketing andremo a individuare i segmenti per la campagna Oro e il primo livello di segmentazione avrà più o meno queste caratteristiche:

- **Età >45 anni; Località=Solo costa orientale; Reddito >\$ 150.000**

Per aumentare la personalizzazione aggiungeremo altri criteri e livelli, cercando nel gruppo individuato sopra tutti quelli che hanno visitato il sito e visualizzato la sezione della pagina dedicata alle carte.

- **Visite sito=Si; Visite pagina carte=Si**

In molti casi andremo a includere anche le risposte alle offerte precedenti, i criteri di idoneità per la carta (ad es. il punteggio di credito, il saldo disponibile) e la propensione a rispondere a offerte simili (dato recuperabile da una campagna precedente). Se indirizziamo le iniziative di marketing su canali digitali a pagamento, andremo a includere anche grandi quantità di dati di terze parti (di dubbia qualità). Il tutto porterà a una segmentazione di questo tipo:

- **Età >45 anni; Località=Solo costa orientale; Reddito >\$ 150.000**
- **Visite sito=Si; Visite pagina carte=Si**
- **Punteggio di credito >500; Viaggi frequenti=Si; Propensione Oro >50%**

Abbiamo semplificato, ma queste sono le basi della creazione di un'audience con la segmentazione, un processo che però presenta alcuni limiti importanti, ad esempio:

- **Compromissione della pertinenza.** La segmentazione è un approccio di filtraggio, un metodo che mescola continuamente criteri di idoneità, compatibilità, urgenza, preferenza e pertinenza a spese della precisione e della trasparenza. Anche quando si usa l'analisi predittiva per migliorare la precisione, lo schema di segmentazione non fa altro che tentare di individuare un'audience per un'offerta specifica. Basta questo per compromettere enormemente la pertinenza. Non è una novità che la pertinenza sia il fattore più critico nel marketing ed è troppo complesso per l'uomo risolverlo senza usare calcoli squisitamente matematici, ma è esattamente quello che la segmentazione ci spinge a fare.
- **Lavoro non scalabile.** La micro-segmentazione limita la riutilizzabilità, la trasparenza e la scalabilità. Sappiamo che una segmentazione troppo ampia non è efficace, quindi continuiamo ad aggiungere criteri per generare "micro segmenti" che dovrebbero migliorare il targeting (vedi sopra per capire perché questo non funziona). Tuttavia, più specifico diventa un segmento, meno trasparente sarà e più difficile diventa riutilizzarlo. A prescindere dai risultati, molti segmenti possono essere sfruttati una sola volta per poi essere abbandonati. Senza una documentazione disciplinata, dopo poche settimane nessuno ricorda nemmeno più lo scopo del modello di segmentazione e perché siano stati utilizzati determinati criteri. L'azienda finisce per dedicare un'enorme quantità di risorse per creare nuovi modelli di segmentazione per ogni iniziativa, anche se non saranno efficaci.
- **Collisioni e conflitti.** I segmenti spesso entrano in conflitto tra loro, a spese del cliente. Non c'è mai la garanzia che i clienti inclusi in un segmento non siano inclusi anche in altri, o addirittura in campagne concorrenti. Purtroppo questo succede tutti i giorni. Di solito risolviamo il problema citando uno schema di segmentazione in un altro (esclusioni) o utilizzando "ottimizzatori delle campagne" per bilanciarle. Qualunque sia il metodo impiegato, le cose si complicano e confondono molto rapidamente. Finiamo per fare qualsiasi cosa per massimizzare il profitto a breve termine, a scapito di relazioni con i clienti più sane e più sostenibili. Questo è il problema che va affrontato subito con un approccio strategico, non tattico, dopo che la maggior parte del lavoro è già stato fatto.

Il modello della campagna tradizionale

Pur riconoscendo i limiti legati alla segmentazione in generale, tendiamo a spingerci comunque oltre. Ecco come funziona essenzialmente una campagna di marketing tradizionale:

- 1. Definizione dell'obiettivo.** Prima di tutto definiamo un obiettivo per la campagna (potrebbe essercene più di uno), ad esempio vendere 20.000 carte Oro.
- 2. Definizione dell'audience.** Quindi andiamo a costruire i segmenti e a identificare i destinatari della campagna. Se ci aspettiamo un tasso di risposta dell'1%, dobbiamo individuare almeno 2.000.000 di destinatari per raggiungere l'obiettivo. In molti casi, utilizzeremo i punteggi di propensione tra i criteri di segmentazione per migliorare il targeting.
- 3. Design delle creatività.** Una volta individuata l'audience, progettiamo e costruiamo le creatività per la campagna. In questo caso, vengono ideate per vendere la carta Oro e risultare accattivanti per l'audience di destinazione che abbiamo segmentato.
- 4. Ottimizzazione su più campagne.** Se i destinatari sono inclusi in più segmenti, li rimuoviamo da alcune campagne e li lasciamo in altre, in base ai limiti relativi al numero di contatti, ai volumi necessari per la campagna e così via.
- 5. Esecuzione della campagna.** Avviamo la campagna sui canali in uscita come email, SMS, posta diretta, digitale, ecc. e, in molti casi, configuriamo la visualizzazione dell'offerta su specifici canali in entrata.
- 6. Analisi della risposta.** Gli analisti raccolgono tutti i dati della promozione e delle transazioni per tutta la durata della campagna e analizzano gli attributi dei contatti che hanno risposto e non hanno risposto, in modo da migliorare la segmentazione, le creatività ecc.

Esistono vari modi per ottimizzare una campagna e migliorarla, ma si tratta per lo più di tecniche da manuale. Purtroppo, nonostante gli sforzi, un obiettivo dell'1% di tasso di risposta per un'offerta relativa a una carta di credito è probabilmente *sopra* la media. L'aspetto allarmante è che le aziende lanciano tranquillamente centinaia (o anche migliaia) di iniziative simili, per altre carte di credito, prodotti di risparmio, mutui, gestione del patrimonio e non solo, oltre a un numero enorme di messaggi di assistenza o conformità. Le campagne sono isolate le une dalle altre, e ognuna tenta di raggiungere i propri obiettivi senza tener conto di tutte le altre. Definiamo questo approccio "inside-out" e "product-centric", al contrario di un approccio "outside-in" e "customer-centric".

La differenza tra le campagne tradizionali e le campagne next-best-offer

Abbiamo parlato ampiamente di come le campagne e la segmentazione non funzionino, ma questo non ha uso pratico se non riusciamo a raccomandare un'alternativa migliore aiutandoti a capire perché sarà più efficace. Per questo motivo introduciamo ora l'approccio one-to-one, che non è ancora ben compreso.

Si sente parlare molto di campagne "one-to-one" o "next-best-offer (NBO)", il che è fuorviante e rappresenta un tentativo da parte dei fornitori di gestione delle campagne di restare a galla. Non esistono campagne 1:1, è un ossimoro.

Confrontiamo le campagne tradizionali con l'approccio one-to-one:

| Campagne tradizionali | Campagne Next-Best-Offer |
|---|---|
| Selezione dell'offerta da promuovere | Selezione del cliente da coinvolgere |
| Definizione dell'audience con segmenti | Selezione della migliore offerta con l'IA decisionale |
| Pianificazione della comunicazione sui canali in uscita | Always On, in entrata e in uscita |
| Inizio e fine manuale della campagna | Offerte attivate/disattivate automaticamente |
| Successo determinato in base alla risposta all'offerta | Successo determinato dal cambiamento del customer value |

Sebbene i fornitori di gestione delle campagne sostengano l'opposto, le campagne sono sostanzialmente differenti dall'approccio always-on, one-to-one con NBO. Le campagne si concentrano sul prodotto da vendere e sui tempi. Per questo i tassi di risposta e l'esperienza sono terribili: parlano dell'azienda, non del cliente. Una campagna con Next-best-offer (o più in generale, next-best-action, quando non riguarda esclusivamente la vendita) inizia con il cliente, per poi usare l'analisi avanzata per coinvolgerlo solo nel momento in cui c'è qualcosa di pertinente da dire, nel giusto contesto, ovvero quando il cliente ha un'esigenza specifica ed è disponibile all'ascolto. I due approcci sono agli antipodi.

L'approccio next-best-action (NBA) si rivolge ai singoli clienti piuttosto che ai segmenti, tenendo conto delle esigenze, delle preferenze e del contesto. Punta a rendere ogni interazione pertinente e significativa (a prescindere dal canale) e a ottimizzare i KPI di alto livello come fatturato, profitto, valore del lifetime value del cliente, piuttosto che metriche a breve termine come il tasso di risposta alla campagna.

Pensaci. Come si è arrivati a un punto in cui il team di gestione delle campagne in uscita è completamente sconnesso dalla strategia di targeting sui canali online o digitali (senza contare i canali a pagamento) e viceversa? Quali risultati si possono ottenere se queste funzioni condividono gli stessi clienti ma tentano di affrontare situazioni e contesti diversi? In una situazione di questo tipo la mano destra non sa cosa fa la sinistra, vengono create strategie completamente differenti, il che compromette gli obiettivi globali perché ogni strategia viene ottimizzata nell'interesse del canale e non del rapporto con il cliente in generale. Nessun leader creerebbe intenzionalmente uno scenario del genere, ma è estremamente frequente. In realtà, è semplice capire perché i tassi di risposta si stanno avvicinando sempre di più allo zero.

L'approccio NBA va oltre il marketing tradizionale perché guarda a tutte le azioni potenziali, non solo alle migliori offerte di vendita per ciascun cliente. E questa è una differenza immensa. Con la NBA, è possibile individuare l'offerta migliore per ogni persona, ma in molti casi la vendita non è l'opzione migliore, in quel momento specifico e su quel determinato canale. Al contrario, potrebbe essere più conveniente procedere con iniziative non di vendita, ma che sono più allineate alla situazione della persona (il contesto). Ad esempio, si può presentare un piano di fidelizzazione a un cliente che ha alte probabilità di rivolgersi alla concorrenza, oppure offrire assistenza proattiva quando un cliente è in difficoltà. In altri contesti si può negoziare uno sconto, tentare di recuperare un credito o semplicemente ringraziare un cliente per la sua fedeltà. Si tratta di interazioni utili se si guarda ai rapporti a lungo termine; in determinati momenti gli interventi alternativi alla vendita possono generare risultati migliori. Effettivamente, in molti casi l'opzione migliore potrebbe essere non fare *nulla*, perché il rischio connesso al cliente è troppo elevato e si potrebbe finire per coinvolgere o cercare di trattenere clienti di scarso valore. Il silenzio è spesso un'arma sottovalutata.

Come funziona realmente l'approccio next-best-offer (NBO)?

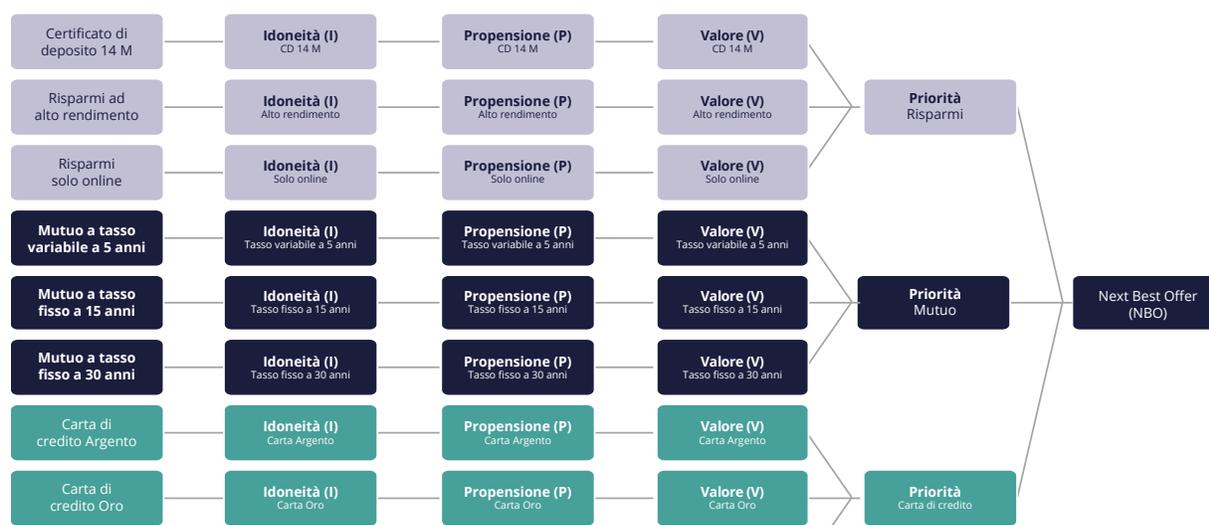
Per il momento, concentriamoci semplicemente sulla preoccupazione storica degli esperti di marketing: la capacità di stabilire qual è la migliore offerta da proporre. Con il marketing 1:1, invece di stabilire un'audience in base ai contenuti della campagna per il lancio di settembre, si andrà a costruire una strategia che mette il cliente al centro. La domanda non è se Maria debba essere inclusa nella campagna di questa offerta. Questo sarebbe un modo estremamente product-centric di coinvolgere i clienti, un approccio inside-out incentrato su ciò che vogliamo vendere.

Al contrario, il mercato ci impone di adottare un approccio più customer-centric. Quindi la domanda giusta è: quale offerta possiamo proporre a Maria per coinvolgerla *adesso*? Con la NBA, la strategia impone di decidere prima quale sia l'offerta migliore per Maria in ciascuna categoria potenziale. Il risultato sarà simile a questo esempio, riferito al contesto delle carte di credito.



La strategia scorre da sinistra a destra. Per ciascun prodotto, un modello predittivo stabilirà la **propensione (P)** per il cliente specifico ad accettare un'offerta specifica⁴. Il **valore (V)** è determinato dalla probabilità di CLV⁵, o contributo al profitto, e vengono impiegate delle regole per determinare l'**idoneità (I)**. In alternativa, è possibile espandere la strategia per tenere conto di altri fattori come l'adeguatezza, la tempistica e l'urgenza. Infine, la componente **priorità** seleziona l'offerta migliore tra le opzioni considerate.

Quando estendiamo l'ambito per includere tutte le potenziali categorie, il processo viene ripetuto per ciascuna, quindi le offerte selezionate vengono confrontate per individuare la migliore NBO, come mostrato qui:



Ogni azienda ha la sua definizione di "migliore", ma di norma si tratta dell'offerta che aumenterà maggiormente il lifetime value del cliente (CLV), utilizzando una formula che, nella forma più semplice, sarà simile a $Priorità = P \cdot V \cdot L$, dove:

- **P** sta per la **propensione** del cliente ad accettare l'offerta specifica. La propensione è un numero compreso tra zero e uno ed è il maggiore indicatore della pertinenza dell'offerta per il cliente (*ad es. se $P = 0,63$, c'è il 63% di probabilità che la persona accetterà la carta offerta*).
- **V** sta per **valore** per l'azienda quando un'offerta specifica viene accettata dal cliente. Potrebbe essere un semplice calcolo del margine, un livello di profitto monetario o il calcolo del CLV (*ad es. $V = \$1.576$ di profitto se la persona accetta la carta offerta*). Di norma, questa è la formula che permette di raggiungere la maggiore differenziazione, perché risulta semplice far corrispondere valore e margini del prodotto. Questo però favorirebbe eccessivamente i prodotti ad alto margine, ignorando le offerte o i messaggi più idonei a costruire relazioni durature che possono portare a future transazioni ad alto margine.
- **L** rappresenta la **leva** utilizzata per potenziare un'offerta a bassa propensione, se è conveniente per l'azienda. Talvolta il ricorso a una leva è necessario, ma potrebbe essere un'arma a doppio taglio. Agire contro la propensione riduce la pertinenza e potrebbe compromettere l'esperienza (*ad es. se $L = 1,5$, il punteggio di priorità dell'offerta aumenterà del 50%; se $L = 1,2$ l'aumento sarà del 20% e così via*).

⁴ Se state pensando che ciò significhi utilizzare un modello predittivo per *ogni singola* offerta, avete ragione al 100%. Se pensate che sia impossibile, *vi sbagliate*. Da un po' di tempo ormai, il machine learning (intelligenza artificiale) è riuscito a creare automaticamente modelli adattivi o che si migliorano automaticamente per supportare/integrare il lavoro dei data scientist e scalare per soddisfare le esigenze di modellazione. È decisamente possibile calcolare migliaia di propensioni simultanee e farlo in modo efficiente e in tempo reale.

⁵ Il lifetime value del cliente (altrimenti detto: CLV, Customer Lifetime Value). Calcolo (o previsione) del profitto netto attribuito all'intera relazione, attuale e futura, con un cliente.

Quando attuiamo una strategia, le regole di priorità a sinistra vengono applicate prima, la strategia dà priorità a ciascuna offerta in una gamma di prodotti (la migliore offerta per la carta, per il piano di risparmio e per il mutuo), quindi seleziona l'offerta complessivamente migliore dopo aver utilizzato una seconda scala di priorità. Poiché abbiamo integrato le regole di idoneità e adeguatezza nella strategia, la "migliore" offerta sarà sicuramente adatta e il cliente sarà idoneo.

Il seguente grafico mostra come viene eseguito il calcolo e come viene data priorità alle offerte in base a un punteggio, per stabilire l'offerta migliore in una determinata categoria:

| Offerte potenziali | P Propensione | V Valore | L Leva | Punteggio priorità |
|------------------------|------------------|-------------|-----------|-----------------------|
| Offerta: Carta Oro | 63% | \$ 894 | - | 563,22 |
| Offerta: Carta Premier | 81% | \$ 507 | +10% | 451,74 |
| Offerta: Carta Argento | 23% | \$ 409 | -10% | 103,48 |

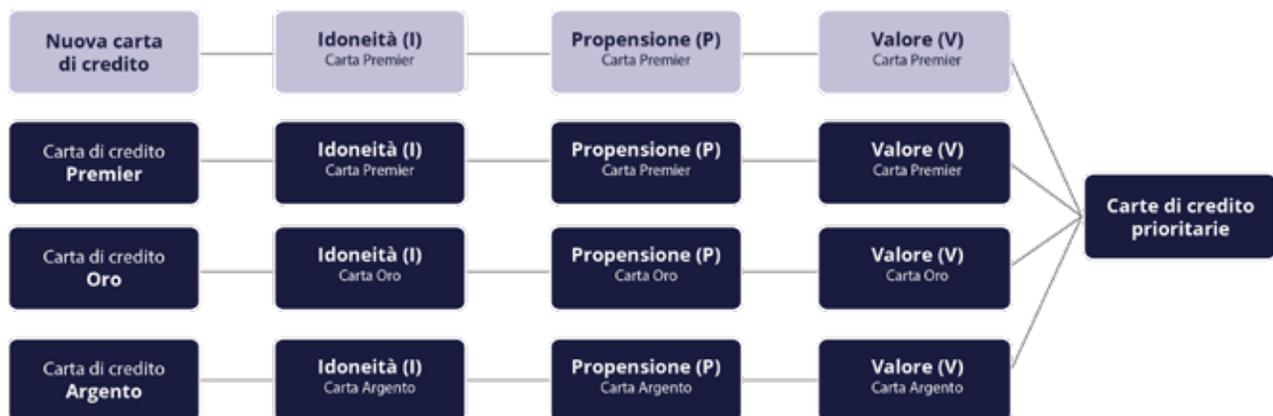
Tra le tre possibili offerte per questo cliente, quella relativa alla Carta Oro è la più vantaggiosa, con un punteggio di 563,22. In definitiva, non abbiamo fatto altro che scegliere l'offerta che genera il miglior equilibrio tra pertinenza per il cliente (utilizzando la propensione, P), maggior vantaggio finanziario per l'azienda (utilizzando una stima del valore V dell'operazione), con la possibilità di aumentare la priorità di eventuali offerte ritenute più praticabili rispetto a quanto mostrino i dati (utilizzando la leva, L). Ancora una volta, stabilire la formula giusta per raggiungere tale equilibrio è una parte importante della strategia aziendale e del brand.

Aggiunta di nuove offerte per migliorare la scalabilità

Uno dei vantaggi dell'approccio NBA è la scalabilità: se occorre aggiungere una nuova offerta (cosa che capita spesso), il processo per farlo è semplice rispetto ad altri framework. Basterà:

1. Definire i criteri di idoneità, adeguatezza e altri per la nuova offerta. Probabilmente verranno copiati da un'offerta simile e poi adattati.
2. Definire il valore (V) e i valori di priorità della leva (L) per la nuova offerta. Allo stesso modo, questi vengono presi spesso da un modello aziendale, poiché dei valori troppo elevati per V e L remerebbero contro il nostro obiettivo di tenere sempre il cliente al centro.
3. Consentire al sistema di calcolare la propensione (P) utilizzando i modelli adattivi o sfruttando modelli predittivi esistenti integrati dai data scientist.
4. Aggiungere la nuova offerta per la carta alla strategia esistente.
5. Simulare la strategia modificata per valutare l'impatto sui KPI in un determinato periodo di tempo, valutando la frequenza prevista dell'offerta, le probabilità di accettazione, le prestazioni in termini di ricavi, ecc. La simulazione mostra queste metriche nel contesto di tutte le altre offerte attive, offrendo una visione olistica del progetto.
6. Se i risultati sono accettabili, l'offerta viene attivata. Viene quindi proposta immediatamente nel momento in cui risulta appropriata e pertinente, su qualsiasi canale collegato all'hub che gestisce la strategia (preferibilmente *tutti* i canali).
7. Se i risultati non sono favorevoli, si riparte dal secondo passaggio per adeguare la strategia (presumendo che il primo passaggio sia privo di errori).

Questo significherebbe aggiungere una nuova offerta (contrassegnata come nuova carta di credito, sotto) in una strategia esistente per una categoria, dove verrebbe considerata insieme alle altre opzioni possibili:



Sebbene questo sia l'approccio one-to-one equivalente alla creazione di una nuova campagna, l'impatto sui ricavi aziendali e sulla soddisfazione del cliente sarà molto più importante. Diversamente da una campagna pensata per un'offerta specifica (push), in questo caso l'offerta viene considerata insieme a *tutte* le altre opzioni possibili, in modo che possiamo valutarne il costo rispetto ad altri prodotti. E questa è semplicemente la funzionalità di NBO/marketing tradizionale. In una strategia NBA completa, potremmo valutare rapidamente l'impatto di un'offerta su *tutti* i KPI di un'azienda (fidelizzazione, assistenza, rischio e recupero). Superando l'ambito del marketing, l'approccio si trasforma in una strategia completa di coinvolgimento dei clienti.

Ecco un esempio pratico, gentilmente offerto da Karen Larrimer, capo della Retail Bank e CCO di PNC Bank. Il grafico che segue mostra come le strategie NBA infondono intelligenza nelle interazioni con i clienti oltre il marketing, assicurando che ciascun intervento sia ben ponderato in modo da equilibrare pertinenza, fattibilità, valore e affidabilità:



I vantaggi di una singola autorità decisionale

Le strategie NBA sono progettate per aumentare significativamente il lifetime value complessivo del cliente. Questo è il loro scopo, a meno che non le ostacoliamo. Tuttavia, affinché la strategia NBA sia efficace per il business, dobbiamo utilizzarla su *tutti i canali*, in entrata e in uscita. Ecco perché questo è importante:

- **Conflitti tra canali disconnessi.** Ogni canale disconnesso è un'opportunità persa, non solo per aggiungere intelligenza, ma anche per imparare e per creare valore. La sua attività renerà quindi contro gli obiettivi generali. Poiché il canale non è collegato a una singola autorità decisionale, prenderà decisioni che collidono con il resto della strategia, proponendo offerte con le tempistiche errate, ignorando il contesto del cliente, creando punti ciechi e frammentando l'esperienza complessiva.
- **Nessuna ottimizzazione dei KPI a livello aziendale.** Se gli stessi clienti vengono raggiunti da diverse strategie di marketing/coinvolgimento indipendenti l'una dall'altra,⁶ diventa impossibile simularne l'impatto combinato sull'intera azienda. Si può tentare di analizzarne l'effetto a posteriori, ma solo con costose aggregazioni di dati. Ci si ritrova automaticamente in una modalità reattiva e non attiva. In qualsiasi azienda sprovvista di un'intelligenza centralizzata le iniziative di coinvolgimento procedono un po' alla cieca o, nei casi migliori, in maniera subottimale.
- **Problemi di gestione dei cambiamenti.** Una strategia centralizzata prevede un'unica posizione per progettare, testare, distribuire, monitorare e annullare i cambiamenti della strategia. Se tutte le interazioni con i clienti sono disciplinate da una singola autorità decisionale, la gestione dei cambiamenti è più sicura, più informata e più efficiente a livello operativo. In che modo un'azienda può gestire più sistemi decisionali che si influenzano l'un l'altro, ma sono gestiti ed eseguiti separatamente?

Sebbene non consigliamo il lancio simultaneo su tutti i canali (i vantaggi di un approccio agile, canale per canale sono significativi), per esser realmente efficaci, le iniziative dovrebbero espandersi oltre i canali in entrata in tempo reale, sui canali in uscita, sui trigger di eventi, sui canali a pagamento e così via. Esamineremo in dettaglio l'impatto dell'approccio one-to-one sui risultati aziendali più avanti ma, giusto per dare un minimo di contesto, anticipiamo che possiamo aspettarci un aumento dei tassi di accettazione da 4 a più di 12 volte. Pur ignorando gli altri vantaggi, un aumento dei ricavi di 4 volte o più ci pone davanti a un'opportunità attraente per il business quando occorre collegare un altro canale.

Una volta stabilita un'autorità decisionale che abbracci più canali (ovvero un customer decision hub), tali canali iniziano *immediatamente* a imparare insieme e a sfruttare i dati di tutti gli altri per adattarsi al cliente. L'offerta NBO calcolata per un cliente potrebbe essere giusta nel contesto attuale, ma cosa succede se la situazione cambia? A prescindere da dove avviene, il rifiuto è critico e vi farà cambiare approccio. Presentare le offerte e imparare dalle risposte è un tipo di variazione del contesto. Come accade in una conversazione reale, la NBO (o NBA) viene ricalcolata immediatamente una volta recepita la risposta del cliente. Sui canali interattivi, il customer decision hub viene sollecitato per fornire una NBO più volte durante una singola interazione in tempo reale.⁷

⁶ Possono raggiungere *diversi* clienti. Diverse soluzioni di marketing possono essere sviluppate per segmenti (non nel senso della campagna) che si escludono a vicenda.

⁷ Ovviamente, questo aumenta le esigenze in termini di produttività e latenza per le decisioni prese dal customer decision hub, tuttavia la tecnologia all'avanguardia ha superato questa soglia già da tempo.

La complessità delle strategie NBO: è tutto relativo

Dall'esterno, la NBA talvolta può sembrare una strategia intimidatoria. Effettivamente può diventare alquanto complessa, ma è il business stesso a essere complesso. Tuttavia, occorre tenere sempre presente che punta a sostituire tutti i diversi "brain", in tutti i sistemi disconnessi con cui oggi interagite con i clienti. La NBA è il fulcro del vostro programma, che connette e aggiunge informazioni in tempo reale su tutti i punti di contatto, affinché lavorino in sinergia durante le interazioni con i clienti. In modo estremamente concreto, assicura che il tutto sia maggiore della somma delle sue parti.

Senza un approccio NBA, questo non è possibile. Pensate a quanto sarebbe difficile imparare, interagire, organizzare e adattare su più canali, senza un approccio centralizzato. Le iniziative di integrazione da sole aumenterebbero la complessità di almeno un ordine di grandezza⁸, senza i vantaggi tangibili di una soluzione unificata. In pratica, utilizzare un'unica strategia per i clienti è più semplice, più trasparente e di gran lunga più efficiente rispetto a una gestione disparata di svariate applicazioni di marketing. Se la strategia sottostante sembra complicata è perché il business stesso è complicato. Non c'è nulla di semplice nel bilanciare le esigenze dei clienti e quelle dell'azienda in tempo reale e nell'ottimizzare flussi di valore a lungo termine. Ma in realtà, la NBA è molto più semplice e facile da comprendere o spiegare rispetto alle alternative.



⁸ Pensiamo a ripetuti criteri di idoneità, esclusioni e molti altri schemi logici.

Dalle campagne push al coinvolgimento always-on

Prima abbiamo parlato di pertinenza, ma anche la tempistica è diventata estremamente importante nel marketing, e le campagne tradizionali non riescono a soddisfare le esigenze di un cliente connesso. Se mettiamo per un attimo da parte la pertinenza, la causa principale della scarsa risposta è la cattiva tempistica. Quando vengono eseguite le campagne, i messaggi vengono diffusi in un determinato lasso di tempo stabilito dall'azienda e non dal cliente. Con tutti i cicli di pianificazione e i ritardi che una grande campagna comporta, c'è solo una piccola probabilità di centrare la giusta finestra di opportunità per conquistare l'attenzione di un singolo cliente. Diciamo una probabilità dell'1%, dunque l'altro 99% viene ignorato. Non si possono aspettare giorni, settimane o addirittura mesi per soddisfare l'esigenza di un cliente una volta manifestatasi. I consumatori sono spinti dalla gratificazione immediata e l'opportunità scompare dopo poche ore o minuti, e non giorni o settimane.

Un'eccezione a questa regola sono le campagne di re-targeting, che funzionano perché incentrate sui tempi. Ad esempio, poniamo che un cliente abbia visitato il vostro sito e visualizzato la pagina di un prodotto. Il sito genera un cookie e un pixel che consentirà di riproporre il prodotto al cliente quando naviga in rete, attraverso canali a pagamento. La sua visita al sito ha offerto dati relativi ai tempi e al contesto e fa pensare a una propensione all'acquisto, dunque sarà più efficace di una campagna tradizionale. Il re-targeting è spesso utilizzato in modo eccessivo e spesso senza precisione... Tuttavia, è un ottimo esempio per spiegare perché l'approccio always-on funziona così bene: perché si attiva in base a comportamenti pertinenti.

Pensaci. A parte tutto lo sforzo necessario per creare una campagna complessa (un enorme dispendio di risorse) perché una volta messi insieme i pezzi si cerca di individuare le fasce orarie più proficue per lanciarla? Tutti noi sappiamo quanto siano ristrette le finestre di opportunità. Non sarebbe più intelligente e più vantaggioso allineare la nostra proposta a ciò di cui il cliente ha realmente bisogno in quel preciso momento? Non aiuterebbe a offrire un'esperienza migliore proporre al cliente informazioni pertinenti al momento opportuno? O se evitassimo di parlare quando non è pronto ad ascoltare? Invece di investire il 90% del nostro tempo a creare campagne colossali per proporre una nuova offerta (della serie, "guardate cosa voglio vendere"), non sarebbe più efficace semplicemente attivare l'offerta e lasciare che il motore decisionale o l'intelligenza artificiale decidano quando presentarla, a qualsiasi cliente e in ogni contesto, su tutti i canali?

In un modello tradizionale, tutte le campagne di un brand essenzialmente competono tra loro, tentando di conquistare l'attenzione del cliente. E quando vengono lanciate in una finestra temporale troppo stretta, ogni interazione non fa altro che rubare attenzione alla prossima. Il fatto che il cliente abbia visto un messaggio, due o tre, non migliora la sua esperienza, ma riduce le probabilità che interagisca con il prossimo, soprattutto se l'ultimo non ha offerto alcun valore in più. Per questo, le campagne vengono lanciate sempre in periodi specifici, in modo da ridurre le frizioni per i clienti, ma allo stesso tempo complicando le possibilità di coinvolgerli in modo agile. A questo si aggiunge il lungo ed elaborato processo necessario per passare dalla fase di ideazione a quella di esecuzione di una campagna.

Soffermiamoci un attimo su questo aspetto: sappiamo che le nostre campagne ottengono un tasso di accettazione scarso, che andranno a interrompere, distrarre e forse anche irritare i nostri clienti, a tal punto che ci viene imposto di smettere di contattarli per un certo tempo. È davvero questo il meglio che possiamo fare? È così che l'esperto di marketing moderno definirà il successo?

Perché il marketing always-on è differente

Utilizzando l'approccio di marketing always-on, nessuno di questi requisiti o limiti ha senso perché non corrispondono alle esigenze dei clienti. L'offerta o la comunicazione viene attivata solo se abbiamo qualcosa di nuovo da dire e le regole di tempistica stabilite (frequenza dei contatti, preferenze dei clienti, limiti relativi ai canali) diventano parte della strategia NBA. L'offerta viene "attivata" quando è pronta e presentata quando è pertinente, ovunque il cliente voglia interagire, con iniziative in entrata e in uscita.

Se contattare il cliente per proporgli un'offerta è un'azione pertinente e redditizia, il messaggio diretto in uscita non deve attendere il lancio della campagna, ma verrà inviato alla persona interessata al momento appropriato e quando è l'azione migliore da adottare in quel preciso momento. Magari viene attivata perché la propensione all'acquisto di un cliente ha superato una certa soglia, in base a qualcosa che ha visto sul sito. Forse ha fatto clic su un annuncio Google relativo a una carta di credito e occorre proseguire la conversazione. O ancora ha dimostrato interesse in un prodotto su un canale posseduto e vale la pena coinvolgerlo su un canale a pagamento come Google o Facebook. Le strategie NBA analizzano costantemente l'ambiente, rivalutano la situazione e attivano nuovi modi per coinvolgere i clienti senza trascurare le nuove informazioni o gli indizi provenienti dal contesto. Raccogliendo nuovi dati possiamo decidere di cambiare canale, modificare la tempistica, l'offerta o non fare nulla. In definitiva, tutto dipende da cosa sarà meglio per il cliente e per l'azienda in un preciso momento.



Queste sono le basi del marketing always-on, in cui ogni interazione è pertinente, tempestiva, contestualizzata e nell'interesse di tutti. Si tratta di un approccio estremamente dinamico dove tutte le interazioni (siano esse avviate dal cliente o dall'azienda) vengono utilizzate per fornire il messaggio giusto, al momento giusto e sul canale giusto. Questa è una frase che si sente molto spesso ed è un obiettivo che tutti desiderano realizzare. Tuttavia, è fattibile solo se tutte e tre le innovazioni chiave sono implementate e funzionano in sinergia.

Esempi di trigger nel marketing always-on

Ogni giorno nascono opportunità per comunicare con i clienti e offrire valore, se abbiamo i dati, gli strumenti di analisi e IA per individuarle tempestivamente e se siamo abbastanza agili per intervenire velocemente. Di seguito vengono forniti alcuni esempi di scenari di marketing di alto valore basati su trigger, utilizzati dalle aziende per individuare e interagire con i clienti nei loro momenti di necessità e non sempre nel contesto della vendita.

Questi trigger sono semplici esempi. Nel mondo reale, l'IA andrà a definire la maggior parte dei trigger con tecniche predittive (consentendoci di utilizzarli nelle strategie per i clienti) in modo da evitare ipotesi circa la loro pertinenza.

| Trigger/Attività | Esempi | Utilizzato per attivare |
|--------------------------------------|---|--|
| Propensione all'acquisto | (P↑ del 30%) & (V >= \$250) | Messaggio di cross-selling |
| Probabilità di abbandono | (P↑ del 30%) & (V >= \$5000) | Messaggio di fidelizzazione |
| Ritardo dell'interazione | Nessuna interazione >= 30 giorni | Messaggio Next-Best-Action |
| Entrate e uscite da geo-fence | Il dispositivo mobile entra nell'area commerciale | Messaggio/avviso contestualizzato |
| Carrello abbandonato | (Aperto > 1 ora) e (Nessun acquisto) | Messaggio di re-targeting |
| Scadenza prodotto | Dati > Dati scadenza prodotto | Offerta di rinnovo con 1 clic |
| Aggiornamento disponibile | Idoneità = Y, CLV > \$2500 | Offerta di aggiornamento con 1 clic |
| Evento personale | Matrimonio, nascita, nuova casa, ecc. | Messaggio contestualizzato |
| Scadenza di pagamento non rispettata | (Ritardo > 30 giorni) e (CLV <= \$1000) | Messaggio di promemoria, blocco conto |
| Interruzioni ripetute | Numero di interruzioni >=3 | Messaggio di assistenza, offerta di sconto |

Questi trigger rispondono sempre alle valutazioni della strategia NBA in modo che possano contribuire costantemente agli obiettivi aziendali, esattamente come qualsiasi altro mezzo per raggiungere un cliente. Ad esempio, un trigger per abbandono potrebbe non attivare un intervento di fidelizzazione se il cliente è nella fase iniziale del rapporto o se è percepito come di scarso valore.

Ottimizzazione per l'azienda, non per l'unità, il prodotto o l'offerta

Un potenziale svantaggio del marketing always-on è che sebbene acceleri il valore complessivo per l'azienda, i risultati sono meno prevedibili a livello di unità aziendale, prodotto e offerta. Pensateci: non stiamo più promuovendo prodotti a un numero definito di clienti. Al contrario, stiamo cercando prodotti pertinenti a cui i clienti sono interessati. Ovviamente, i metodi tradizionali di valutazione del successo di una campagna non sono più validi. Non si tratta più di stabilire se è stato soddisfatto il tasso minimo di risposta alla campagna promuovendo smartphone, carte di credito o polizze, ma di ottimizzare il mix di messaggi promulgati al pubblico considerando *tutte* le opzioni potenziali. In un framework dove si può essere estremamente precisi con la pertinenza, la tempistica e le proiezioni sul valore, il problema è quello di *trovare il giusto equilibrio* tra cosa dire, quando dirlo e come ottimizzare ricavi e profitti.

In questo contesto, la simulazione e il monitoraggio sono fondamentali per un approccio di marketing one-to-one e always-on. Prima che un'offerta venga attivata, si possono eseguire simulazioni per prevederne il possibile rendimento nel tempo. Considerate tutte le possibili conversazioni che possiamo intrattenere con un cliente, è più difficile prevedere quante volte verrà proposta una determinata offerta. Tuttavia possiamo prevedere le variazioni di quel numero nel tempo, adeguarne la priorità e vedere come rende rispetto ad altre offerte. L'obiettivo finale è inserire nuove offerte nella strategia in modo bilanciato e con un rischio controllato, per ottimizzarne il valore e fare in modo che, in caso di cambio di strategia, non si verifichi una cascata di effetti negativi.

Ovviamente, sebbene sia buona norma lasciare all'IA il compito di utilizzare la strategia in base a propensione, valore e tempistica, è possibile adeguare la leva (L) in $P*V*L$ per spostare *manualmente* le priorità, se è il caso di farlo.⁹ È anche possibile fare in modo che sia la strategia NBA a occuparsi dell'ottimizzazione automaticamente, modificandosi da sola per favorire un'offerta importante quando la realtà si discosta dai piani.

In definitiva, però, la NBA non conferisce ai responsabili di unità aziendali, prodotti e offerte lo stesso livello di controllo che garantisce una campagna, ma questo è un bene. L'ottimizzazione con NBA sarà più vantaggiosa per l'azienda nel complesso e se anche una campagna genera costantemente un tasso di risposta dell'1%, questo sarà il massimo del risultato raggiungibile: l'1%. Si tratta di un compromesso importante, dato il potenziale di risposta e prestazioni disponibile.

⁹ Spesso non è così, ma possono esserci buone ragioni di business per giocare con la riduzione del controllo come la leva L. Ad esempio per contrastare l'azione della concorrenza o per una logica legata alla conoscenza del brand, fattori difficilmente quantificabili in modo obiettivo.

Valore reale: la prova è nel mix

Tutti possono parlare di un concetto come il marketing one-to-one. A meno che, tuttavia, la teoria sottostante possa essere convertita in valore reale per l'azienda e fornisca un'alternativa migliore rispetto allo stato attuale, e non una semplice distrazione. Aziende come quelle che seguono hanno scelto di fare questo salto, passando dalla teoria alla pratica con un impatto straordinario:



Prima della recessione del 2008, la **Royal Bank of Scotland** era la banca più grande del mondo, ma anche quella che godeva del tasso di fiducia più basso tra le persone in quello che era il settore meno affidabile di tutto il Regno Unito. La banca aveva investito in un "Always On Customer Brain" per riconquistare i clienti. Ora invia messaggi ai clienti con una frequenza inferiore del 35%, ma con un aumento dei tassi di risposta del 600% e un ROI complessivo di 10:1.



Elisa è una compagnia di telecomunicazioni, presente sul mercato da 130 anni e leader del settore wireless in Finlandia, che fornisce una vasta gamma di servizi online a livello internazionale. Cliente di Pega Next-Best-Action dal 2009, la compagnia ha progressivamente integrato i canali in entrata e in uscita, ottenendo un aumento delle opportunità di vendita di 20 volte, un aumento del coinvolgimento con i banner di 150 volte, dei tassi di conversione delle vendite telefoniche di 5 volte e dei tassi di click-through nelle email di 6 volte.



La banca più grande d'Australia, la **Commonwealth Bank**, fornisce esperienze all'avanguardia a 13,5 milioni di clienti, attraverso quello che chiama "Next Best Conversations". La banca rivaluta costantemente il contesto di ciascun cliente per alimentare 5 miliardi di interazioni all'anno, sui canali in entrata e in uscita. Ha ottenuto un aumento del volume di lead di 10 volte e un aumento delle conversioni di 3 volte.



Optus è il secondo principale provider di servizi di telecomunicazioni in Australia, con oltre 10 milioni di clienti in un Paese di 22 milioni di persone. Dovendo diventare più veloce e intelligente della concorrenza (ma senza risorse di data science), il provider ha implementato il framework NBA sui canali di marketing in entrata e in uscita, con decisioni in tempo reale, riducendo il time-to-market delle campagne di oltre il 90%, da cinque settimane a meno di 24 ore.

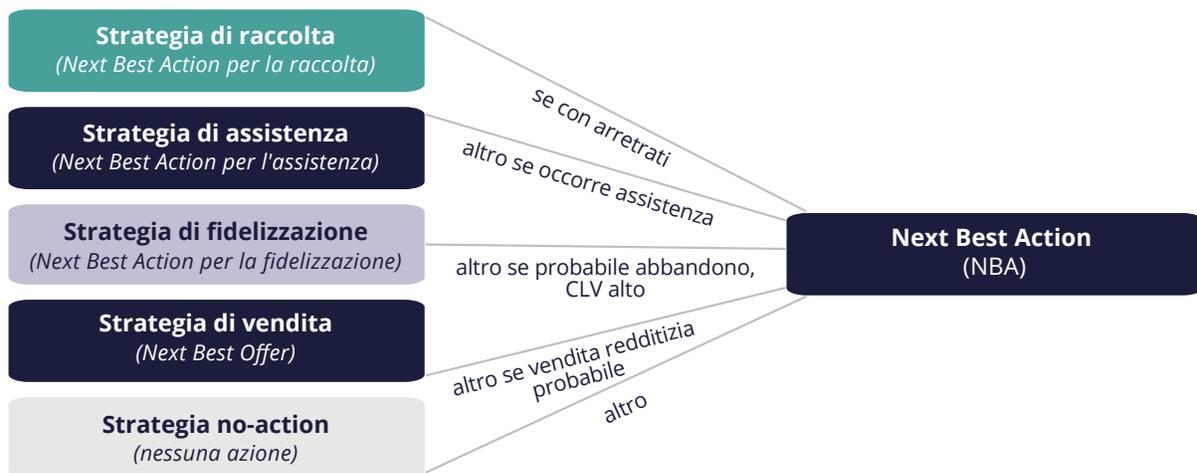


British Gas è un brand iconico nel Regno Unito, con una storia di oltre 200 anni, è la prima compagnia petrolifera affermata in tutto il mondo nel 1812. Aveva necessità di passare dall'approccio "product push" a conversazioni con i clienti basate sui dati con un sistema in grado di gestire i canali in entrata e in uscita. Ora, con tutti i canali connessi, la compagnia è in grado di simulare le prestazioni di oltre un miliardo di offerte per i clienti in meno di tre ore.

Dalla next-best-offer alla next-best-action

Passare dall'approccio NBO (per il marketing) all'approccio NBA (customer experience) è un'operazione semplice e sistematica, ma richiede una logica di espansione che possa tener conto di fattori di livello superiore che vanno oltre le vendite, ovvero fidelizzazione, assistenza, rischio, raccolte, negoziazione e così via.

Leggendo la strategia presentata sotto da destra a sinistra, vediamo che c'è una definizione esplicita degli obiettivi della compagnia e dei possibili compromessi. Come con la NBO, la strategia di definizione delle priorità decide quando ciascuna delle strategie è abbastanza pertinente da essere attuata.



Ad esempio, piuttosto che considerare semplicemente i piani di fidelizzazione rispetto alle offerte di vendita in ogni scenario, la Next-Best-Action passa alla fidelizzazione solo quando vengono soddisfatte determinate condizioni, ad esempio se la probabilità di abbandono aumenta oltre una certa soglia. Altri problemi aziendali, come il rischio, possono suggerire di non fare *nulla* perché il rischio associato a un determinato cliente potrebbe essere troppo elevato.

La mappa per l'always-on: best practice

Alcune grandi imprese gestiscono ogni anno centinaia di milioni di relazioni con i clienti, molte delle quali estremamente complesse, sparse su decine di canali di marketing e coinvolgimento, in cui nulla è semplice. Pertanto, decidere come organizzare e passare dai segmenti e le campagne a una strategia NBA e always-on richiede una serie di valutazioni strategiche. Tuttavia, è un'ottima opportunità per trasformare la cultura aziendale portandola verso un approccio che metta davvero il cliente al centro, basata interamente su importanti obiettivi aziendali.

Le aziende devono rispondere alle seguenti domande (oltre a mettere insieme dati e ottenere il consenso generale) prima di prendere una decisione sulla roadmap da seguire per attuare l'approccio always-on:

- Quale canale o funzione aziendale sta causando i principali problemi con i clienti al momento?
- Quali porterebbero i maggiori vantaggi in termini di ricavi? Quali migliorerebbero il rapporto tra costi ed efficienza?
- Quali genererebbero le spese maggiori? Come si possono ottimizzare i flussi di cassa?
- Per quali canali costerebbe di più il passaggio? I costi si ridurrebbero nel tempo?
- Quali soggetti sarebbero più propensi a seguire la nuova strada? Dove si potrebbe incontrare resistenza?
- Quali canali offrono dati o informazioni da poter utilizzare a valle?
- In che modo la struttura organizzativa potrà supportare l'iniziativa?
- Chi promuoverà l'iniziativa, ora e dopo l'implementazione iniziale?
- Come possiamo generare risultati rapidi per convalidare il progetto e fare in modo che venga sostenuto?
- Quale ordine di operazioni ha prodotto risultati? Esistono best practice consolidate?

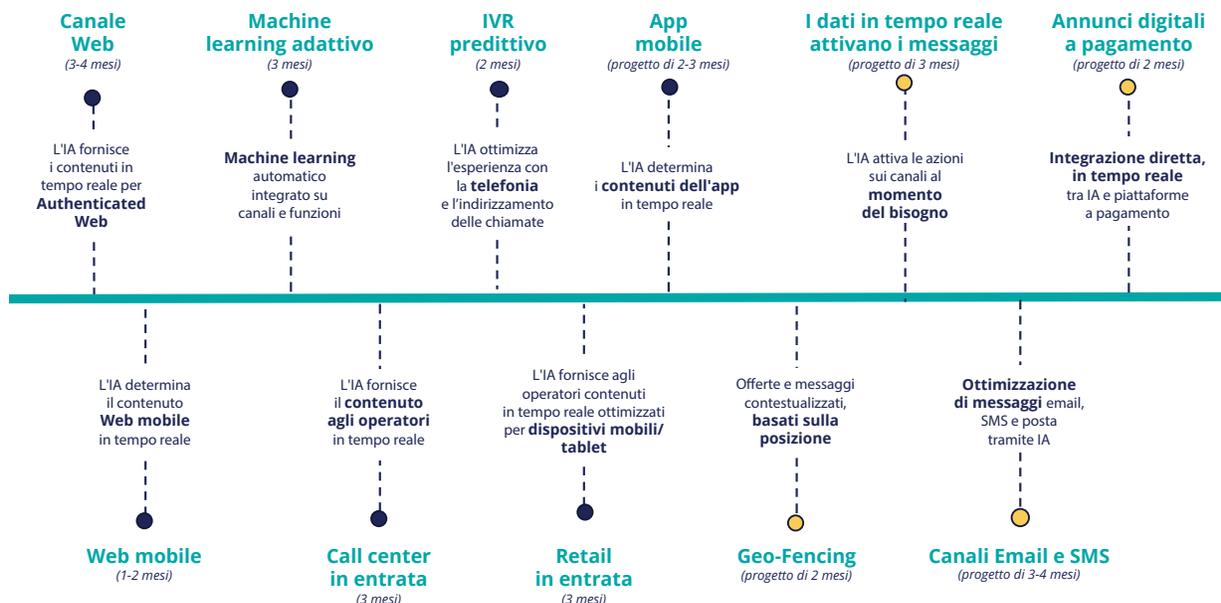
Esempio di roadmap reali

La roadmap per l'implementazione di una strategia NBA può avere centinaia di possibili variazioni, a mano a mano che l'azienda raggiunge i risultati attesi e si espande su altri canali. Questi ultimi possono anch'essi variare significativamente a seconda della natura dei prodotti, del settore dei livelli di competenza con gli strumenti tecnologici IA/analisi dell'azienda, della strategia di introduzione sul mercato e degli orientamenti dei clienti.

Seguono alcuni esempi reali che sono stati adottati, modellati e modificati ripetutamente da altre organizzazioni. Tutti gli approcci generano valore perché:

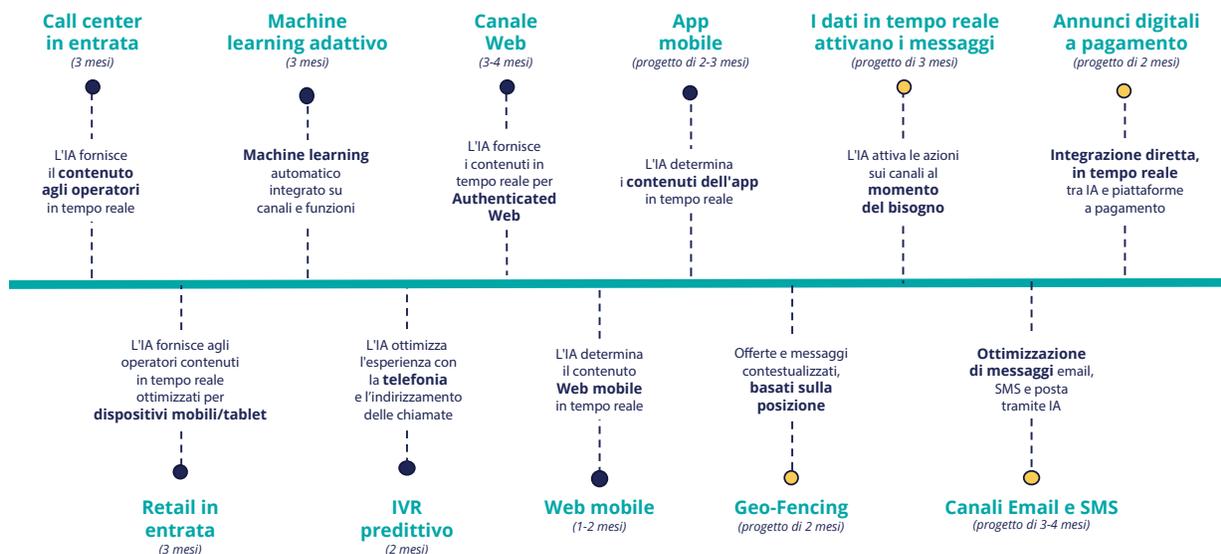
- Offrono risultati rapidi e tangibili a supporto dell'investimento iniziale.
- Mostrano il potenziale della NBA con un solido percorso verso il valore.
- Funzionano per ridurre i problemi legati alla crescita che potrebbero provocare stress inutile per l'attività.

Roadmap 1: apertura tramite i canali online



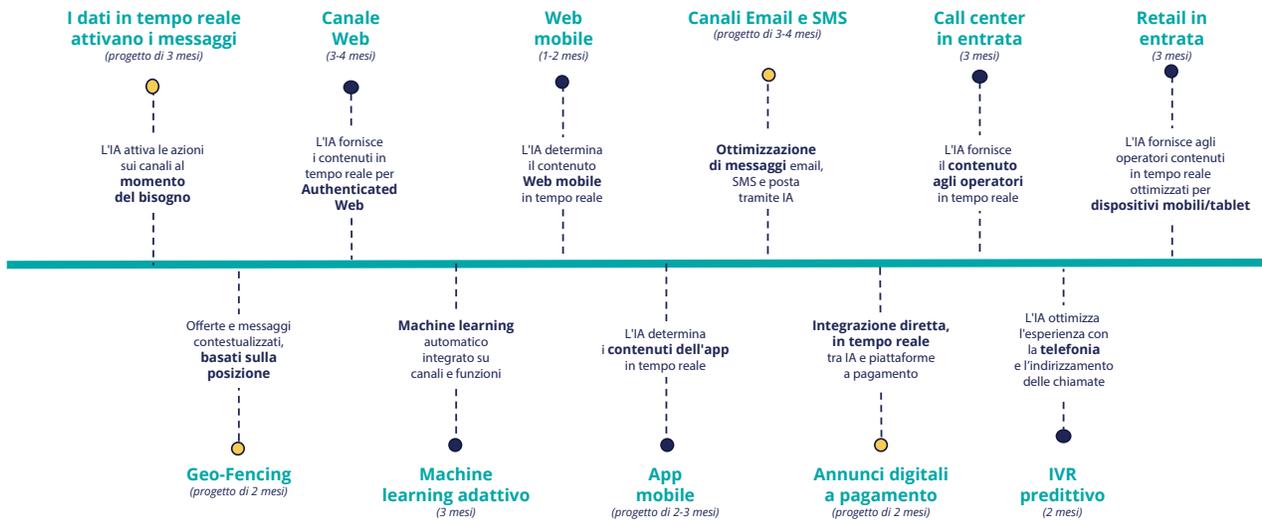
- **Roadmap 1:** Apertura tramite i canali online: questo percorso dà priorità ai canali digitali/online, in particolare al Web e al mobile.

Roadmap 2: attivazione dei canali gestiti da operatori



- **Roadmap 2:** Attivazione dei canali gestiti da operatori: questo percorso si concentra sull'integrazione di canali gestiti da operatori, come il call-center o i negozi.

Roadmap 3: integrazione di soluzioni di gestione in tempo reale



- **Roadmap 3:** Integrazione di soluzioni di gestione in tempo reale: questo percorso promuove trigger proattivi always-on e integra velocemente canali in entrata e in uscita.

Conclusione: gli enormi vantaggi dell'approccio one-to-one

In generale, l'approccio NBA presenta importanti vantaggi rispetto al modello campagna/segmento e anche rispetto al modello NBO incentrato sulle vendite, perché consente all'azienda di stabilire le azioni prioritarie per migliorare la customer experience e la soddisfazione dei clienti, e non solo gli obiettivi di vendite o marketing.

Di norma, un investimento completo in NBA genera vantaggi come:

- Aumento dei tassi di risposta (da 3 a 6 volte).
- Riduzione dei tassi di abbandono (dal 10 al 50 per cento).
- Riduzione degli sconti per la fidelizzazione (dal 20 al 35 per cento).
- Maggiori opportunità di vendita tramite operatore (da 2 a 3 volte).
- Aumento del Net Promoter Score (NPS, da 10 a 40 punti).
- Aumento del ROI (da 3 a 5 volte).
- Riduzione del periodo di recupero dell'investimento iniziale (da 4 a 6 mesi).

Ancora una volta, per rendere i vantaggi una realtà, devono concretizzarsi le seguenti innovazioni nell'impresa, a livello tecnico e culturale.

- L'azienda deve passare dalla segmentazione one-to-many a un approccio one-to-one per il coinvolgimento dei clienti.
- L'azienda deve passare da un targeting basato su prodotti e canali a un'autorità di decisione centrale.
- L'azienda deve ridurre la dipendenza dalle campagne push pianificate e passare gradualmente a un modello always-on che interagisce con i clienti dove e quando serve.

Queste tre innovazioni sono ampiamente realizzabili; oggi i primi utilizzatori hanno già ottenuto risultati straordinari, dimostrando il miglioramento nei KPI alla dirigenza, mentre i colleghi fermi sulle loro vecchie posizioni perdevano terreno negli stessi mercati. Considerando il panorama generale nel marketing, è chiaro che dobbiamo cambiare il nostro modo di pensare ai clienti ed essere disposti ad adeguarci, a investire in un approccio finalizzato a creare relazioni invece che a eroderle.



INFORMAZIONI SU PEGASYSTEMS

Siamo Pegasystems, leader del software per il customer engagement e l'eccellenza operativa. Il nostro software adattivo e basato su cloud progettato sulla piattaforma unificata Pega® consente di distribuire rapidamente ed espandere facilmente le applicazioni esistenti per rispondere alle esigenze strategiche per il business. In oltre 30 anni di attività, abbiamo progettato funzionalità pluripremiate in ambito CRM e BPM, grazie all'intelligenza artificiale avanzata e all'automazione robotica, per aiutare i brand leader nel mondo a raggiungere risultati eccezionali.

Per maggiori informazioni, visita il sito WWW.PEGA.COM/IT