

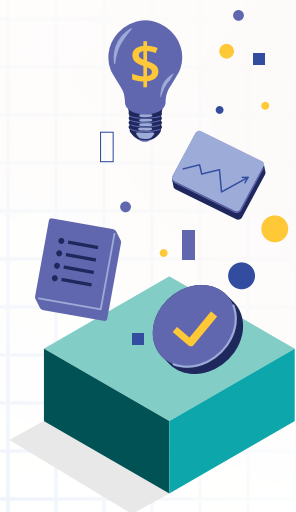


Trasformazione del marketing con decisioni next best action

Trasformazione del marketing con decisioni next best action

Il panorama digitale si sta evolvendo rapidamente, con le nuove normative sulla privacy e le maggiori aspettative dei clienti in termini di esperienze personalizzate che presentano nuove sfide per i professionisti del marketing. Man mano che l'intelligenza artificiale permea sempre più la tecnologia di marketing, il settore si sta spostando verso interazioni in tempo reale e un customer engagement personalizzato. Questa evoluzione migliora, anziché sostituire, le tecniche di marketing tradizionali come la segmentazione e le campagne, basandosi su questi fondamentali per favorire connessioni più profonde e significative con i consumatori.

Lo spostamento verso esperienze iper-personalizzate e coinvolgenti sta avvantaggiando sia i consumatori che le attività. È un'epoca entusiasmante, poiché i professionisti del marketing sfruttano le nuove tecnologie per promuovere la fidelizzazione e aggiungere valore in modi più significativi. Questa evoluzione essenziale sta spingendo i professionisti del marketing e gli esperti di customer engagement a ripensare il modo in cui affrontano questo aspetto, creano fiducia nei consumatori, misurano il successo e danno priorità alla sostenibilità. L'obiettivo è garantire che ogni interazione sia veramente significativa.



Ancora alla ricerca dell'omnicanalità

I cambiamenti sopra menzionati hanno interrotto la continua spinta a realizzare esperienze customer-centric che aggiungano valore anziché distrarre, creino coerenza del brand e promuovano la fedeltà e la fiducia dei consumatori. Fin dagli albori del marketing basato sui dati e dell'analisi predittiva, l'obiettivo è stato quello di realizzare esperienze di brand omnicanale unificate. Ma raggiungere questo obiettivo è stato difficoltoso a causa dei limiti delle tecnologie che non sono in grado di procedere alla stessa velocità dei clienti. L'avvento dell'IA in tempo reale ha cambiato la situazione e ha offerto vantaggi indiscutibili sia alle attività che ai clienti.

Il processo decisionale basato sull'IA ha permesso ai professionisti del marketing di fornire programmi che si adattano quasi istantaneamente alle informazioni contestuali e agli indicatori di dati dei clienti, consentendo loro di stare al passo con i clienti in tempo reale durante tutto il customer journey. Prima dell'avvento delle funzionalità basate sull'IA, come la valutazione del modello in tempo reale e l'arbitrato basato sulla propensione, i professionisti del marketing dovevano fare affidamento su logiche e regole deterministiche, che semplicemente non sono in grado di influenzare un'interazione quando il cliente cambia idea, canale o direzione.

Engagement always-on basato sull'intelligenza artificiale

Un approccio di marketing "always-on" può creare valore sostenibile e consentire alle aziende di stare al passo mentre i clienti si spostano da un canale all'altro di un brand. Richiede un'intelligenza artificiale centralizzata in grado di analizzare gli indicatori di dati dei clienti in tempo reale e presentare alle persone interazioni altamente pertinenti e customer-centric. L'IA centralizzata è il cervellone dello stack di marketing. E se è always-on, consente:

1. Customer experience unificate con **processo decisionale centralizzato** per interagire con i clienti ovunque preferiscano, coinvolgendoli con messaggi completamente coerenti.
2. Agilità operativa con un **modello always-on** che interagisce continuamente con i singoli clienti durante i loro "momenti di bisogno" con precisione contestuale, in modo da non perdere mai un'opportunità per connettersi e aggiungere valore.
3. **Percorsi customer-centric** reali ottimizzati. Interpretando gli indicatori in tempo reale dei clienti e adattandosi ai loro cambiamenti durante il percorso, i brand raggiungono un livello di iper-personalizzazione senza eguali.
4. Approccio **next-best-action** strategico. Analizzando le esigenze, le preferenze e il contesto unici dei consumatori, i brand possono individuare l'azione più pertinente e significativa per coinvolgere al meglio i clienti esistenti e potenziali su qualsiasi canale e in qualsiasi momento.

Queste innovazioni non solo sono possibili, ma centinaia di aziende in tutto il mondo le hanno già implementate nella pratica con risultati straordinari, dimostrando il miglioramento dei KPI in tutti i suoi ambiti. Considerando il panorama generale nel marketing, è chiaro che dobbiamo cambiare il modo in cui pensiamo di coinvolgere i clienti, essere disposti ad adeguarci e investire in un approccio finalizzato a creare relazioni anziché a eroderle.

Di seguito approfondiremo ciascuno di questi tre requisiti spiegando perché sono fondamentali e in che modo dovrai adeguarti.

Citi ha implementato con successo l'Omni-Channel Decision Engine nei canali dei servizi bancari personali negli Stati Uniti, del post-login web, del mobile, di filiale e assistiti da operatore. Siamo al 100% di traffico su web e mobile e siamo in crescita negli altri canali.

PROMITI DUTTA

HEAD OF ANALYTICS TECHNOLOGY AND INNOVATION FOR U.S. CONSUMER ANALYTICS, CITI

Citi U.S. Personal Bank è riuscita ad abbandonare le offerte di marketing per condurre conversazioni basate sulle esigenze dei suoi clienti in ogni momento dell'interazione.

Citi ha abbattuto i silos tra interazioni, prodotti e canali e ha raggiunto un vero processo decisionale omnicanale. I clienti usufruiscono di un'esperienza coerente e pertinente, indipendentemente dal fatto che interagiscano tramite canali web, mobile, di filiale o assistiti da operatore.

Verso l'engagement one-to-one

La segmentazione è relativamente semplice, motivo per cui le persone la usano. Questa tecnica tenta di identificare le persone che rappresentano i migliori target per una campagna creando un elenco ristretto di clienti effettivi/potenziati da un elenco più grande in base ai criteri/attributi comuni di queste persone, ad esempio ciò che acquistano solitamente, quanto guadagnano, dove fanno acquisti ecc.

Ecco un esempio di come funziona in pratica. Immaginiamo che una società di servizi finanziari voglia vendere la propria carta di credito Platino. Per farlo, in genere utilizzerà una campagna. Con l'obiettivo di vendere X carte in più, come professionisti del marketing andremo a individuare i segmenti target della campagna Platino. Il primo livello di segmentazione avrà più o meno queste caratteristiche:

Selezionare Contatti, dove Età>45 e Località=Costa Est e Reddito>150.000 \$

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

Selezionare Contatti, dove Età>45 e Località=Costa Est e Reddito>150.000 \$ e Visita web=Vero e Visita pagina carte=Vero

In molti casi andremo a includere anche le risposte alle offerte precedenti, i criteri di idoneità per la carta (ad es. punteggio di credito, saldo disponibile) e la propensione a rispondere a offerte simili (dato recuperabile da una campagna precedente). Il tutto porterà a una segmentazione di questo tipo:

Selezionare Contatti, dove Età>45 e Località=Costa Est e Reddito>150.000 \$ e Visita web=Vero e Visita pagina carte=Vero e Punteggio di credito>500 e Viaggi frequenti=Vero e Propensione a Platino>10%

Queste sono le basi della segmentazione, a cui sono state aggiunte una pertinenza e una precisione maggiori per un approccio più scientifico rispetto a quello preesistente. Aggiungendo l'intelligenza artificiale e l'elaborazione in tempo reale, possiamo migliorare l'approccio esistente.

- **Le decisioni centralizzate consentono una comprensione multicanale del contesto del cliente:** la pertinenza è il fattore più critico nel marketing ed è troppo complesso per l'uomo risolverlo senza usare veri e propri calcoli matematici. La segmentazione ci aiuta con un'ipotesi plausibile. Quando si aggiungono l'intelligenza artificiale e un processo decisionale centralizzato, si aggiungono velocità e un livello di precisione scientifica perché si è in grado di acquisire TUTTE le informazioni necessarie per prendere quella decisione in modo accurato. Utilizzare questo contesto ricavato dai canali in entrata per alimentare i canali in uscita aumenta le prestazioni in modo esponenziale.
- **L'IA aggiunge scalabilità:** in generale, più un segmento è granulare, maggiori sono le probabilità di raggiungere il pubblico giusto. Tuttavia, più specifico diventa un segmento, meno trasparente e comprensibile sarà e più difficile diventa riutilizzarlo. L'azienda finisce per dedicare un'enorme quantità di risorse per creare nuovi modelli di segmentazione per ogni iniziativa, attività dispendiosa in termini di tempo e denaro. L'intelligenza artificiale rende questo processo più scalabile e consente di testare più facilmente l'efficacia delle strategie di targeting prima di metterle in atto. Questo approccio è più conveniente in termini economici e di manodopera.
- **Riduzione di duplicazioni e sprechi:** la natura frammentata del nostro ecosistema mediatico e degli stack tecnologici causa conflitti di segmentazione e problemi con l'identity resolution. 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 si confondono molto rapidamente e finiamo per fare qualsiasi cosa per massimizzare le prestazioni dei KPI a breve termine, a scapito di relazioni con i clienti più sane, redditizie e sostenibili.

Mantenere la pertinenza richiede l'approccio next best action

| APPROCCIO TRADIZIONALE | APPROCCIO NEXT BEST ACTION ALWAYS-ON |
|---|--|
| Selezione dell'offerta da promuovere | Selezione del cliente da coinvolgere |
| Definizione dell'audience con segmenti | Selezione della next best action tramite l'IA |
| Pianificazione della comunicazione sui canali in uscita | Azione "always-on" su tutti i canali |
| Ottimizzazione della singola campagna | Ottimizzazione della strategia complessiva |
| Inizio e fine manuale della campagna | Offerte attivate/disattivate automaticamente |
| Successo determinato in base alla risposta all'offerta | Successo determinato dall'aumento (▲) del customer value |

I consumatori intraprendono il customer journey a una velocità e su una serie di dispositivi e canali prima inimmaginabili. Questo è il motivo per cui può essere difficile conseguire i risultati desiderati con engagement statici che non siano agili, adattabili e always-on. Il customer engagement one-to-one always-on del cliente che offre "next best action" (NBA) supera molte delle sfide associate agli approcci di marketing tradizionali. Gli approcci next-best-action utilizzano analisi, dati e intelligenza artificiale per analizzare un'ampia gamma di fattori, tra cui interazioni passate, cronologia delle transazioni, informazioni demografiche e comportamento in tempo reale. In tal modo, cercano di prevedere quale azione (ad es. un'offerta, un messaggio o un intervento di assistenza specifico) sarà più attraente o utile per il cliente in quel particolare momento del suo percorso.

In passato, una campagna era costituita semplicemente da una serie di messaggi recapitati tramite canali in uscita, come posta tradizionale, campagne multimediali a pagamento o e-mail. Una campagna moderna, invece, unisce offerte e messaggi always-on, customer journey dinamici, trigger basati su eventi e interazioni in tempo reale su canali in entrata digitali, assistiti da operatore e a pagamento. I brand pubblicheranno sempre "campagne", ma la loro natura si è evoluta fino a farle diventare in tempo reale, iper-personalizzate e interattive. L'analisi next-best-action ha consentito all'IA di prevedere la cosa migliore da dire a un consumatore unico, in un momento specifico. Nel corso del tempo, questo tipo di customer centricity produce customer lifetime value (CLV o LTV) elevati. Il customer lifetime value è una metrica che prevede l'utile netto realizzato dal brand per l'intera durata della relazione con un cliente.

I KPI di alto livello come fatturato, profitto e customer lifetime value, piuttosto che metriche a breve termine come il tasso di risposta alla campagna sono un fattore predittivo migliore della crescita e della sostenibilità del business.

Uno dei maggiori vantaggi della NBA è che va oltre le semplici offerte di vendita e considera tutte le potenziali conversazioni con un cliente, tra cui:

- Offerte di vendita
- Offerte di fidelizzazione
- Messaggi di assistenza
- Messaggi formativi
- Messaggi per il benessere/di nurturing
- Messaggi di raccolta
- Messaggi di conformità
- Attenuazione dei rischi

Grazie all'approccio NBA, sarà disponibile una vasta gamma di azioni always-on tra cui selezionare quella più pertinente per ciascuna persona. Spesso l'approccio migliore per un cliente non è la vendita, ma piuttosto un'azione diversa adattata alle sue esigenze immediate.

Ad esempio, si può presentare un piano di fidelizzazione a un cliente che ha alte probabilità di rivolgersi alla concorrenza, offrire assistenza proattiva o dare suggerimenti per la risoluzione dei problemi 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. Effettivamente, in alcuni 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. Inoltre, è auspicabile fare in modo che i clienti considerino importanti le interazioni con l'azienda e non pensino di perdere tempo. Il silenzio è spesso un'arma sottovalutata.

Questo approccio viene adottato perché, se si guarda ai rapporti a lungo termine, in determinati momenti gli interventi alternativi alla vendita possono generare risultati migliori. Diventa ancora più fondamentale quando i clienti si trovano ad affrontare situazioni fuori dal comune, come l'incertezza economica, i problemi di salute, le calamità naturali e la perdita del lavoro, solo per citarne alcuni.

Quest'anno il nostro obiettivo è aggiungere alla libreria di azioni 500 nuove azioni di assistenza per 70-80 diversi casi d'uso. Non significa che questo rappresenti ciò che viene effettivamente presentato ai nostri clienti. Perché? Perché riteniamo che, se forniamo le opzioni al Customer Decision Hub, tutti gli obiettivi aumenteranno. Inoltre, tutti i risultati saranno positivi a condizione che sia possibile scegliere tra tutte le opzioni.

LISA KRAVITZ,
SR. MANAGER, AI STRATEGY, T-MOBILE

Come funziona l'approccio next best action?

Con il marketing one-to-one, 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, ma che conversazione dovremmo avere con lei in questo momento. Con la NBA, la strategia impone di decidere prima qual è l'offerta migliore per Maria in ciascuna categoria potenziale. Il risultato sarà simile a questo esempio semplificato:

| AZIONI POTENZIALI PER MARIA | P PROPENSIONE | V VALORE | L LEVA | AZIONE (\$) |
|---|------------------|-------------|-----------|-------------|
| Offerta: offerta carta premio | 0,3% | 561 \$ | 0% | 1,68 |
| Offerta: prestito ipotecario | -- | -- | -- | -- |
| Offerta: offerta di mutuo ipotecario | 0,1% | 834 \$ | 0% | 0,83 |
| Assistenza: indirizzo e-mail mancante | 4% | 55 \$ | 50% | 3,30 |
| Assistenza: notifica viaggio | 3% | 29 \$ | 20% | 1,04 |
| Benessere: vacanza a pagamento | 64% | 23 \$ | 100% | 29,44 |
| Fidelizzazione: gestione avvisi relativi a premi | 14% | 83 \$ | 50% | 17,43 |
| Fidelizzazione: deroga pagamento commissioni annuali per 1 anno | 5% | 48 \$ | 0% | 2,40 |
| Nurturing: lezione di finanza personale | 3% | 135 \$ | 20% | 4,86 |
| Nurturing: nuova app mobile disponibile | 21% | 20 \$ | 20% | 5,04 |

Il flusso della strategia è da sinistra verso destra. Ogni azienda ha la sua definizione di "next best action", ma di norma si tratta dell'azione che aumenterà maggiormente il customer lifetime value (CLV), utilizzando una formula che, nella forma più semplice, sarà simile a $Priorità = P \cdot V \cdot L$, dove:

- **Le regole aziendali** definiscono quali sono le condizioni di idoneità dei clienti, quando le azioni sono **idonee** e in che situazioni sono **applicabili**. Questi dati vengono utilizzati per filtrare l'elenco delle azioni prese in considerazione per un cliente in qualsiasi momento, rendendo il tutto più gestibile.
- **P** sta per la **propensione** del cliente ad accettare l'offerta specifica. Per ciascuna azione, un modello predittivo stabilirà la propensione del cliente specifico ad accettarla. 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 una probabilità del 63% 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 è semplicistico paragonare il valore ai margini del prodotto. Questo però favorirebbe eccessivamente i prodotti ad alto margine, a scapito delle offerte o dei messaggi di "seeding" 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 compromette l'esperienza (ad es. un valore $L = 1,5$ aumenta il punteggio di priorità dell'offerta del 50%).

Ecco che cosa accade quando viene messa in atto questa strategia:

1. L'IA **applica le regole aziendali** per filtrare l'elenco delle azioni disponibili per un determinato cliente nelle condizioni specificate.
2. I modelli predittivi vengono utilizzati per **calcolare la propensione del cliente** a intraprendere ciascuna delle azioni rimanenti.
3. A quelle stesse opzioni viene poi assegnato un punteggio per determinare il valore finanziario dell'azione, se il cliente dovesse intraprenderla.
4. La leva viene applicata per **influenzare le priorità** di tali azioni aumentandole o riducendole di una percentuale.
5. La **next best action** è la migliore combinazione dei tre elementi $P \cdot V \cdot L$ e diventa l'azione presentata al cliente durante tale interazione.

Questa next best action genera il miglior equilibrio tra pertinenza per il cliente (utilizzando la propensione P) e maggior vantaggio finanziario per l'azienda (utilizzando un valore stimato V per l'azione), consentendo al contempo al brand di aumentare la priorità di tutte le offerte che ritiene meritino una priorità più elevata rispetto a quanto mostrato dai 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.

Unificare la customer experience con una singola autorità decisionale

Le strategie NBA sono progettate per aumentare significativamente il customer value. 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:

- **I canali disconnessi creano caos:** ogni canale disconnesso è un'opportunità persa, non solo per aggiungervi intelligence, ma anche per imparare e generare più momenti per creare valore. La sua attività remerà quindi contro gli obiettivi generali. Poiché il canale non è collegato a una singola autorità decisionale centralizzata, 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.
- **I KPI isolati frammentano la visione delle prestazioni:** se gli stessi clienti vengono raggiunti da diverse strategie di marketing/customer engagement indipendenti l'una dall'altra, diventa impossibile simulare l'impatto combinato di brand e ricavi su tutta l'azienda. Si può tentare di analizzarne l'effetto manualmente a posteriori, ma solo con costose aggregazioni di dati. In qualsiasi azienda sprovvista di un'intelligence sui clienti centralizzata, le iniziative di coinvolgimento procedono sulla base di una visione incompleta o, nel migliore dei casi, in maniera subottimale.
- **Le strategie decentralizzate creano grossi 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? L'agilità è fondamentale, soprattutto quando si gestiscono funzioni come la conformità che richiedono visibilità sulle decisioni a un livello granulare. Capire in modo rapido e trasparente perché vengono prese determinate decisioni e in quali momenti è possibile solo con un'unica autorità decisionale e una sola strategia.

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 interattivi in tempo reale, sui canali in uscita, assistiti da operatore, multimediali a pagamento e così via.

L'integrazione di dati e contesto provenienti da più canali aumenterà molto rapidamente i tassi di accettazione delle offerte, perché tali canali iniziano immediatamente ad apprendere insieme e a sfruttare l'intelligence e i dati multicanale per adattarsi al cliente.

Storia di successo: NatWest

NatWest si è posta l'obiettivo di reinventare la customer experience, favorire la crescita dei ricavi e ridurre i rischi tramite la trasformazione digitale. Riconoscendo il potenziale dell'IA per automatizzare il processo decisionale, la banca ha investito in Pega Customer Decision Hub™ per creare un motore decisionale centralizzato in grado di offrire ai clienti esperienze su misura tramite i suoi molteplici brand, canali e segmenti. NatWest è riuscita a ottimizzare le operazioni e a scalare le iniziative, abbandonando noiosi processi manuali per adottare un processo decisionale automatizzato e basato sull'IA.

Ora l'azienda è in grado di offrire a ogni cliente il messaggio giusto, abbinato al trattamento giusto, nel momento migliore e nel canale preferito (web, dispositivi mobili, incontro di persona, chat e e-mail). Il passaggio di NatWest da strategie incentrate sul prodotto ad altre focalizzate sull'engagement ha portato a un notevole aumento delle NBA del servizio clienti.

- **60%** di tutte le vendite generato dalle next best action di Pega
- **3,6 miliardi** di interazioni personalizzate all'anno
- **33** canali digitali e fisici connessi
- **3.500** conversazioni successive always-on adatte al singolo caso, il 40% delle quali sono ora incentrate sul coinvolgimento piuttosto che sulle vendite (aumento del 7%)
- Nuove azioni lanciate in una o due settimane, rispetto alle sei settimane necessarie in precedenza

È una conversazione. La next best action per noi è la prossima conversazione da sostenere con il cliente... e poi [il] Pega Customer Decision Hub ci aiuta a decidere quale conversazione riproporre a quale cliente e in quale canale nel momento più opportuno.

FIONA KIRK

HEAD OF CUSTOMER DECISIONING, NATWEST

L'offerta NBA 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 potrebbe far cambiare approccio all'istante. Presentare le offerte e imparare dalle risposte è un tipo di cambiamento di contesto. L'adattamento a questo cambiamento è simile all'orchestrazione del percorso. Poiché i clienti spesso sono contemporaneamente su più percorsi, anche i brand ora devono fare lo stesso. Come accade in una conversazione reale, la NBA viene ricalcolata immediatamente una volta recepita la risposta del cliente. Nei canali interattivi, il Customer Decision Hub viene sollecitato per fornire una NBA più volte durante una singola interazione o più interazioni in tempo reale.



La complessità delle strategie NBA: è tutto relativo

A prima vista la NBA può incutere timore o sembrare 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 utilizzati per interagire con i clienti. La NBA è il fulcro del programma, che connette e aggiunge intelligence 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 un ordine di grandezza, senza i vantaggi tangibili di una soluzione unificata. In pratica, utilizzare un'unica strategia di customer engagement è più semplice, più trasparente e di gran lunga più efficace rispetto a una gestione di svariate applicazioni di marketing. Se la strategia sottostante sembra complicata è perché il business stesso è complicato e questo non rappresenta un problema. 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 dei clienti a lungo termine. Ma in realtà, la NBA è molto più semplice da comprendere o spiegare e più facile da gestire o modificare rispetto alle svariate soluzioni puntuali combinate.

Utilizzare la NBA per dare impulso ai moderni customer journey

Le strategie NBA utilizzano un processo decisionale basato sulla propensione per incrementare significativamente la pertinenza delle comunicazioni, aumentando il coinvolgimento in modo da creare customer lifetime value (CLV) incrementale. Uno dei maggiori vantaggi della NBA è che va oltre le semplici offerte di vendita e considera tutte le potenziali conversazioni con un cliente e questa è una potente funzionalità che consente di dare impulso ai moderni customer journey.

Il concetto di customer journey non è nuovo e non è così complicato. L'obiettivo è aiutare un cliente a completare il proprio "percorso" (in inglese "journey") verso un obiettivo, solitamente l'acquisto di un prodotto. In passato la maggior parte dei percorsi è stata progettata esclusivamente tenendo conto di questo scopo, ma un importante cambiamento nel modo in cui lavoriamo, facciamo acquisti, ci rilassiamo e socializziamo ha costretto i professionisti del marketing a riconsiderare in modo significativo il loro approccio.

I customer journey devono essere considerati in modo olistico, quindi il brand deve avere come obiettivo quello di aiutare il cliente a completare ogni percorso nel modo più rapido e indolore possibile, anche se il risultato non massimizza i ricavi a breve termine. Sì, spesso il percorso individuato prevede l'acquisto di un prodotto da parte del cliente, ma purtroppo gran parte dell'attuale software dedicato non si discosta da questa fase. Nella maggior parte dei casi, ogni singola interazione con il cliente è solo una piccola parte di un'esperienza di brand molto più ampia per il cliente e l'obiettivo dovrebbe essere l'aggiunta costante di valore, anche se un'eventuale vendita è ancora lontana. Cercare di "forzare" una vendita prima del tempo non fa altro che interrompere (e stancare) il cliente.

Fortunatamente, quasi tutti i percorsi possono essere suddivisi in parti per facilitarne la comprensione e l'ottimizzazione. Durante le fasi di questo percorso, i brand possono dare priorità e "sfruttare" i contenuti progettati per aiutare i clienti a progredire rispetto ai loro obiettivi. Il segreto è fare in modo che, quando una persona raggiunge una fase, non venga mai forzata verso quella successiva. Con l'analisi in tempo reale, invece, si possono esaminare tutti i percorsi e le opzioni di contenuto possibili e, con la piena conoscenza delle azioni che la persona probabilmente compirà, presentare il messaggio più pertinente. È qui che le moderne soluzioni di orchestrazione dei customer journey si differenziano da quelle precedenti.

I percorsi moderni si sviluppano in tempo reale

Il percorso cambia velocemente quanto il contesto del cliente



ESEMPI DI CUSTOMER JOURNEY MODERNI BASATI SULLE STRATEGIE NBA



I percorsi di **assistenza** utilizzano "consigli" per risolvere preventivamente i problemi dei clienti prima che si verifichino o vengano segnalati ai responsabili. Ad esempio, nel caso di un cliente di servizi bancari che viaggia all'estero, prima del viaggio il brand potrebbe proporgli contenuti riguardanti le possibili commissioni o restrizioni di cambio esistenti a livello internazionale. Tali contenuti potrebbero ricordargli di autorizzare la propria carta di credito per l'uso internazionale e, durante il viaggio, proporgli informazioni utili come l'ubicazione degli ATM, degli sportelli di cambio o delle filiali della banca. L'obiettivo di questo tipo di percorso non è quello di effettuare una vendita immediata, ma di evitare i problemi più probabili prima che si verifichino e, così facendo, guadagnarsi il diritto di approfondire la relazione con il cliente.



I percorsi di **nurturing** sono simili, poiché sono progettati per mantenere sempre viva l'attenzione per il brand e aumentare gradualmente il coinvolgimento dei clienti o dei membri. Ad esempio, un brand di articoli sanitari potrebbe implementare più percorsi di nurturing per educare o intrattenere i clienti, concentrandosi su argomenti quali salute, fitness, invecchiamento, programmi di fidelizzazione o problematiche legate alle pratiche. Per ciascuno di questi percorsi verrebbero utilizzati svariati podcast, articoli, video, studi, notizie ecc. La strategia consisterebbe nell'espone il cliente a ciascuno di essi e scoprire quali sono i percorsi e i formati che catturano il suo interesse. Inoltre, quando il cliente interagisce con un argomento, il brand può identificare il suo comportamento e adattarsi. L'obiettivo non è realizzare una vendita o una conversione, ma creare coinvolgimento e sviluppare una relazione a lungo termine con il cliente utilizzando un approccio non invasivo.



I percorsi di **fidelizzazione** sono diversi in quanto sono spesso molto immediati e vengono utilizzati per ridurre il logoramento dei clienti di alto valore in modo redditizio e senza dover massimizzare gli incentivi. Ad esempio, un fornitore di servizi di telecomunicazioni può analizzare la navigazione dei clienti o il comportamento della rete alla ricerca di modelli e stabilire che un cliente è frustrato e tende all'abbandono. Anziché aspettare che la persona chiami il contact center (quando potrebbe essere troppo tardi e sicuramente costoso), la contatta con un'offerta di fidelizzazione personalizzata e proattiva in base alle sue esigenze, ad esempio l'aumento del traffico dati, l'aggiunta di un altro membro della famiglia senza alcun costo o l'accesso all'ultimo aggiornamento a una tariffa ridotta. Questa strategia evita l'abbandono, consente di "conservare" il cliente a un costo notevolmente ridotto e presenta l'ulteriore vantaggio di migliorare i livelli di soddisfazione e fidelizzazione del cliente.



I percorsi di **resilienza** sono il frutto più recente delle funzionalità in tempo reale e sono progettati per salvaguardare il benessere a breve termine del cliente, consolidando in tal modo una relazione di alto valore per il brand nel lungo periodo. Sono spesso complicati perché un'azienda deve avere una profonda comprensione del contesto e della capacità di pagamento del singolo cliente, ma comportano rischi relativamente bassi e offrono vantaggi sostanziali. Ad esempio, a un cliente che sta attraversando un periodo di difficoltà temporaneo, un brand dovrebbe rivolgersi in modo proattivo come se si trattasse di una persona il cui profilo e comportamento dimostrino un rischio di mancato pagamento o inadempienza. L'azienda dovrebbe proporgli un'offerta personalizzata a condizioni più vantaggiose che, se accettate, dovrebbe consentirgli di rimanere in regola con i pagamenti. Questa pratica non solo aiuta i clienti a dare priorità ai pagamenti nei confronti del brand, ma anche il brand a costruire equità relazionale con la persona e a creare un sentiment pubblico decisamente positivo. Come abbiamo affermato in precedenza, la strategia NBA offre una vasta libreria di azioni "always-on" e disponibili per la presentazione in qualsiasi momento, il che semplifica molto l'individuazione di un'azione pertinente da intraprendere per ogni persona nel momento in cui questa avanza lungo un percorso. Anziché fare un'offerta di vendita, la next best action potrebbe essere quella di consigliare un corso di formazione, negoziare uno sconto, tentare di recuperare un credito o congratularsi con un cliente per la sua fedeltà.

I percorsi moderni non cercano di prevedere tutte le possibili strade per raggiungere un risultato, perché sarebbe impossibile tracciare percorsi lineari e prevedibili, né descrivono in modo prescrittivo una strada da seguire, in quanto la maggior parte sarebbero percorsi che non portano a nulla. I percorsi moderni, invece, dovrebbero solo fornire indicazioni sulle strade ben conosciute da seguire per ottenere risultati. Inoltre, ogni percorso e ogni fase di un percorso dovrebbero essere utilizzati come contesto per il motore NBA. La next best action probabilmente sarà quella di continuare il percorso che il cliente sembra aver intrapreso. Tuttavia, sotto la guida dell'intelligenza artificiale in cerca di pertinenza, il motore NBA scelto potrebbe mettere in pausa o interrompere il percorso attuale per seguire una strada più promettente.

Perché l'approccio always-on funziona

L'utilizzo di un approccio di marketing always-on elimina molti dei fattori che inducono i clienti a distrarsi. 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, su canali 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. Potrebbe essere attivata perché la propensione all'acquisto di un cliente ha superato una certa soglia, in base a qualcosa che ha visto sul sito. Forse il cliente ha fatto clic su un annuncio Google relativo a una carta di credito e occorre proseguire la conversazione. O ancora ha dimostrato interesse per un prodotto su un canale di proprietà 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 tipi di engagement senza trascurare le nuove informazioni o gli indizi provenienti dal contesto del cliente.

| TRIGGER/ATTIVITÀ | ESEMPI | UTILIZZATO PER ATTIVARE |
|------------------------------|---|--|
| Propensione all'acquisto | (P del 30%) e (V \geq 250 \$) | Messaggio di cross-selling |
| Probabilità di abbandono | (P del 30%) e (V \geq 5.000 \$) | Messaggio di fidelizzazione |
| Ritardo dell'interazione | Nessuna interazione \geq 30 giorni | Messaggio di nurturing |
| Attraversamento di geo-fence | Il dispositivo mobile entra nell'area commerciale | Messaggio/avviso contestuale |
| Carrello abbandonato | (Aperto > 1 ora) e (Nessun acquisto) | Messaggio di re-targeting |
| Scadenza prodotto | Data > Data scadenza prodotto | Offerta di rinnovo con 1 clic |
| Aggiornamento disponibile | Idoneità = Y, CLV > 2.500 \$ | Offerta di aggiornamento con 1 clic |
| Evento personale | Matrimonio, nascita, nuova casa ecc. | Messaggio contestuale |
| Pagamento non effettuato | (Ritardo > 30 giorni) e (CLV \leq 1.000 \$) | Messaggio di promemoria, blocco conto |
| Interruzioni ripetute | Numero di interruzioni \geq 3 | Messaggio di assistenza, offerta di sconto |

Raccogliendo nuova intelligence, possiamo decidere di cambiare canale, modificare le tempistiche, 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. Ecco perché è fondamentale disporre di un certo numero di potenziali azioni, conversazioni e offerte da presentare al cliente in ogni preciso momento. Maggiore è il numero di azioni disponibili da proporre al cliente, migliori saranno i tassi di risposta, in quanto le probabilità del brand di essere pertinente sono significativamente maggiori.

L'effetto dell'"opzionalità" sul CTR

CTR ESPONENZIALMENTE MIGLIORE CON PIÙ AZIONI



*Fonte: programma di benchmark di personalizzazione Pega

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.

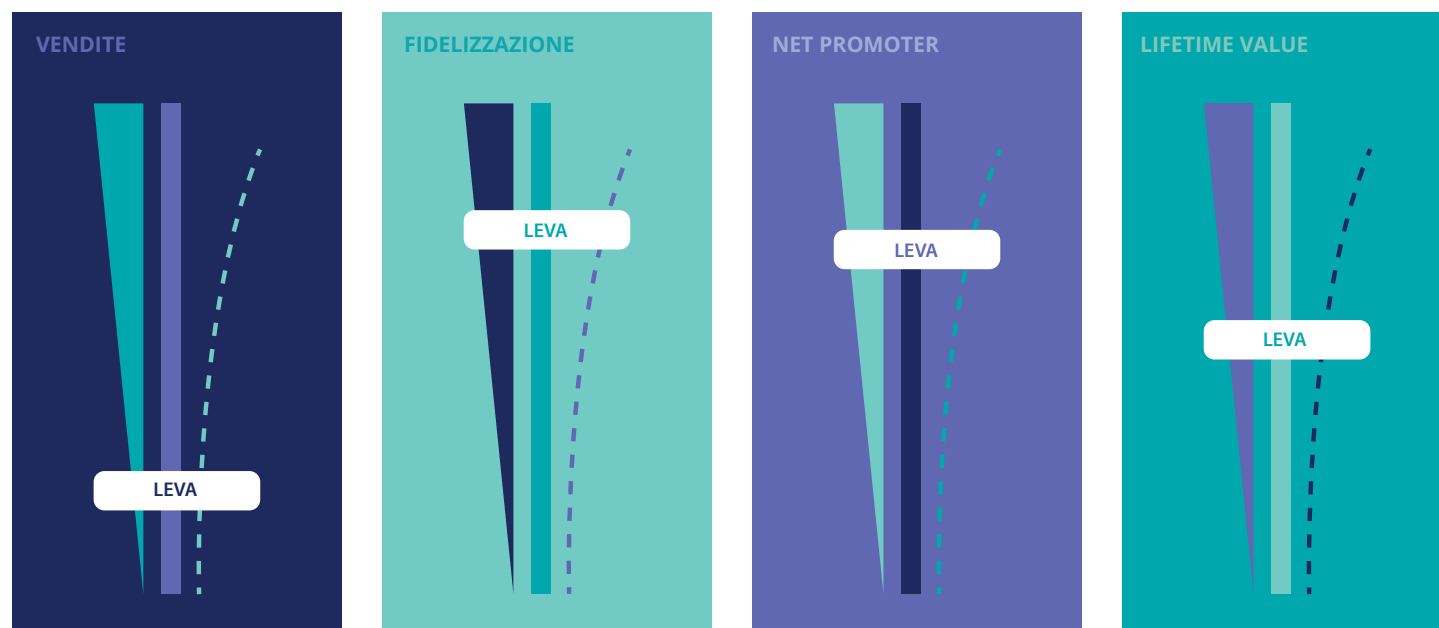
Ottimizzazione per l'azienda, non per l'unità, il prodotto o l'offerta

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. Il motivo è che non stiamo più proponendo prodotti a un numero definito di clienti, ma piuttosto cercando prodotti pertinenti con i quali i clienti hanno interesse a interagire. 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 politiche, ma di ottimizzare il mix di messaggi inviati, 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 e quando dirlo per ottimizzare i profitti e la soddisfazione del cliente.

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. 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".

Le leve centralizzate permettono controllo e agilità



Grazie a un unico insieme di leve che controllano la strategia in tutto il programma, è possibile rimanere agili e lanciare rapidamente nuove azioni e offerte su tutti i canali.

Senza intervenire sulle leve (indicate dalla lettera L), la NBA potrebbe non conferire 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. Qualsiasi miglioramento progressivo è generalmente molto marginale. Si tratta di un compromesso importante, dato il potenziale di risposta e prestazioni disponibile.

La gerarchia delle next best action

Per passare dal marketing tradizionale a un approccio NBA, l'azienda deve adottare la pertinenza e l'analisi predittiva su larga scala, ma anche implementare una logica in grado di estendere la conversazione a considerazioni di livello superiore che vanno oltre le vendite, come fidelizzazione, assistenza, rischio, riscossioni, negoziazione e così via.

Leggendo la strategia presentata sotto da destra a sinistra, osserviamo una definizione esplicita degli obiettivi aziendali della società e dei possibili compromessi: un'operazione di definizione delle priorità per decidere quando ciascuna delle strategie di business è abbastanza pertinente.



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.

Ad esempio, aziende come Navy Federal Credit Union hanno ridefinito il concetto di "successo" con la "risoluzione dei problemi dei clienti" piuttosto che la semplice vendita di un prodotto.

Best practice: il percorso verso l'eccellenza one-to-one

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. Niente di tutto ciò è semplice. Pertanto, decidere come organizzare e passare da segmenti e 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 sia davvero customer-centric, supportata in ogni fase da notevoli miglioramenti dei risultati di business.

Prima di prendere una decisione sulla roadmap da seguire per attuare l'approccio always-on, le aziende devono rispondere alle seguenti domande, oltre a raccogliere una grande quantità di dati e il consenso:

- 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 creare slancio?
- Quale ordine di operazioni ha prodotto risultati? Esistono best practice consolidate?

Casi d'uso reali

La roadmap per l'implementazione di una strategia NBA può avere centinaia di possibili variazioni, a mano a mano che un'azienda raggiunge risultati rapidi con poco sforzo 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 in termini di IA/analisi, della strategia di go-to-market e degli orientamenti dei clienti.

Quella che segue è una visione di distribuzione scalabile che è stata adottata, modellata e modificata ripetutamente da altre aziende. 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.
- Riducono i problemi legati alla crescita che potrebbero provocare stress inutile per il core business.

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|---------------------|------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------|---------------------------|
| | | CRESCITA | ASSISTENZA | NURTURING | FIDELIZZAZIONE | ACQUISIZIONE |
| CANALE | 1 ONLINE BANKING | Offerte contestuali | Azioni self-service | Stimolo all'utilizzo | Offerte proattive | Next best action |
| | 2 APP MOBILE | Offerte contestuali | Azioni self-service | Stimolo all'utilizzo | Offerte proattive | -- |
| | 3 FILIALE | Pacchetti dinamici | Suggerimenti di assistenza | Promemoria per benefit | Offerte reattive | Pacchetti di acquisizione |
| | 4 CALL CENTER | Pacchetti dinamici | Suggerimenti di assistenza | Promemoria per benefit | Offerte preventive | Pacchetti di acquisizione |
| | 5 PUSH SU MOBILE | Offerte con geo-fence | Trigger di assistenza | Avvisi contestuali | Offerte preventive | -- |
| | 6 E-MAIL/SMS | Offerte a tempo aperte | Trigger di assistenza | Messaggi indotti | Offerte preventive | Offerte contestuali |
| | 7 DIRECT MAIL | Offerte contestuali | -- | Invii automatizzati | Offerte preventive | Offerte contestuali |
| | 8 MEDIA A PAGAMENTO | Offerte contestuali | Suggerimenti di assistenza | Annunci display dinamici | Offerte preventive | Offerte contestuali |
| RISULTATI AZIENDALI | | | | | | |

■ Impatto ■ elevato ■ Impatto moderato
Impatto incrementale

Conclusioni principali e vantaggi di un approccio one-to-one

In generale, l'approccio NBA presenta importanti vantaggi rispetto al modello campagna/segmento e anche rispetto al modello NBA (o next best offer) 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 vendita o marketing.

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

- Aumento dei tassi di risposta **da 3 a 6 volte**.
- Riduzione del tasso di abbandono **dal 10 al 50%**.
- Riduzione degli sconti per fidelizzazione **dal 20 al 35%**.
- Aumento delle opportunità di vendita tramite operatore **da 2 a 3 volte**.
- Aumento dei Net Promoter Score **da 10 a 40 punti**.
- Aumento del ritorno sull'investimento **da 3 a 5 volte**.
- Riduzione del periodo di recupero dell'investimento di **4-6 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 sul prodotto o sul canale a una sola autorità di decisione centralizzata.
- L'azienda deve ridurre la dipendenza dalle campagne push pianificate e passare gradualmente a un modello post-campagna always-on che interagisce con i clienti "dove e quando serve".

Queste tre innovazioni sono oggi ampiamente realizzabili. I primi ad adottarle hanno registrato enormi guadagni, dimostrando un miglioramento dei KPI in tutti i suoi ambiti, mentre i concorrenti fermi sulle loro vecchie posizioni perdevano terreno negli stessi mercati. Considerata l'evoluzione dal marketing tradizionale verso customer experience migliori, 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.



Pega offre una piattaforma potente che consente alle aziende leader a livello mondiale di ottenere ottimi risultati in termini di trasformazione del business grazie all'ottimizzazione in tempo reale. I clienti utilizzano la nostra automazione dei flussi di lavoro e del processo decisionale basata su IA di livello enterprise per affrontare le sfide aziendali più urgenti, dalla personalizzazione dell'engagement all'automazione del servizio, fino alla semplificazione delle operazioni. Dal 1983 abbiamo costruito la nostra architettura basandoci su criteri di scalabilità e flessibilità per aiutare le aziende a soddisfare le richieste dei clienti di oggi e a trasformarsi continuamente per affrontare il futuro al meglio.