

STORIA DI COPERTINA

Io faccio lavorare i clienti



ANDREA CARDAMONE
Nato in Olanda
nel 1964, laureato
in Economia
e Commercio
a Milano, è direttore
generale di Webank.

10 COPERTINA

**ECONOMIA
DIGITALE/1**

Creare un social network attorno all'azienda. E usarlo per testare prodotti o lanciare un'applicazione. Come sta facendo il direttore generale di Webank.
di Roberta Caffaratti

Quasi tre milioni in un solo anno. Tanti sono gli italiani che hanno scoperto la rete nel 2010. E non solo per prendere informazioni. Perché internet ha cambiato anche i comportamenti di quegli oltre 33 milioni di persone che navigano e sono diventate una controparte virtuale per molte attività e servizi. Così la posta diventa email, i libri ebook, lo shopping ecommerce, la formazione e-learning, il lavoro e-business, con molteplici sfaccettature, tra cui il crowdsourcing. Ora si ingaggiano direttamente i clienti, la propria comunità, per avere da loro suggerimenti e per fare un passo successivo: arrivare alla creazione di un prodotto. Che si può definire social perché nasce proprio dalla società che si incontra e si aggrega intorno a un'azienda, interagendo esattamente come su un social network.

Il vantaggio è la riduzione dei tempi e il taglio dei costi, perché si paga solo il lavoro prodotto nel tempo impiegato a farlo. I rischi però non mancano: spesso al basso costo non corrisponde un'ottima qualità. E non è detto che la creatività sfoci sempre nelle soluzioni migliori. Ma non c'è dubbio che questa sia una nuova fase nella vita delle aziende. È una nuova fase di internet. La terza, dicono gli esperti.

Panorama Economy ne ha discusso con **Andrea Cardamone**, direttore generale di Webank (gruppo Bipiemme), una delle prime banche italiane nate online, che ha fondato nel 1999, vivendo tutte le trasformazioni della rete. Un anno fa ha dato vita al progetto «La banca che vorrei», chiedendo a clienti e non clienti idee per migliorare. Ne sono arrivate più di mille, 120 le ha realizzate e 200 sono in corso di valutazione. E il 2 febbraio ha lanciato il primo reality per

Con il Qr code puoi vedere, come è nato Wepad Project il primo reality di Webank per la costruzione di una App, creata da sei esperti con l'aiuto del pubblico della rete. Rigorosamente in crowdsourcing.



ALBERTO BERNASCO
www.ecostampa.it

33,4 milioni

gli italiani (tra gli 11 e i 74 anni) che nel 2010 hanno avuto accesso a internet, pari al **70%** del totale, con un incremento del **7,9%** su base annua.

12,5 milioni

le famiglie italiane che hanno dichiarato di avere un accesso alla rete, pari al **59%** del totale, con un incremento del **13,9%** rispetto al 2009.

6,2 milioni

gli Italiani che hanno un cellulare con connessione a internet, pari al **13%** della popolazione di riferimento.

25 milioni

gli italiani che hanno navigato almeno una volta attraverso un computer nel mese di dicembre, secondo i dati di Audiwebo.

costruire un'applicazione iPad. Durerà sei settimane, ci lavoreranno sei esperti con l'aiuto delle persone che si collegheranno.

È questa la terza fase di internet?

Certamente, e vuol dire ascoltare, recepire informazioni e suggerimenti e costruire una relazione diversa con il cliente. Internet da vetrina è diventata ora una modalità di interazione tra l'azienda e il cliente, e tra i clienti della stessa azienda. Una comunità vera.

Come in un social network?

Il meccanismo è simile, ma il grado di selezione delle persone che formano una comunità intorno a un'azienda è molto alto.

Come ci si arriva?

Ci riesce chi è stato capace di costruire un rapporto di fiducia con chi sta dall'altra parte dello schermo. È come se fossimo in un grande hub, dove tutti giocano un ruolo diverso dagli altri, ma fanno tutti parte dello stesso sistema.

E vale per tutte le aziende?

Per quelle che hanno fatto il percorso e lo hanno scelto come strategia. Internet non è un'esperienza estemporanea, è una filosofia.

Che cosa vuol dire?

Che non ci si inventa così, dall'oggi al domani. Nel nostro caso ci sono stati dieci anni di continua costruzione della relazione con il cliente, facendo tutti i passaggi fino a oggi. ▶

[**STORIA DI COPERTINA**]

► **Fino al reality in banca?**

Il reality non è un punto di atterraggio, ma un pezzo del percorso ed è coerente con le nostre scelte strategiche. Dall'idea si passa al prodotto. E per noi è normale. Lo facciamo da un anno con i clienti, su tutti i prodotti. È una maniera per rendere visibile quello che già facciamo.

Lasciando che i clienti decidano?

Lasciando che diano la loro opinione. Insieme la possiamo trasformare in un fatto. Il ruolo della banca, ma sarebbe uguale per qualsiasi azienda, è quello di fare dei prodotti che, alla fine, sono delle commodity. Sono sempre quelli. Il mondo che sta fuori, le persone possono dare il loro apporto per aumentarne il valore.

Un esempio?

Lestratto conto. Attraverso le idee dei clienti ne abbiamo fatto una sorta di bilancio familiare. Ma tutto si può migliorare, anche il bancomat.

E seguite tutti i suggerimenti?

No. Non dobbiamo essere la banca di tutti, ma di un gruppo selezionato. Se non accogliamo un'idea spieghiamo perché. E quando la sviluppiamo diamo la paternità a chi l'ha proposta.

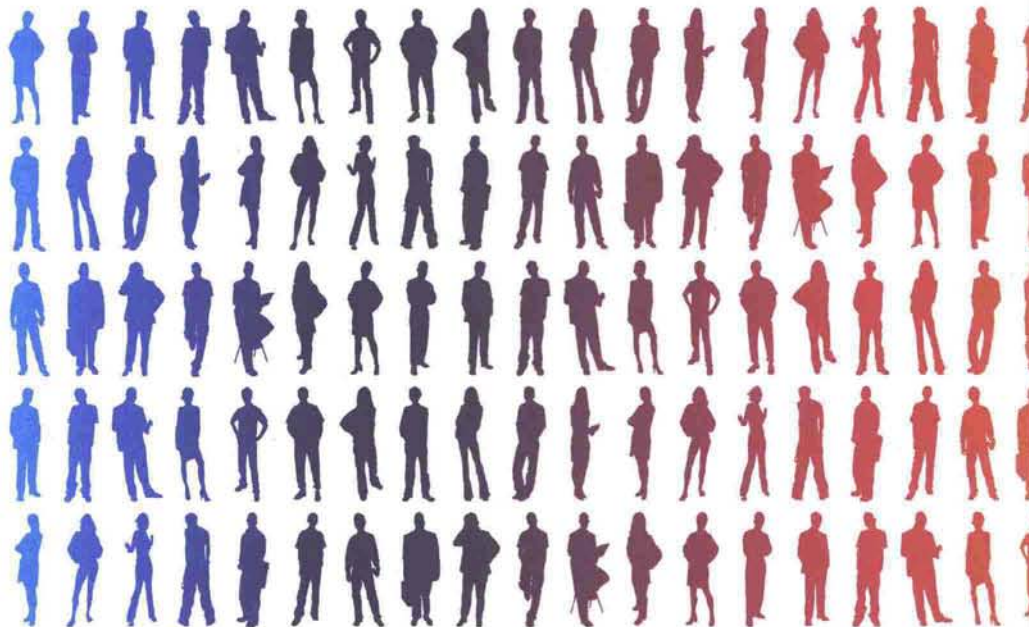
Dicendo: questa è l'idea di Mario Rossi?

Sì, alla fine tutti sanno di chi è la nuova idea.

L'obiettivo?

Creare relazioni di fiducia. In un tempo indefinito. Lo chiamo X.0 perché la tecnologia è sicuramente rivoluzione ma nessuno sa quanto ci vuole per arrivare all'obiettivo.

Rispetto a quando ha cominciato i tempi si sono abbreviati? ►



L'unione fa l'idea (e costa molto poco)

ECONOMIA DIGITALE/2
Da Procter & Gamble a Vodafone, da Barilla a Medusa. Ecco come le imprese chiedono contributi alla community. Offrendo notorietà, sconti e, in qualche caso, anche denaro.

di Andrea Nicoletti

Mettere il consumatore accanto all'operatore del call center, al project manager, in riunione col marketing. Come un impiegato, tranne che per lo stipendio, che non c'è. Con qualche eccezione: Procter&Gamble, Boeing e la farmaceutica Eli Lilly hanno chiesto alla rete, tramite il sito InnoCentive.com, di risolvere alcuni complicati progetti di ricerca. I vincitori hanno incassato premi da 10 a 100 mila dollari. Harley-Davidson ha chiesto il contributo della community per risolvere alcune questioni tecnologiche: sono arrivate 650 idee, ora al vaglio del management.

Medusa, la casa cinematografica della Fininvest, con 2 mila euro ha trovato il titolo e

lo slogan di uno dei suoi film, *Tutto l'amore del mondo*, mentre Unilever ne ha spesi appena 3.500 per la campagna di una saponetta. Come? Chiamando all'appello creativi e appassionati di tutto il mondo invece di affidare il lavoro a un'agenzia.

Il crowdsourcing si è trasformato in un sistema per mettere al lavoro i tanti volontari della rete. A costo zero. Ripaga, forse, l'onore di apparire nel team dei creatori e godere di visibilità sui siti delle grandi aziende, cosa che su internet ha un valore inestimabile. È il web, infatti, che ha permesso al crowdsourcing di nascere e fiorire: collaborare è facile, bastano un computer e una connessione internet.



Nestlé, un sito per mamme

Quando è arrivato il momento di rifare il sito dedicato alle mamme, Nestlé non si è rivolta (soltanto) a web designer o guru della comunicazione. Ha chiesto alle mamme e ai papà. Ne sono stati reclutati una ottantina, per lavorare su benchmark e concept, piano editoriale e strategia. C'è anche l'area della macchinetta del caffè, dove ognuno può parlare liberamente.

Mamme e papà regalano il loro impegno e la loro creatività. A vantaggio di chi? «Di tutti» è convinto **Fabio Zini**, brand manager Nesquik. «Ci guadagna la persona perché ha il potere di entrare in un processo decisionale, facendo valere i suoi diritti di consumatore, e guadagna l'azienda perché migliora i prodotti ascoltando chi li acquista».

Barilla, il mulino che vorrei

È uno fra i primi esperimenti italiani di cogenerazione di idee. Ne sono arrivate 3 mila e, fra nuovi packaging, promozioni, sconti o commenti sulla responsabilità sociale e ambientale, i fan hanno chiesto (e ottenuto) la riedizione del Soldino, merendina degli anni 80. Ma il progetto non serve solo per accontentare i nostalgici. «È un'operazione di brand activation per permettere al pubblico di comunicare con la marca e contribuire al suo miglioramento» spiega **Giuseppe Coccon**, responsabile comunicazione e media di Barilla. Insomma, non è un forum e neppure un social network (su Facebook l'azienda ha oltre 30 mila fan), ma una vera opportunità di business. Perché, se i consumatori sono felici di vedere realizzati i loro desideri, l'azienda risparmia su indagini di mercato e focus group. «Abbiamo ricevuto 400 mila visite e ci hanno lasciato più di 3 mila spunti sui quali riflettere» conclude Coccon.

Banca Sella

Pronto? E la banca risponde su Skype. Oppure con la chat e l'assistente virtuale. Sono stati i clienti a chiedere a gran voce questi (e altri) servizi. Lo hanno fatto usando il web, sul sito La Banca delle Idee. E l'istituto ha realizzato quelle più votate. Fra queste anche una carta prepagata che funziona come un conto corrente, permette di accreditare lo stipendio o la pensione, fare e ricevere i bonifici o prelevare. Potevano pensarci gli uomini del marketing? Non c'è dubbio, ma l'idea è venuta prima a un cliente, che l'ha «postata» sul sito e ha ricevuto una valanga di voti. La banca non si è lasciata sfuggire l'occasione e l'ha realizzata. Assieme a un'altra settantina di nuovi prodotti e miglioramenti.

«La Banca delle Idee è un social network finalizzato all'ascolto e al confronto con i clienti» spiega **Doris Messina**,



A FIANCO DEL CLIENTE
Paola Bonomo, responsabile online services di Vodafone Italia. Sopra, Giuseppe Coccon, responsabile comunicazione di Barilla.

responsabile marketing. Tra i servizi realizzati con il contributo (gratuito) di chi in banca non ci lavora affatto c'è la nuova piattaforma di home banking,

Vodafone

Più di 170 mila utenti registrati che hanno scritto 850 post e inviato 700 video, commenti (quasi 4 mila) e messaggi (220 mila) nelle oltre 15 mila discussioni sul forum e nelle 1.800 voci del Wiki, l'enciclopedia fatta dagli utenti e dedicata solo al mondo Vodafone. Di cosa si parla? Dai trucchi per iPhone, BlackBerry e Android alla soluzione di problemi tecnici o domande sulle tariffe. Afferma **Paola Bonomo**, responsabile Online Services di Vodafone Italia: «I clienti ci dicono che cosa piace, che cosa non piace, anche con grande candore».

3 Italia

C'è sempre un amico che le sa tutte. E molte volte ci ha aiutato col nuovo telefonino, magari insegnandoci un truccetto per risparmiare. Si basa su questa semplice osservazione il servizio «Le sai tutte» di 3 Italia. Una soluzione arriva sempre. Se poi a dartela è un 3Expert, allora c'è da fidarsi. Perché con le loro risposte i clienti possono guadagnare punti per telefonini e ricariche gratis. Un circolo virtuoso, che funziona e piace. Racconta **Fabio Marra**, direttore Crm: «Abbiamo migliaia di iscritti alla community che sperimentano un canale alternativo di assistenza rispetto alla tradizionale email o alla telefonata al call center. Ora non vogliamo più aspettare che siano i clienti ad accedere al portale e lavoriamo per raggiungerli dove abitualmente interagiscono, da Facebook a Twitter per esempio».

[**STORIA DI COPERTINA**]

► I comportamenti si sono accelerati, non c'è dubbio. Chi apre un conto online oggi vuole operare immediatamente, soltanto sei anni fa impiegavano almeno due mesi per fare la prima operazione.

Qual è il vantaggio?

In questa economia dove tutti collaborano non servono grandi numeri come si diceva all'inizio per le aziende che operavano sul web. Non serve un milione di clienti per un prodotto, serve una comunità che si identifica con il modello e su quella si deve lavorare. Meglio 250 mila clienti con quattro prodotti, dico io.

E il cliente dove guadagna?

Ha la possibilità di usufruire di commodity, cioè i prodotti, a minor costo avendo anche dato suggerimenti per arrivarci.

Pensa che il cliente che suggerisce possa prendere parte al profitto dell'azienda?

Non escludo che in un'evoluzione del modello a 5-10 anni il livello di condivisione possa arrivare fino a un guadagno reale per il cliente.

Il ruolo della banca qual è?

È al centro della comunità e deve assicurarsi che i processi funzionino, oltre che continuare a produrre commodity. E non avere paura di essere trasparenti.

Trasparenti sempre?

Non c'è alternativa in un modello di distribuzione digitale. Sono disposto anche a perdere i clienti pur di esserlo.

La comunità resta chiusa o immagina un'interazione con altre?

Sarà il prossimo passaggio. La comunità costruita intorno alla banca potrà interagire con altre, di diverse aziende di diversi settori, con comunità simili.

STICKYBITS Ora siete tutti liberi di dire la vostra

L'idea è quella di creare una gigantesca bacheca in cui chiunque possa aggiungere un commento, una foto, un brano musicale e dare così vita a una comunità potenzialmente infinita sotto l'ombrello di un brand. Semplice, ma rivoluzionaria è l'idea della giovane Stickybits (www.stickybits.com), una start-up newyorkese che ha pensato bene di trasformare il concetto del Qr in un mezzo di comunicazione a due vie. Gli strumenti, infatti, sono gli stessi di sempre: un'immagine, un cellulare dotato di videocamera (iPhone o Android) e un'applicazione per leggere l'immagine. La differenza, rispetto ai Qr, sta nell'applicazione, perché se il primo permette di accedere a informazioni disponibili in rete, i codici a barre di Stickybits danno agli utenti la possibilità di «uploadare» informazioni, interpretando perfettamente lo spirito del web 2.0. Per chi vuole creare la propria microcomunità, i codici a barre sono scaricabili dal sito dell'azienda od ordinabili come sticker e possono essere attaccati a qualsiasi oggetto. Ogni codice a barre è attivabile dalla prima persona che lo scannerizza e che può lasciare un messaggio, una foto, un video o una traccia musicale. Quando un'altra persona scannerizza



BILLY CHASE
Il cofondatore di Stickybits ha 30 anni, abita a New York e si definisce un artista e sviluppatore di software.

Come funziona il nuovo QR



Si scannerizza un codice a barre adesivo con il proprio smartphone e l'apposita app di Stickybits.



Al codice si può associare una foto, un video, un mp3. Poi si applica l'etichetta su un biglietto.



Le persone che via via scannerizzano il codice possono a loro volta lasciare un messaggio multimediale.

APPUNTAMENTI A Milano il manager è mobile

Geolocalizzazione, web marketing, App e social mobile. È all'incrocio di queste quattro nuove direttrici che corre la comunicazione. Almeno quella digitale. «Che oggi è parte integrante del fare comunicazione. Soprattutto se orientata al social mobile» dice **Fabrizio Cataldi**, alla guida di Comunicazione italiana, il primo business social media italiano, che il 16 febbraio, in Piazza Affari a Milano, apre la seconda edizione del Forum della comunicazione digitale. «Sono stati i circa 900 manager che hanno partecipato a un sondaggio sul nostro sito a decidere gli argomenti della

giornata». E il tema d'apertura è forte, il titolo evocativo: Social mobile: next step to the future. «Si analizza il social networking accessibile dai dispositivi mobili: cellulari, smartphone, tablet, ereader» spiega Cataldi. «Oggi i social network creano valore aggiunto. A ciascun iscritto si chiede di interagire, collaborare, condividere. Che sia parte di una community di amici come su Facebook, di un gruppo di professionisti che condivide esperienze come su LinkedIn, e che sia semplicemente in contatto geografico con altri come con Foursquare». Del resto, i dati mostrano come dei circa 33

milioni di navigatori italiani poco meno della metà entra in rete dal proprio smartphone. Mentre il 53% di coloro che navigano su web via cellulare lo fa per accedere ai social network, il 49% per trovare mappe e itinerari e il 38% per avere informazioni di servizio. Per Cataldi il social mobile si traduce soprattutto nell'interazione immediata tra un'azienda e il proprio pubblico, in grado da ogni luogo, da diverse reti e in diversi orari di «approfondire ogni notizia e ogni evento». Questo è il più forte impatto che il binomio porta con sé, come fa notare anche **Giuliano Noci**, ordinario di marketing al

il codice a barre, appaiono i messaggi depositati dagli utenti precedenti a cui, via via, si possono aggiungere nuovi contributi. Il risultato è un flusso potenzialmente infinito e geotargettizzato di messaggi collegati a qualsiasi oggetto o location su cui è stato attaccato il barcode. Per la pubblicità, la proposta di Stickybits rappresenta non solo la possibilità di unire mondo fisico e mondo digitale, ma anche di far coincidere mobile advertising e social media, una formula particolarmente apprezzata dai brand, come dimostra l'elenco dei clienti. L'ultimo della serie è Unilever con il gelato Ben & Jerry che regala una T-shirt alle prime 500 persone che scannerizzano il normale barcode di un barattolo di gelato del marchio. Per generare traffico e attrarre i consumatori, Stickybits offre a chi partecipa sconti, punti, badge e piccoli premi. Secondo **Derrick De Kerckhove**, «allievo» del padre della massmediologia Marshall McLuhan, la formula possiede ingredienti di un sicuro successo: «La più grande rivoluzione dell'advertising coincide con il concetto di user-generated. La pubblicità, infatti, deve tenere conto dell'opposizione spontanea dei consumatori, della loro voglia di dialogo. E se ai consumatori sarà data la possibilità di

partecipare alla pubblicità e di uploadare contenuti, potete stare certi che lo faranno». Al cofondatore di Stickybits, **Billy Chase**, *Panorama Economy* ha chiesto come è nata l'applicazione. «Ci siamo resi conto che le persone scannerizzano i codici a barre con gli smartphone» risponde «e ci è sembrato un modo interessante per costruire microcomunità attorno a quei barcode».

Come funziona, esattamente?

La maggior parte dei formati, tipo i Qr, sono di sola lettura. Stickybits, permette di «allegare» contenuti. Basta scaricare l'applicazione per scrivere messaggi e aggiungere rich media come foto, video, mp3 e via dicendo. Il tutto integrato con Twitter e Facebook, per coinvolgere gli amici.

Stickybits è un nuovo mezzo di comunicazione?

Sì, perché siamo la prima piattaforma che permette alle persone di allegare contenuto digitale agli oggetti del mondo reale.

Quali clienti hanno già creduto in voi?

Abbiamo già una dozzina di clienti. Abbiamo lanciato delle promozioni per il gelato Ben & Jerry's (Unilever) e con l'acqua Fiji. Fra i nostri clienti ci sono anche PepsiCo, Campbell Soup,

Nintendo e Scion.

Qual è il profilo degli utenti?

Vanno dai bambini alle mamme, agli appassionati di tecnologia che desiderano lasciare un messaggio, fare sapere quello che pensano, ma anche vincere i premi che mettiamo in palio.

Qual è la redditività dell'applicazione?

L'applicazione è gratuita, i marchi pagano per farsi pubblicità.

Quanto costa una campagna con Stickybits?

Si situa nell'ordine delle centinaia di migliaia di dollari.

Come si misurano i risultati?

Siamo in grado di sapere quante persone scannerizzano e commentano un determinato codice a barre, cosa che permette ai clienti di vedere l'andamento della campagna.

Può fare un esempio?

Recentemente, abbiamo lanciato una promozione per le caramelle Altoids, in palio c'erano mille voucher da dieci dollari da usare su iTunes. I risultati si misurano in poche ore: abbiamo avuto 1.600 contatti, oltre 350 post, centinaia di link segnalati e messaggi su Facebook e Twitter. In totale, l'operazione ha registrato scansioni in oltre cento città in 23 Paesi.

Stefania Medetti

dipartimento di ingegneria gestionale del **Politecnico di Milano**, nell'intervento che introdurrà il primo dibattito del Forum: «In un contesto in cui oltre il 70% degli individui (fonte: eMarketer, 2010) dà credito al giudizio dei pari, le imprese e il sistema dell'offerta non possono limitarsi a una semplice trasposizione delle strategie adottate sui media tradizionali. Oggi, per esempio, un uomo di quarant'anni, la sera, mentre fa shopping è potenzialmente interessato a ricevere un sms con le informazioni sui punti vendita di prodotti maschili presenti nei dintorni e consultare velocemente



Con il Qr code vedi la presentazione della seconda edizione del Forum digitale. Sopra, Fabrizio Cataldi.



dal proprio telefonino attraverso un'App le opinioni più rilevanti di persone affini per gusti ai suoi».

Cataldi la chiama «terza rivoluzione del marketing»: dopo avere cercato di raggiungere il maggior numero di utenti e avere affinato il target, ora il marketing deve puntare a coinvolgere il cliente in grado di accendere sui social network un passaparola positivo. Le aziende devono prendere atto di questi nuovi scenari. Secondo Cataldi sono tre i passaggi irrinunciabili: «Conoscere al meglio il proprio pubblico. Ascoltarlo, anche quando critica. Puntare sulla trasparenza. Oggi, infatti, tramite

le App si chiede al cliente non solo di scaricare un prodotto, ma di diventarne protagonista». E guai all'azienda che tradisce il valore della trasparenza: sarà la prima a pagarne le conseguenze, in termini di credibilità e coerenza. Anche perché è la trasparenza, oggi, la nuova frontiera del valore di un'azienda. Proprio come afferma **Gianni Di Giovanni**, responsabile comunicazione esterna di Eni: «Oggi, per la quantità di materiale da gestire, il comunicatore è chiamato a prendersi cura della materia prima più importante per una democrazia: la fiducia nel prossimo».