



QUADERNO ASK 1/2010

Comunicazione multicanale e interattiva nelle aziende italiane¹

Paola Dubini – Maria Rita Micheli
Centro ASK – Università Bocconi

Di che cosa parliamo quando parliamo di comunicazione su canali digitali

In questa ricerca siamo interessati ad approfondire alcune conseguenze della diffusione delle tecnologie digitali sulle scelte di comunicazione a pubblici esterni e interni da parte delle imprese e in particolare:

- la possibilità di coinvolgere i consumatori e gli utenti;
- l'apertura di canali web e mobile in aggiunta a quelli tradizionalmente usati per comunicare;
- l'abbattimento dei costi di creazione, condivisione e diffusione di contenuti – singoli o integrati - in formati testo, audio e immagini fisse e in movimento;

Tre sono gli aspetti rilevanti presi in considerazione nella valutazione delle strategie di comunicazione in questo mutato contesto: la **multicanalità**, il **coinvolgimento dell'utente**, l'elaborazione di **contenuti** e format originali.

Attraverso l'utilizzo strategico delle tecnologie digitali, le aziende possono gestire contenuti eterogenei e mezzi diversi, scegliendo i canali più idonei sulla base delle necessità. Questa è l'essenza della multicanalità, che consiste nella possibilità di raggiungere interlocutori diversi attraverso forme articolate di comunicazione (testo, immagini, video e audio) e canali diversi (carta, web, TV, radio, mobile). Inoltre, alcuni di questi canali permettono un coinvolgimento diretto dell'utente a vari livelli di intensità. Il coinvolgimento degli utenti permette una tipologia di relazione differente da quelle sviluppate con i mezzi di comunicazione tradizionali e favorisce una relazione più duratura e crescenti occasioni di servizio.

Per le imprese, l'elemento interessante e specifico dello sviluppo di multicanalità e di una relazione fortemente interattiva con diverse categorie di clienti non è tanto rappresentato dalla possibilità di "comunicare di più", quanto dalla possibilità di moltiplicare i punti di contatto con i propri clienti nella loro esperienza di consumo. L'utilizzo congiunto di logiche multicanale e di modalità interattive di coinvolgimento permette alle aziende di realizzare strategie di comunicazione articolate e convergenti.

Se da un lato questo sforzo comunicativo permette di "restare vicino al cliente" in modi finora inimmaginabili, dall'altro richiede una gestione integrata di una grande quantità di contenuti in formati diversi. La progettazione originale di contenuti che allo stesso tempo trasmettano messaggi efficaci e che si prestino ad essere diffusi, condivisi e reinterpretati dagli utenti (così da facilitare la creazione di ulteriori quantità di contenuti da distribuire nei diversi canali) costituisce la "sfida editoriale" delle imprese che intendano sfruttare le opportunità offerte dalla multicanalità e dalla possibilità di moltiplicare i punti di contatto con i loro clienti. La gestione efficace ed efficiente di questi contenuti determina una strategia "di palinsesto", vale a dire di

¹ La ricerca è stata promossa da Adobe Systems Italia come parte di un più ampio progetto di ricerca del centro ASK dell'Università Bocconi sul fenomeno dell'enterprise generated content. Le autrici desiderano ringraziare Elena Bersani e Paolo Motta di Adobe Systems Italia e il team Adobe di Burson Marsteller per i suggerimenti e i commenti in fase di impostazione della ricerca, nonché Mario Campana e Flavia Pischiutta per l'aiuto fornito in fase di intervista e di elaborazione dei risultati.



costruzione di una serie di contenuti di varia natura, concepiti con logiche precise e sulla base dei molteplici contesti di riferimento. Questa dinamica costituisce un secondo elemento chiave della “sfida editoriale” delle imprese che “diventano editori” e che devono quindi giocare un ruolo attivo e proattivo nella creazione di materiali.

La strategia di comunicazione sui canali digitali si costruisce quindi come sistema di decisioni che hanno ad oggetto:

- I **mezzi** (innovativi e tradizionali) che le imprese selezionano per raggiungere target di comunicazione diversi, nonché per moltiplicare i messaggi e i punti di contatto con i vari pubblici. Le scelte relative ai mezzi riguardano anche le relazioni fra mezzi diversi e il rapporto che lega i canali digitali con quelli tradizionali della comunicazione d'impresa.
- I **contenuti** (prodotti dall'azienda e dagli utenti) che più si adattano alla trasmissione attraverso i canali e i mezzi prescelti. Le decisioni chiave che riguardano i contenuti hanno a che fare con la quantità di contenuti che devono essere prodotti per alimentare i diversi canali attivati, i format editoriali che stimolino l'attenzione, la fidelizzazione, la condivisione da parte degli utenti, il mix di forme espressive diverse (testo, immagini, audio, video e animazione), in parte condizionato dalle scelte dei mezzi.
- Le modalità poste in atto per stimolare gestire e mantenere una **interazione con l'utente**, come punto di partenza per mantenere in modo efficace nel tempo una relazione crescente e duratura con il cliente.

Da questo punto di vista, le tecnologie di archiviazione, gestione, e diffusione di contenuti su piattaforme multicanale svolgono un'importante funzione di abilitatori di processo, poiché permettono al contempo il coordinamento multiplatforma nella gestione dei palinsesti, la gestione di grandi quantità di contenuti multimediali, la personalizzazione per canale e per target di messaggi e contenuti secondo efficienza.

1. L'obiettivo della ricerca

La ricerca nasce con l'obiettivo di verificare lo stato dell'arte della comunicazione multicanale e interattiva nelle principali aziende italiane, dal punto di vista del grado di utilizzo di piattaforme e forme espressive diverse, delle strategie di comunicazione ad esso sottese, degli obiettivi ricercati, dei vincoli organizzativi e gestionali e dei ritorni attesi.

In primo luogo è stato analizzato come le imprese concepiscono il significato dei termini multicanalità e interattività, al fine di contestualizzare il dibattito in atto sull'evoluzione delle strategie di comunicazione digitale e interattiva. Entrambi i termini “multicanalità” e “interattività” sono infatti ampiamente utilizzati in ambito accademico e professionale, ma i significati loro attribuiti tendono ad essere molto diversi tra loro, generando non poca ambiguità; inoltre, il fatto di concentrarsi sulle opportunità che la diffusione di canali digitali offre di elaborare strategie di comunicazione innovative - nelle quali le imprese si pongono in contatto non mediato con i loro interlocutori - tende ad oscurare l'importanza che i canali tradizionali di comunicazione ancora rivestono per la stragrande maggioranza delle imprese e a sottostimare l'importanza del coordinamento fra strategie di contenuto e di canale diverse all'interno della strategia complessiva di comunicazione.



In secondo luogo si è proceduto con l'analisi dell'utilizzo dei diversi contenuti e delle modalità di diffusione attraverso i molteplici canali. I canali e le piattaforme utilizzati per informare e coinvolgere pubblici diversi sono stati classificati in funzione delle tecnologie prevalenti, sia tradizionali (carta, tv e radio) che innovativi (web, web TV e mobile); la valutazione del grado di coinvolgimento degli utenti è stata condotta a partire dalla comprensione del significato attribuito dagli intervistati al termine interattività e dalle attese aziendali riguardo ai ritorni attesi da un crescente coinvolgimento. In generale, sono state esplorate le relazioni esistenti tra mezzi e contenuti, evidenziando come queste si intersecano con le modalità di coinvolgimento dell'utente adottate dalle aziende. Si è riconosciuto che il video è una forma espressiva che si presta particolarmente ad essere diffusa attraverso piattaforme fisse e mobili e ad accogliere contenuti che possono essere fruiti, condivisi, modificati dagli utenti in modo da essere occasione di creazione di viralità e di coinvolgimento, elementi importanti per la creazione di relazioni fra impresa e cliente.

Anche se questa ricerca si concentra sulle strategie di comunicazione sulle piattaforme digitali, il confronto con l'utilizzo di mezzi tradizionali ha permesso di fare luce in una logica di processo sul "posto" che le nuove piattaforme rivestono nelle strategie di comunicazione complessiva e sulla valutazione da parte delle imprese se la comunicazione sui canali digitali rappresenti un "modo nuovo di fare cose vecchie", ovvero apra possibilità originali per porsi in un rapporto diretto con i propri clienti.

Dopo aver verificato il grado di utilizzo di canali digitali nella realizzazione di campagne di comunicazione e gli **obiettivi ricercati** dalle aziende che hanno deciso di investire in comunicazione multicanale, la ricerca ha esplorato le seguenti dimensioni di indagine:

- In primo luogo è stato verificato il grado di importanza dei **media** interattivi rispetto a quelli tradizionali nelle diverse imprese.
- Il secondo step di analisi si è invece concentrato sulla natura dei **contenuti** realizzati e utilizzati nelle diverse aziende. E' stata analizzata la quantità dei contenuti, la frequenza di aggiornamento e il grado di multimedialità presente nei diversi mix. Si è poi esplorato come la natura dei contenuti influenza l'utilizzo dei diversi canali.
- La terza fase dell'analisi è stata costituita dallo studio delle **modalità di interattività** sviluppate dalle aziende per il cliente, cercando di esplorare i diversi significati del termine, dal coinvolgimento più immediato, come il dialogo o la possibilità di esprimere opinioni proprie, alla personalizzazione dei messaggi e delle proposte, fino all'autonomia e alla libertà più complete nella ricerca di informazioni.
- La fase finale ha riguardato lo studio dei **processi**, al fine di capire quali sono i vincoli e le opportunità per le aziende, da un punto di vista organizzativo e gestionale, collegati allo sviluppo di strategie di comunicazione multicanale, e i **risultati** attesi .

L'analisi congiunta delle scelte compiute in ciascuna delle dimensioni considerate ha permesso di identificare alcuni profili di strategie di comunicazione multicanale e interattiva.

Le tecnologie multipiattaforma e le soluzioni software per la archiviazione, gestione organizzazione e diffusione di contenuti multimediali sono considerate in questa ricerca come fattori abilitanti e strumentali per la realizzazione di strategie di comunicazione multicanale, ma non sono oggetto specifico di indagine.

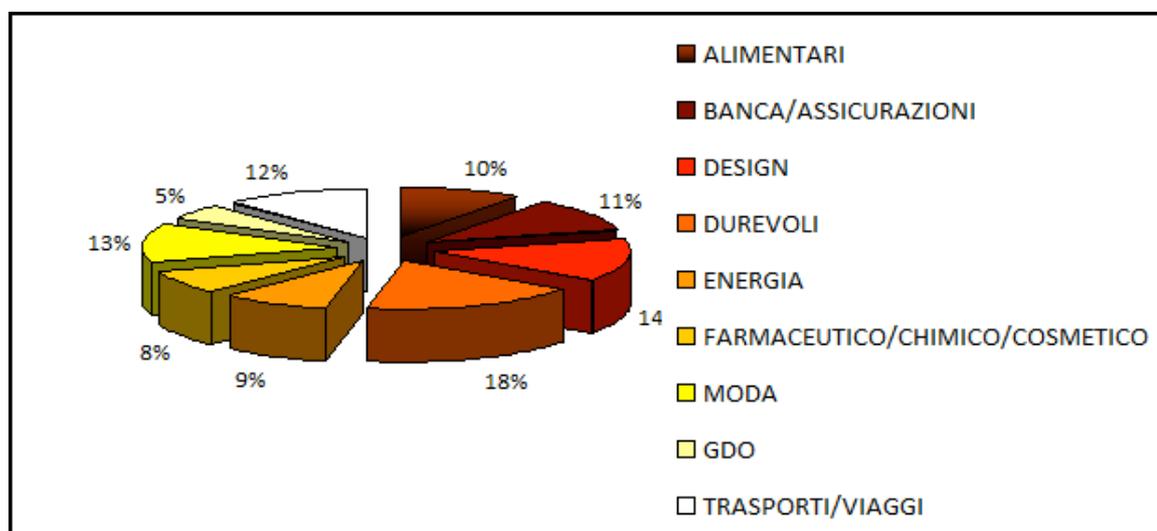


2. Campione e metodo

Il campione di indagine è stato costruito a partire dal database AIDA delle imprese italiane: sono state individuate le imprese appartenenti ai comparti manifatturiero e dei servizi, con esclusione delle imprese operanti nelle filiere dei media e della comunicazione, tradizionali e digitali. Nella costruzione del campione sono state privilegiate le imprese di grandi dimensioni e quelle operanti in settori caratterizzati da significativi investimenti in comunicazione esterna. Sono state individuate 1000 aziende, alle quali è stato somministrato un questionario online e telefonico di circa 30 domande nel periodo settembre-dicembre 2009. La costruzione del questionario è stata preceduta da venti interviste in profondità ad altrettanti manager operanti nelle funzioni marketing e comunicazione di aziende da alcuni anni impegnate in attività di comunicazione multicanale. La scelta di una tecnica mista di raccolta dati è dipesa dalla necessità di massimizzare i tassi di redemption e di minimizzare i tempi di raccolta delle informazioni. I destinatari principali del questionario sono i responsabili marketing o comunicazione esterna; tuttavia a ciascuno degli intervistati è stato chiesto di segnalare un top manager, un responsabile di prodotto o di area di business al quale somministrare il questionario.

302 questionari, relativi a 287 imprese, costituiscono la base empirica di questa ricerca. I dati sono stati raccolti ed elaborati nel pieno rispetto della privacy; le variabili di controllo utilizzate nel corso delle analisi statistiche sono il settore di appartenenza, il numero di anni in cui le aziende sono state coinvolte in iniziative di comunicazione multicanale e la funzione aziendale. La figura 1 mostra la distribuzione settoriale del campione.²

Figura 1: il campione analizzato



Gli investimenti in comunicazione sono stati analizzati in merito a due aspetti: il confronto con lo scorso anno e con i concorrenti. Come da costruzione, il campione raccoglie una percentuale significativa di heavy spender.

² Le percentuali sono state ricondotte all'unità.

Figura 2: Gli investimenti rispetto ai concorrenti

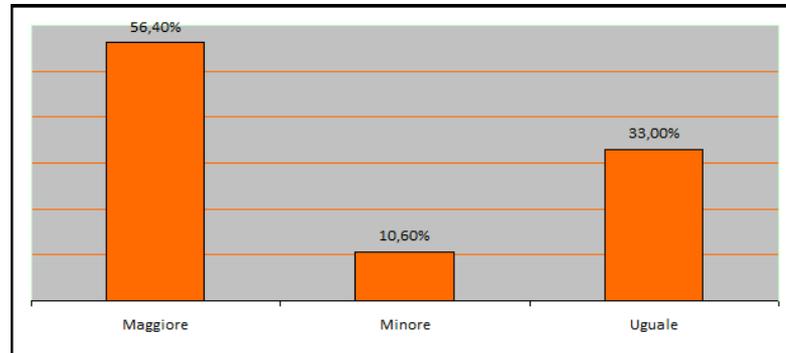
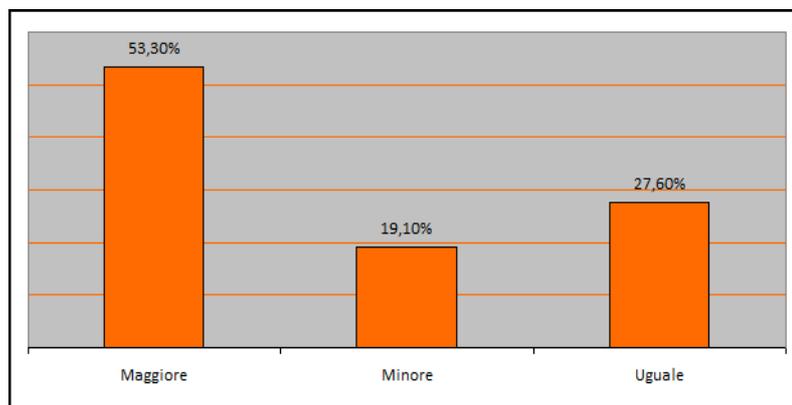
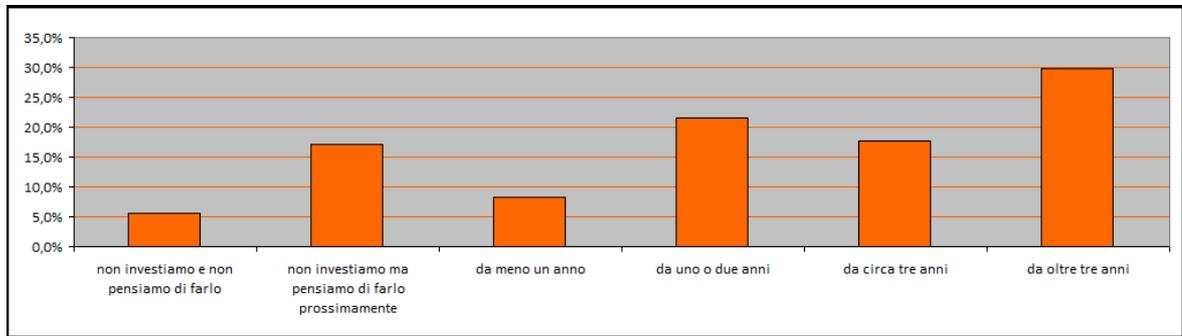


Figura 3: Gli investimenti rispetto all'anno precedente



Come si nota dalla figura 4, le imprese analizzate hanno cominciato ad investire in nuovi canali di comunicazione, intendendo come nuovi canali il web e i dispositivi mobile. Più del 70% delle aziende intervistate investe nei nuovi media, anche se non da molto tempo. E' evidente che le imprese considerano ormai fondamentale l'investimento sui nuovi mezzi. Molto importante il fatto che, tra i non investitori, la percentuale di coloro che pensano di investire nei prossimi anni è maggiore rispetto a coloro che non hanno in programma di farlo. Anche chi ha avuto dubbi sino ad ora si sta quindi dirigendo verso la comunicazione multicanale.

Figura 4: Da quanti anni investe in nuovi canali di comunicazione?



Per le imprese che hanno cominciato ad investire in comunicazione multicanale, gli obiettivi ricercati sono riconducibili a cinque categorie principali:

- *far parlare di sé*
- *coinvolgere l'utente*
- *migliorare i risultati economici*
- *espandere il mercato*
- *implementare i processi*

Il 70% degli intervistati dichiara di aver investito nella comunicazione multicanale per aumentare le occasioni per far parlare e far conoscere l'azienda a nuovi pubblici di riferimento. Percentuali simili, anche se leggermente inferiori, si registrano per la possibilità di migliorare i risultati economici e implementare i processi. Questa *triade* di obiettivi di natura diversa testimonia un dato importante: le aziende sono consapevoli del fatto che la comunicazione multicanale non è solamente un nuovo modo di comunicare e aumentare la *brand awareness*, ma ha impatti importanti anche sul business e sui processi. Esiste tuttavia uno zoccolo duro di rispondenti che ha iniziato l'investimento principalmente per rafforzare l'immagine dell'azienda e aumentarne le occorrenze sui mezzi tradizionali, oltre che sui nuovi media. Una concezione simile non rispecchia le effettive potenzialità della comunicazione multicanale, ma la riconduce ad obiettivi di "comunicazione per la comunicazione" destinati ad essere sempre meno raggiungibili, man mano che i canali digitali andranno consolidandosi.

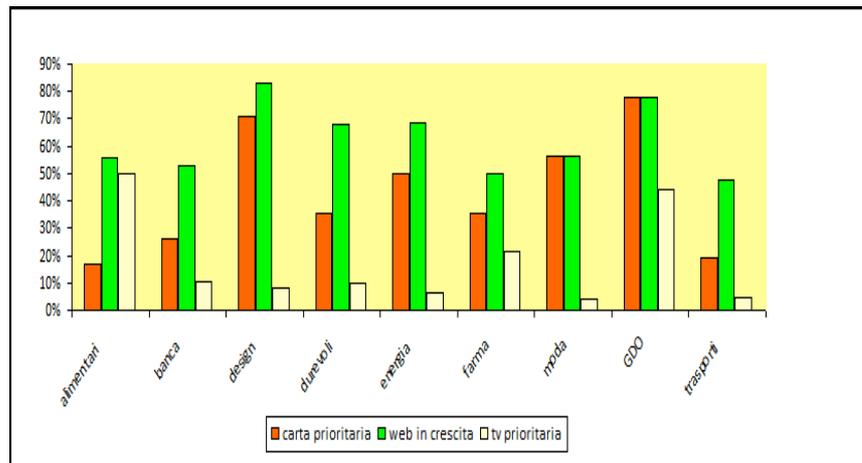
Circa il **60%** dichiara invece di aver investito con lo scopo di espandere il mercato, puntando sull'utilizzo di canali e mezzi facilmente fruibili da pubblici diversi. E' Interessante notare che già il **35%** delle aziende dichiara invece di aver investito con l'obiettivo di voler coinvolgere l'utente. Chi ha investito con questo obiettivo dimostra una spiccata sensibilità verso la piena comprensione delle implicazioni portate dallo sviluppo di relazioni interattive con l'utente: il coinvolgimento dell'utente è di per sé difficile da ottenere, ma la gestione efficiente è strumentale al raggiungimento di obiettivi di mercato od economici.

3. I risultati della ricerca: l'uso di media diversi

Come è noto, le scelte di mezzi di comunicazione sono in parte condizionate dal settore di appartenenza: aziende di abbigliamento o della grande distribuzione tendono a privilegiare il mezzo cartaceo, mentre le aziende appartenenti al settore automobilistico o a quello

alimentare sono heavy spender in televisione; in generale, gli investimenti televisivi sono accessibili solo ad aziende di grandi dimensioni. La figura 5 sintetizza la percentuale di imprese di settori diversi che giudicano prioritario l'investimento in comunicazione su mezzi diversi; per quanto riguarda gli investimenti sul web, la figura raccoglie le risposte relative sia agli investimenti prioritari sia in crescita. In generale, è possibile affermare che ci troviamo di fronte ad una ridondanza di mezzi e contenuti³, generata dalla volontà delle aziende di ristrutturare il loro mix comunicativo con varie prove su media diversi.

Figura 5: I mezzi prioritari nelle scelte di investimento



Le differenze settoriali fanno dedurre che la ridondanza non caratterizza tutte le aziende allo stesso modo; emergono infatti chiare differenze in base al settore di appartenenza, i target di riferimento e le dimensioni del budget a disposizione.

La carta rimane un mezzo prioritario per oltre l'80% delle aziende della GDO, affiancata dal web, che presenta forti tassi di crescita per la maggior parte delle aziende di questo settore. Una situazione simile si presenta tra le imprese che operano nel settore del design, che però presenta percentuali leggermente inferiori per quanto riguarda la priorità della carta. Nei settori alimentare, bancario, durevoli e dei trasporti si nota una forte differenza tra la percentuale di coloro che considerano la carta prioritaria e coloro per i quali il web è in crescita. E' interessante concentrarsi sui singoli settori a questo proposito.

Nel settore viaggi la crescita del web appare definitiva nei confronti della carta. Questo dato rispecchia le tendenze emerse in questo settore negli ultimi anni, che ha visto i viaggiatori spostarsi sempre di più online. Secondo una recente indagine Nielsen/ NetRatings⁴ (febbraio 2007), il settore *Travel on line* italiano continua infatti a crescere a ritmi sostenuti in termini di utenti medi mensili: +17% nell'ultimo anno, +60% negli ultimi due anni. La scelta di investimento delle aziende sul web appare quindi dettata dal necessario adattamento delle imprese al cambiamento in atto all'interno dei target di riferimento.

Anche nel settore dei beni durevoli le potenzialità del web sembrano essere abbastanza evidenti nella percezione dei rispondenti. Anche in questo caso, i clienti sembrano dare ragione agli investimenti delle imprese. I risultati della nostra indagine rispecchiano quelli di una delle ultime indagini GfK⁵ sugli acquisti online. Gli ultimi dati disponibili affermano infatti che il mercato dei beni durevoli di consumo (Retail Market) ha totalizzato un fatturato

³ Questo dato emergerà in modo più chiaro nella sezione dedicata all'analisi dei contenuti.

⁴ Rapporto Nielsen/NetRatings. Febbraio 2007.

⁵ GfK. Marketing Services Italia. Dati presentati l'11 marzo 2008.



complessivo di circa 16 miliardi di euro (2007), crescendo del 2,9% rispetto al 2006 e registrando una crescita negli ultimi 5 anni pari a +30%. Nel settore dei viaggi e dei beni durevoli, il web sembra quindi essere pienamente inserito nella ristrutturazione dei processi aziendali. Dalle interviste con alcuni rappresentanti del settore dei durevoli sono emerse considerazioni molto marcate : *«Spesso si dice web ma non si ha idea della molteplicità di significati che esso racchiude. In molte aziende vediamo dare al web significati “vecchi”; noi cerchiamo invece di monitorare le tendenze in atto e sviluppare le tendenze più moderne del web »*

Per altri settori si registra invece una considerazione del web abbastanza prudente, che porta le aziende a veicolare gli investimenti su canali diversi, con lo scopo di diminuire il livello di rischio e soddisfare le esigenze di target di utenza diversi. *«Per quanto concerne la nostra azienda, la comunicazione multicanale, in particolare il web, è in forte espansione. In particolare è rivolta alla fascia di utenza più giovane. Gli investimenti sul web vanno via via aumentando; allo stesso tempo rimane fondamentale il contatto fisico e l'utilizzo di strumenti tangibili per la clientela più tradizionale. Per i prossimi anni prevediamo di operare in logica complementare: forte attenzione al web e agli strumenti digitali, ma anche utilizzo dei mezzi più tradizionali, in particolare per gli utenti che lo richiedono »*. Queste considerazioni sono emerse da una intervista con il responsabile comunicazione di una delle banche coinvolte nell'indagine e si può considerare riassuntiva delle tendenze in atto nel settore dei servizi. Per molte di queste aziende, le potenzialità del web per l'interazione con il cliente vengono considerate ancora in via di sviluppo e la complementarità con i mezzi tradizionali è fondamentale.⁶

Per quanto riguarda il settore degli alimentari, va sottolineato il fatto che la TV assume un peso maggiore se confrontata con la tendenza degli altri settori. Se andiamo ad osservare la composizione dei rispondenti appartenenti a questo settore, notiamo che la maggior parte sono aziende di grandi dimensioni, conseguentemente con budget consistenti, che permettono di investire sul canale televisivo, che richiede un notevole dispendio di risorse. Anche nel settore GDO la TV ha un ruolo importante, anche se in misura minore rispetto al settore alimentare. Anche nel settore chimico/cosmetico/farmaceutico troviamo una forte percentuale di rispondenti che considerano il web in crescita, come nella maggior parte dei settori; da sottolineare invece il peso dell'investimento televisivo per questo settore, che assume un ruolo mediamente importante. Dalle interviste con i rappresentanti di questo settore è emerso un forte orientamento agli obiettivi di business. *«Ogni scelta in merito alla comunicazione è orientata al business. Ora stiamo facendo investimenti importanti sul web e sui mezzi digitali, cercando sempre un riscontro nei risultati economici.»* I settori della moda, dell'energia e dei trasporti sono i meno propensi all'investimento televisivo, che viene considerato praticamente inesistente dalla maggior parte dei rispondenti.

La coesistenza di mezzi tradizionali e del web nello stesso mix comunicativo porta dunque a considerare le strategie delle aziende come un procedimento di integrazione e progressiva sostituzione. In totale, l'80% delle aziende dichiara che i mezzi tradizionali sono ancora prioritari in valore rispetto al web, ma è forte la percentuale di coloro che considerano il web come un canale fortemente in crescita, che assorbirà una parte consistente degli investimenti delle imprese nei prossimi anni.

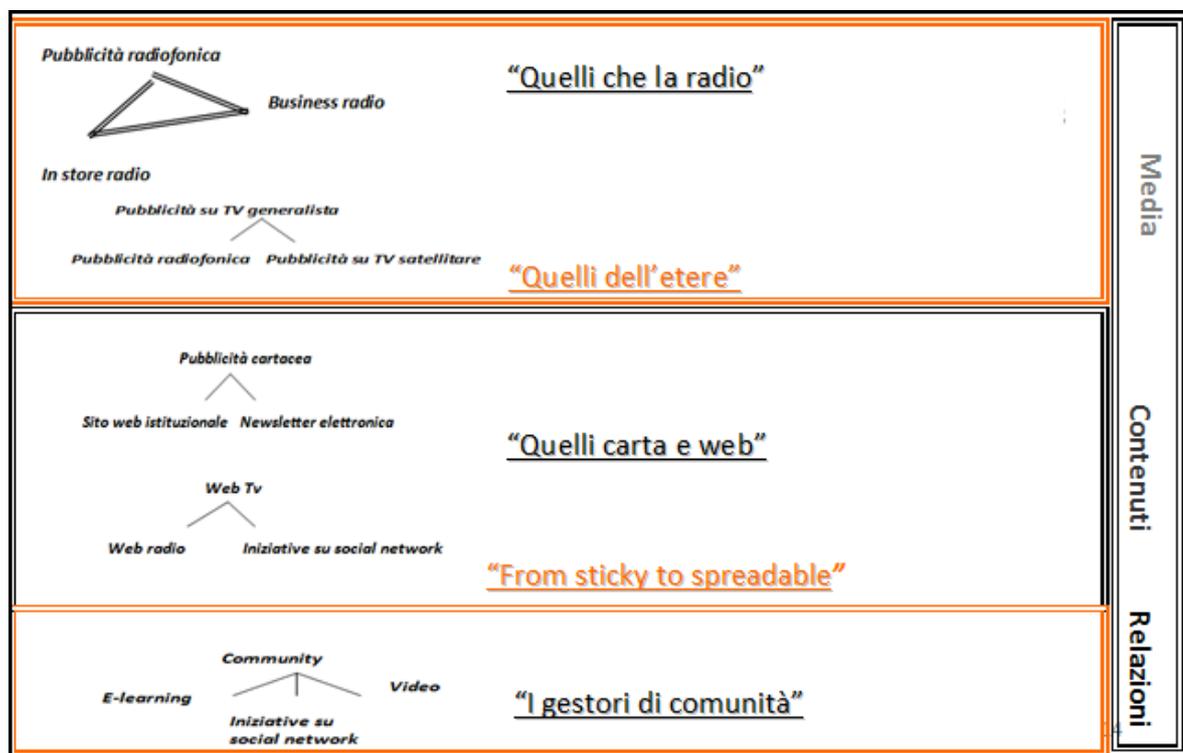
Concentrandosi sulle aziende che già considerano il web uno strumento prioritario, la quasi totalità dichiara che sarà prioritario anche tra due anni (89%). Solo l'11% rivedrà le logiche comunicative e riserverà meno risorse all'investimento sul web. Per le aziende che ancora non considerano il web prioritario, osserviamo un atteggiamento prudente nel breve termine. Nei

⁶ Per una panoramica dettagliata sulla percezione dell'interattività si rimanda alla sezione 5.

prossimi due anni, per il 21% delle aziende il web sarà prioritario, mentre per il 79% esso sarà ancora in crescita. Questo dato riflette un atteggiamento di fiducia nei confronti di questo strumento, ma con la dovuta prudenza.

Dopo aver considerato separatamente i diversi mezzi di comunicazione utilizzati e la loro importanza relativa, si è provveduto a correlare le risposte fra loro, al fine di individuare le relazioni dominanti fra tutti i mezzi e canali di comunicazione utilizzati dalle aziende del campione.⁷ La figura 6 mostra graficamente le principali relazioni fra mezzi individuate. In generale, è interessante notare che, grazie alla comunicazione multicanale, anche il concetto di pubblicità tradizionale si è evoluto. Il tradizionale messaggio pubblicitario costituisce spesso solo l'inizio del processo di coinvolgimento dell'utente, con il quale le aziende cercano di stabilire un contatto in tutte le fasi del processo d'acquisto. Man mano che le aziende imparano a sfruttare il potenziale delle relazioni tra mezzi e contenuti, il cliente stesso diventa un veicolo di comunicazione, presidiando quegli stessi canali che l'azienda aveva utilizzato per informarlo prima dell'acquisto, come i blog o i forum. Il cliente quindi non è più destinatario dei messaggi comunicativi, ma assume un ruolo molto più attivo nella relazione con l'azienda. I nuovi mezzi permettono quindi di ampliare estremamente le possibilità di comunicazione con i target di riferimento e la pubblicità, intesa nel significato tradizionale del termine, è solo una minima parte delle iniziative realizzabili.

Figura 6: Le relazioni fra mezzi



L'investimento sul canale televisivo si correla in modo positivo con quasi tutti gli altri tipi di investimenti. Come già evidenziato, questo tipo di investimento richiede un budget consistente e le aziende che lo hanno a disposizione possono estendere il loro mix comunicativo su più

⁷ Come per tutte le altre analisi, i dati sono stati analizzati su una piattaforma SPSS. Le correlazioni sono state osservate in base all'indice di Pearson.



fronti e dedicarsi ad iniziative diverse. Analizzando gli investimenti televisivi nel dettaglio, la pubblicità su TV generalista si correla positivamente con gli investimenti su molti canali e in molte forme; in particolare troviamo una correlazione positiva con la pubblicità radiofonica e la TV satellitare. La pubblicità radiofonica si correla invece con l'utilizzo del video nelle varie accezioni e al mobile. Inoltre, tutte le forme di comunicazione radiofonica sono correlate positivamente tra di loro. In generale, le aziende che investono nella radio e nella televisione sono quelle che, fondamentalmente, preferiscono investire nell'etere, riponendo fiducia nella forza del mezzo. Una volta deciso il mezzo, viene declinato su forme e setting diversi.

Per quanto riguarda il canale web, troviamo una correlazione positiva tra sito web istituzionale, pubblicità su carta e newsletter elettronica. Questo risultato mostra come i mezzi più tradizionali, come la pubblicità cartacea, siano accostati a investimenti standard su canali digitali e nuovi media, come il sito web, ormai molto presente nelle strategie di comunicazione delle aziende. Interessante notare come la Web Tv si correli alla Web radio e alle iniziative sui social network. Rispetto ai due profili sopra individuati (costruiti a partire da un mezzo specifico), questi due profili mostrano una maggiore varietà fra mezzi utilizzati e - conseguentemente - una maggiore attenzione ai contenuti. I contenuti trasferiti sulla pubblicità cartacea sono testo e immagini, che si prestano ad essere trasferiti su siti web e newsletter elettroniche. Al contrario, i video preparati per alimentare una web TV si prestano ad essere veicolati su altri tipi di sito caratterizzati da un livello di coinvolgimento dell'utente maggiore; da questo punto di vista, i video appaiono come contenuti che si prestano ad essere utilizzati su mezzi che presuppongono un certo livello di interattività. Le aziende che ripongono particolare fiducia nella coesistenza carta/web e video/social network riconoscono la potenzialità dei contenuti e investono molte risorse per renderli fruibili su diverse piattaforme. I contenuti non sono più sviluppati ad hoc per un unico mezzo o canale, ma vengono progettati in format che ne permettano la *dispersione*, condizione fondamentale per permettere la diversificazione delle esperienze per gli utenti, il raggiungimento di massa critica di utenti su ciascun canale e la loro fidelizzazione ai contenuti e al marchio dell'azienda. Essenzialmente, per queste aziende si verifica ciò che emerge chiaramente nel libro *YouTube* di Jean Burgess and Joshua Green⁸ in merito al passaggio del contenuto da *sticky* (adesivo, e quindi specifico di un canale) a *spreadable* (adattabile e che si diffonde).

Infine, le aziende che adottano gli strumenti del web 2.0 sono invece le aziende più *sperimentatrici*, che indirizzano gli investimenti su numerosi canali digitali con lo scopo di sviluppare relazioni con gli utenti. Le aziende che investono nella gestione delle community online sono le stesse che sviluppano piattaforme di e-learning e formazione online, dedicano risorse alla realizzazione di iniziative sui social network e utilizzano video - sia on line che su canali di business tv - e sperimentano varie forme di comunicazione su canali mobile.

Dallo studio delle correlazioni tra i mezzi emerge quindi un ideale *continuum* delle strategie di comunicazione che va dal focus sui mezzi fino alla costruzione delle relazioni, passando per la concentrazione sul contenuto.

L'analisi fin qui svolta mostra quindi una varietà di atteggiamenti rispetto ai mezzi utilizzati e alla multicanalità; i nuovi mezzi non stanno necessariamente sostituendo i mezzi tradizionali ma stanno assumendo sempre maggiore importanza. Si evidenziano differenze in base ai settori di appartenenza e alle dimensioni, ma il web risulta in generale in forte crescita per tutte le aziende intervistate. Analizzando i trend per i prossimi due anni si nota come i diversi mezzi andranno trovando un equilibrio più definito all'interno delle diverse strategie di comunicazione. Ad oggi si evidenziano relazioni forti tra i media e relazioni fra contenuti e strategie di canale di comunicazione adottate.

⁸ Burgess, J., e Green, J. (2009). YouTube. Online video and participatory culture. Wiley.



4. I risultati della ricerca: le strategie editoriali

Come emerge dai paragrafi precedenti, molte aziende stanno abbandonando la *disciplina* dettata dal mezzo e si accingono a sfruttare la *liquidità* del contenuto⁹, che può essere fruito nelle modalità più diverse. Tale liquidità del contenuto comporta un impegno notevole da parte delle imprese, che devono concentrarsi per la realizzazione di una quantità adeguata di contenuti, decidendo il livello di contestualizzazione o de - contestualizzazione per i diversi mezzi, in funzione del format prescelto.

La comunicazione multicanale permette la diffusione del contenuto in modo virale tra gli utenti, comportando la riconfigurazione dei processi di trasferibilità all'interno della strategia comunicativa di ciascuna azienda.

Il contenuto che più si presta ad essere riconfigurato in tal senso è il video, che risulta occupare un peso decisamente notevole all'interno dei mix comunicativi delle aziende intervistate. Per circa il 38% delle aziende il video è molto rilevante; per il 33% lo è abbastanza. Oltre il 70% delle aziende riserva quindi un'importanza decisiva al video nella sua strategia di comunicazione, in particolare finalizzata all'interattività. Il video è rilevante nella strategia di comunicazione non solo sul web, ma anche su altre piattaforme. Dalle interviste effettuate su questo argomento, si comprende che questo strumento non si pone in contrapposizione agli altri ma piuttosto integra e aumenta le potenzialità degli altri mezzi e canali. Si registra comunque una percentuale (28%) di aziende che non reputa il video così fondamentale. Il settore GDO è il più rappresentato tra le aziende che considerano il video poco importante.

E' interessante analizzare i diversi utilizzi del video da parte dei rispondenti (figura 7).

Figura 7: Gli utilizzi del video nelle strategie di comunicazione multicanale

<i>I video sono accessibili dal nostro sito Web</i>	<i>I video sono disponibili sulle nostre pagine di Social Network</i>	<i>Incoraggiamo gli utenti a riutilizzare i video e condividerli in modo virale</i>	<i>Studiamo concorsi e iniziative che favoriscano l'interattività degli utenti attraverso i video</i>	<i>I video compongono il palinsesto della Web TV aziendale</i>	<i>I video sono accessibili su dispositivi mobili</i>	<i>Abbiamo una piattaforma che consente agli utenti di caricare i propri video</i>
88%	35,7%	22,4%	20,4%	16,3%	13%	11,2%

Il video è sicuramente un contenuto che racchiude tutte le caratteristiche di un contenuto *liquido* e quindi adattato e contestualizzato. Le aziende possono sviluppare video multimediali, con lo scopo di informare in tempo reale gli utenti, sfruttando la potenzialità delle immagini. Allo stesso tempo possono incoraggiare i clienti a condividere i propri video, potenziando

⁹ Si deve a Zygmunt Bauman (2000) la felice espressione di contenuto liquido ad evidenziare la separazione fra contenuto e mezzo di comunicazione.



quindi il lato relazionale delle iniziative di comunicazione multicanale. Tutto questo richiede lo sviluppo di piattaforme *user friendly*, che permettano lo scambio di contenuti in modo semplice e la scelta della tecnologia di riferimento diventa fondamentale. Se la piattaforma funziona, attraverso il video, le imprese possono diventare editori e sperimentare iniziative multimediali anche per alimentare le *communities*, al fine di sviluppare lo spirito collaborativo, e spesso critico, del cliente. Il video si presta quindi a molteplici modalità di distribuzione.

Agli intervistati è stato chiesto di elencare le modalità utilizzate all'interno delle loro aziende. Per quanto questo sia un contenuto che facilmente si presta ad essere condiviso ed utilizzato in una logica di viralità, le modalità di utilizzo risultano ancora poco sbilanciate verso la condivisione tra utenti.

Circa l'85% delle aziende dichiara di rendere disponibili i video sul sito web aziendale; le percentuali di risposte positive diminuiscono per le modalità di utilizzo più incentrate sulla relazione con l'utente. Esistono tuttavia alcune aziende che capiscono il grande potenziale insito nella condivisione e circolazione dei video. La sfida per le aziende che vogliono incrementare gli investimenti sui nuovi mezzi è proprio quella di sviluppare e sfruttare il potere aggregativo delle *communities* e non sfruttare il video sarebbe davvero una perdita! Il 37% rende disponibili i video sui social network e il 21% circa incoraggia gli utenti a condividere i video in modo virale o studia iniziative per favorire la condivisione tra pari. Per circa il 14% dei rispondenti i video costituiscono il palinsesto della web tv aziendale e sono accessibili da dispositivi mobile. Infine, solo il 12% circa ha una piattaforma che consente agli utenti di caricare video propri. Questa ultima modalità di condivisione necessita sicuramente di un forte potenziamento. I contenuti video vanno infatti sfruttati molto di più in ottica di co – creazione, ottenendo il massimo rendimento dalle possibilità di collaborazione orizzontale con l'utente. Il settore chimico/cosmetico/farmaceutico è il settore maggiormente rappresentato in questa ultima modalità di utilizzo del video. In generale anche il settore bancario adotta modalità più avanzate di condivisione dei contenuti video. Dalle interviste con i rappresentanti di questi settori sono emersi i due elementi fondamentali ricercati dalle aziende in merito al video: «*Pensiamo i nostri video in ottica di usabilità e accessibilità per l'utente. Vogliamo che gli utenti siano in grado di navigare sulle nostre pagine web che contengono contenuti video, ma anche di contribuire con contenuti creati da loro*»

In sintesi, è possibile affermare che, per le aziende intervistate, al crescere della disponibilità di mezzi cresce la necessità di creare un catalogo di contenuti caratterizzato da regolarità di aggiornamento e attributi editoriali identificabili. Per poter raggiungere tale obiettivo, è necessario per le aziende avere a disposizione strumenti che permettano di archiviare, indicizzare e condividere i contenuti. Il dato assume valore di informazione per le aziende solo se è oggetto di partecipazione e accesso da parte di una grande quantità di utenti e gli strumenti di archiviazione e condivisione rappresentano il veicolo fondamentale per la creazione di valore. Le aziende si rendono conto dell'esigenza di combinare più strumenti insieme per rendere sempre disponibili e sicuri i dati e le informazioni e si servono quindi di diversi strumenti per lavorare sui contenuti durante tutto il ciclo di vita, dalla creazione all'archiviazione e all'eventuale eliminazione.

Attraverso l'utilizzo di soluzioni trasversali alle diverse aree di business, la progettazione del contenuto può diventare strumento per la costruzione di relazione con il cliente e mezzo per generare ritorni per l'azienda. La sfida per le aziende che investono nella comunicazione multicanale è di creare quindi da un lato piattaforme che favoriscano l'interazione tra gli utenti stessi e tra l'azienda e l'utente, al fine di moltiplicare le opportunità di arricchimento dei contenuti in una relazione virtuosa e dall'altro format di contenuti che si prestino ad una condivisione, adattamento, replica in logica virale, così da diventare strumento per la creazione di relazioni con e fra gli utenti.



5. I risultati della ricerca: l'interattività

L'engagement del cliente è diventato una specie di *mantra* per tutte le aziende che hanno deciso di investire nella multicanalità: le imprese sentono l'esigenza di coinvolgere l'utente e condividere le sue esperienze di consumo. La costruzione della relazione con il cliente è tuttavia un processo molto complesso, che richiede tempo e risorse, anche perché il coinvolgimento può assumere forme molto diverse e con un diverso grado di mobilitazione da parte dell'azienda. Ogni azienda declina il significato dell'interattività a vari livelli e decide di coinvolgere l'utente utilizzando metodi diversi.

L'analisi fattoriale condotta sulle risposte degli intervistati in merito al coinvolgimento dell'utente (figura 8) ha fatto emergere tre accezioni diverse del coinvolgimento. L'interazione appare essere la premessa per coinvolgere il cliente e condividere la sua esperienza; necessariamente, ogni livello di coinvolgimento richiede all'azienda opportunità e impegni di diversa natura e intensità.

Figura 8: I diversi significati attribuiti al termine "coinvolgimento dell'utente"

Factor Analysis – Coinvolgimento dell'utente			
	Component		
	1	2	3
Dialoga in tempo reale con un nostro incaricato	,797	,311	,158
E' libero di commentare e dare la propria opinione	,773	,283	,364
Può proporre suggerimenti per modificare il prodotto o idee per nuove attività	,759	,231	,414
Può confrontare prodotti e recensirli	,716	,344	,208
Può condividere contenuti propri	,660	,286	,387
Ha a disposizione un'offerta ricca di contenuti	,318	,847	,296
Accede alle stesse informazioni / servizi utilizzando il canale e il dispositivo preferito	,327	,741	,428
Scarica informazioni, contenuti e video	,438	,732	,307
Può creare un proprio profilo	,247	,293	,843
Può ricevere segnalazioni e alert personalizzati	,352	,364	,738
Può aderire a campagne e promozioni riservate	,476	,343	,628



Il primo fattore racchiude gli elementi del **dialogo**. L'azienda fornisce all'utente la possibilità di esprimere la propria opinione, commentare e condividere contenuti propri. Queste caratteristiche permettono alle aziende di rendere partecipe l'utente delle attività in corso e di segnalarsi come punti di riferimento per i diversi target.

Il secondo fattore è più incentrato sulla **personalizzazione** dei messaggi e delle proposte: l'utente è libero di scegliere quali contenuti visionare e soprattutto ha a disposizione molteplici dispositivi per accedere alle informazioni messe a disposizione dalle aziende.

L'ultimo fattore è costituito invece da elementi che determinano una maggiore **autonomia** e libertà da parte dell'utente, al quale è riservata particolare attenzione nella facilitazione delle attività di ricerca, che diventano sempre più semplici e pensate ad hoc.

Il coinvolgimento dell'utente appare quindi come un procedimento complesso, che implica la combinazione di diversi elementi per la buona riuscita del risultato finale. E' chiaro che in funzione del significato assunto dal termine, le soluzioni tecnologiche, contenutistiche e organizzative messe in atto dalle aziende cambiano, così come le metriche per valutare il successo dello sforzo di interazione da un lato e il ritorno per l'azienda dall'altro.

Canali, contenuti e tecnologie possono essere progettati in modo da creare circoli virtuosi nella creazione di occasioni di relazione con l'utente e un suo coinvolgimento progressivo:

- *in primo luogo è possibile sfruttare al meglio canali nei quali l'interazione è l'elemento dominante, come il web e il mobile.*
- *in secondo luogo si possono creare contenuti specificamente progettati per essere condivisi, modificati e adattati alle esigenze dei diversi target di riferimento.*
- *infine è necessario sostenere la strategia comunicativa con soluzioni tecnologiche che rendano facile e immediata l'interazione.*

Affinché il coinvolgimento generi valore, occorre che sia ottenuto su un numero adeguato di interlocutori e che si trasferisca dalle funzioni più direttamente a contatto con il cliente a coinvolgere tutte le funzioni aziendali. In questo modo gli investimenti e le risorse impiegate possono trovare riflesso in ritorni economici e di processo adeguati.

6. Le implicazioni organizzative e i risultati

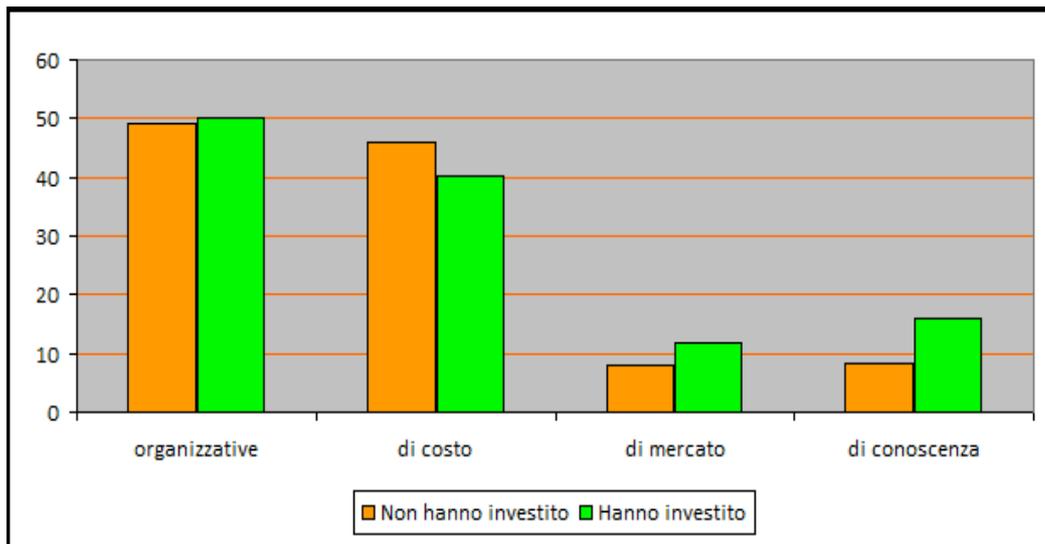
L'attivazione di un circolo virtuoso mezzi – contenuti – piattaforme tecnologiche rende possibile la realizzazione di strategie di comunicazione finalizzate ad aumentare il grado di interazione con il cliente. Perché questa interazione intensa si trasformi in engagement e in occasione di creazione di valore per l'azienda, occorre tuttavia che si moltiplichino i punti di contatto dell'azienda con il singolo utente; questo presuppone necessariamente un ripensamento organizzativo e un allineamento dell'organizzazione con le piattaforme tecnologiche impiegate; la difficoltà di gestione dei molteplici punti di contatto riguarda diversi aspetti, legati in parte al diverso grado di familiarità delle aziende con i nuovi mezzi di comunicazione.

Dalla nostra analisi sono emersi ostacoli di varia natura, che assumono peso differente in base al fatto che le aziende abbiano o non abbiano investito sui nuovi canali.

Le difficoltà maggiori sono di tipo organizzativo (*convincere i vertici aziendali, rivedere i sistemi informativi, ecc.*) e di costo (*la comunicazione richiede investimenti crescenti,*

l'investimento iniziale è oneroso, ecc.), tuttavia chi ancora non ha investito tende a sovrastimare le considerazioni di tipo economico, mentre chi ha già investito in comunicazione multicanale sovrastima le difficoltà di carattere organizzativo (figura 9).

Figura 9: Le barriere incontrate.



Le barriere di mercato (*di posizionamento*) e di conoscenza (*è difficile da gestire, i clienti non utilizzano internet, ecc.*) hanno un peso minore sulle scelte delle aziende; tuttavia notiamo che, per le aziende che hanno investito, le barriere appartenenti a queste tipologie hanno un peso maggiore rispetto a quello che hanno per le aziende che non hanno investito sui nuovi canali. Questo ultimo risultato riflette come, una volta intrapreso l'investimento, sia poi necessario un impegnarsi per migliorare le competenze e lavorare strategicamente sul posizionamento della strategia di comunicazione.

La consapevolezza sui modi più appropriati di utilizzare i nuovi mezzi cresce in parallelo fra gli utenti e fra le aziende, che calibrano gli investimenti sui nuovi mezzi in funzione della "readiness" percepita dei target di riferimento. Man mano che gli utenti "si abitano" e "si aspettano" di poter dialogare fra loro e con l'azienda aumenta la necessità di avere maggiore trasparenza. L'azienda può aumentare le possibilità a disposizione dell'utente esprimere opinioni e condividere esperienze.

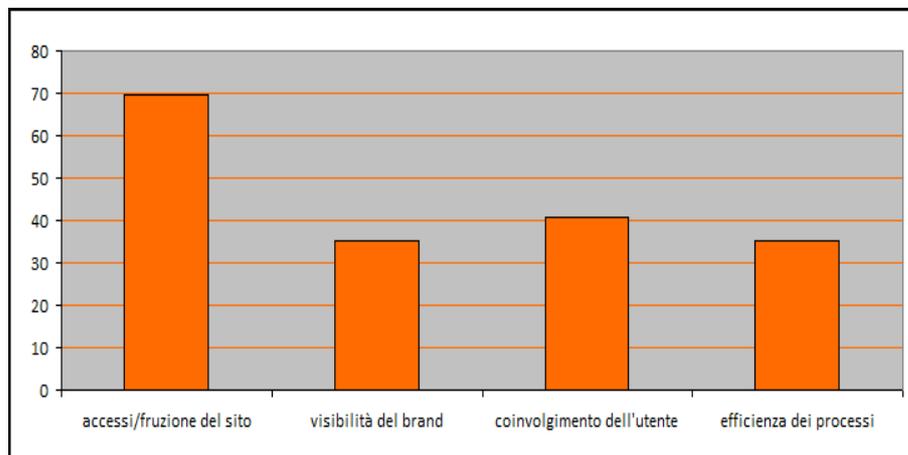
Sul fronte interno è possibile individuare un percorso di graduale avvicinamento ad una gestione genuinamente interattiva nei confronti degli utenti e, in questo caso, le tecnologie rappresentano un fattore abilitante importante che accompagna i processi di cambiamento organizzativo e meritano per questo una forte attenzione da parte del management.

La gestione del mix comunicativo ha impatti importanti sull'intero business e genera risultati trasversali. Alle aziende intervistate è stato chiesto di elencare i risultati ottenuti e sono emerse considerazioni interessanti. Oltre la metà degli intervistati dichiara di aver raggiunto risultati di **efficacia**, come l'aumento delle occorrenze sui mezzi sia tradizionali che digitali e il miglioramento della *brand awareness*. A detta delle aziende, anche il processo di **coinvolgimento** dell'utente sembra aver raggiunto risultati soddisfacenti. Più della metà delle aziende dichiara inoltre di aver ottenuto miglioramenti nei processi aziendali. Interessante

notare che ben il **40%** delle aziende dichiara di aver ottenuto **risultati economici** positivi. Questo risultato mette in luce le implicazioni della comunicazione multicanale sull'intero business e non solo sulle funzioni di marketing e comunicazione.

La misurazione dei risultati raggiunti è essenziale per verificare il funzionamento della combinazione di mezzi, contenuti e relazioni con l'utente al fine di creare un circolo virtuoso per generare valore. Le aziende intervistate dimostrano di utilizzare in massima parte indicatori di efficacia, come gli accessi al sito web o la visibilità del brand. Iniziano anche ad essere utilizzati anche gli indicatori di efficienza, come il coinvolgimento dell'utente e l'efficienza dei processi (figura 10).

Figura 10: Gli indicatori della comunicazione multicanale



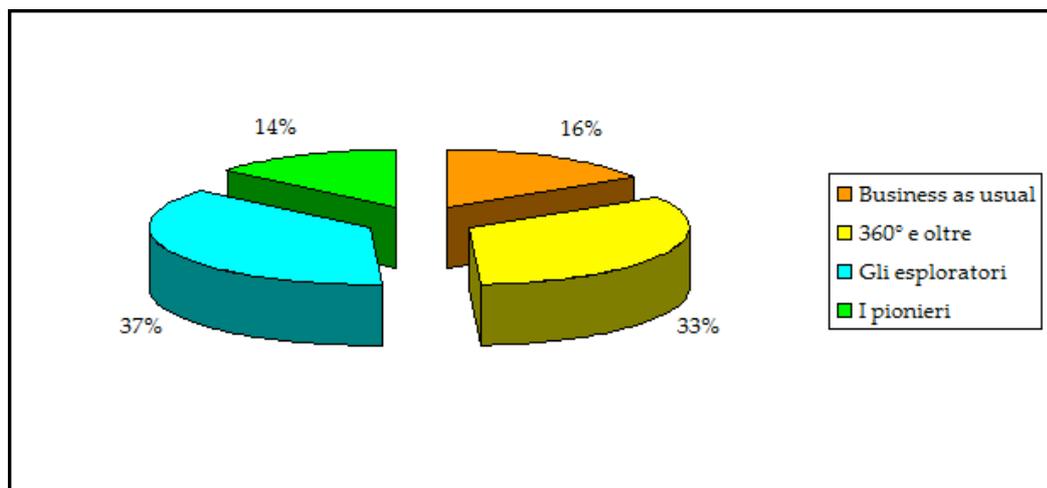
Al fine di valutare le tendenze in atto. Alle aziende intervistate è stato chiesto di dichiarare quali cambiamenti interesseranno la strategia comunicativa nei prossimi anni. Oltre il 60% delle aziende intende realizzare cambiamenti rispetto ai contenuti; questo risultato riflette l'importanza percepita dalle aziende in merito alla creazione di contenuti di valore, che tenderanno ad essere sempre più virali e *spreadable*, come emerge anche dalle interviste in profondità, realizzate in parallelo ai questionari. La creazione e la gestione di contenuti appare essere la leva maggiormente utilizzata nelle intenzioni dei rispondenti per creare e mantenere viralità e *engagement* del cliente. La quantità dei contenuti è decisamente fondamentale: una volta raggiunta un' adeguata massa critica nella quantità di contenuti trattati, diventa utile e necessario gestire in modo efficiente e *“fluido”* il rapporto tra contenuti e relazioni. Da questo punto di vista, le tecnologie abilitanti possono avere un ruolo chiave nel miglioramento dei risultati.

Oltre il 30% del campione dichiara invece di voler agire sull'interattività e sui mezzi a disposizione. Il coinvolgimento dell'utente aumenterà quindi in contemporanea con l'aumento di contenuti e la combinazione di mezzi diversi. In generale, i target e le logiche comunicative non subiranno modifiche sostanziali. I cambiamenti avverranno quindi da un punto di vista organizzativo e i processi si adatteranno alle richieste sempre più stringenti degli utenti e del contesto competitivo.

7. Profili di comunicazione multicanale

Le scelte in merito ai singoli aspetti considerati nei paragrafi precedenti sono state analizzate congiuntamente ad identificare quattro profili prevalenti, costruiti collegando tra loro i mezzi utilizzati, gli obiettivi ricercati e il grado di coinvolgimento del cliente (figura 11).

Figura 11: La distribuzione dei profili.



Il primo profilo è stato definito **business as usual** e rappresenta il 16,2% dei rispondenti. Per quanto riguarda gli obiettivi, il criterio dell'efficacia è decisamente prevalente e i nuovi media vengono utilizzati a supporto di attività tradizionali e di funzioni prettamente legate al mondo della comunicazione e del marketing. I mezzi maggiormente presenti nelle strategie di comunicazione di queste aziende sono quelli tradizionali, come carta, TV e radio e vengono utilizzati con lo scopo di fornire un servizio informativo ricco al cliente, con messaggi personalizzati. La maggior parte delle aziende del settore GDO e alimentari rientrano in questo profilo, confermando i trend emersi in merito ai mezzi e ai contenuti nei paragrafi precedenti. Per queste aziende le tecnologie devono avere un ruolo di supporto per migliorare l'efficienza nella gestione dei contenuti e rendere quindi possibile la canalizzazione di informazioni ricche e a basso costo a chi ne ha effettivamente bisogno.

Il secondo profilo, che rappresenta il 32,88% dei rispondenti, è stato definito **360° e oltre**. Per le aziende che rispondono a questo profilo, i nuovi media sono a supporto delle funzioni del marketing e della comunicazione ma si considerano anche le potenzialità di miglioramento dei processi. Carta e web vengono utilizzati in parallelo, con l'obiettivo di dare autonomia e libertà al cliente, offrendo tanti mezzi per accedere alle informazioni. Le aziende più rappresentate in questo cluster sono quelle dei servizi in generale e del settore chimico/cosmetico e farmaceutico. Le tecnologie in questo caso hanno la funzione di allineare canali di comunicazione diversi e sono finalizzate a *circondare* l'utente (da qui il nome dato al cluster). Il servizio che viene offerto all'utente è la possibilità di scegliere in funzione dell'attività che sta svolgendo, il mezzo che sta utilizzando e il tipo di informazione che sta utilizzando. La tecnologia permette quindi di gestire grandi quantità di contenuti, ma funge anche da interfaccia nei confronti con l'utente e dei suoi bisogni di informazione.



Il terzo profilo è costituito invece dal 36,94% dei rispondenti, definiti **Gli esploratori** per la tendenza a fare *scouting* di mercato anche in ambiti poco definiti. Gli esploratori sviluppano strategie di comunicazione multicanale per realizzare obiettivi di mercato ed economici e utilizzano carta e web come mezzi prevalenti. La strategia di comunicazione sui nuovi mezzi risponde prevalentemente alla necessità di segnalare la capacità dell'azienda di essere al passo con i tempi e punto di riferimento per target di utenti diversi. La maggior parte delle aziende della moda, del design e dei beni durevoli rientra in questo profilo comunicativo. La tecnologia in questo caso svolge la funzione di supporto ad attività di *scouting* di mercato, utilizzando gli strumenti del web 2.0 per intercettare nuovi target. I nuovi mezzi rappresentano la soluzione per contrastare il fisiologico *invecchiamento* del business e permettono di attivare i sensori per inglobare le nuove tendenze, *svecchiando* i target di riferimento.

Il quarto profilo è quello dei **Pionieri** e costituisce il 13,96% dei rispondenti. Queste aziende ricercano obiettivi di efficacia ed efficienza allo stesso tempo, dimostrando una particolare padronanza strategica. Per quanto riguarda i nuovi mezzi, vengono fatte varie prove su una moltitudine di mezzi digitali e si vuole garantire al cliente il giusto equilibrio tra autonomia nella ricerca di informazioni e dialogo creato dall'azienda. Non esiste un settore prevalente in questo profilo, ma esistono dei rappresentanti *illuminati* in molti dei settori rappresentati. Chi appartiene a questo profilo investe ormai da oltre tre anni sui nuovi mezzi; le tecnologie sono strumentali a tutta l'azienda e permettono di raggiungere il cliente come e quando si vuole, a costi contenuti. Si tende ad evitare l'*overload* di contenuti per l'utente e la comunicazione multicanale non è considerata solo un mezzo per far parlare dell'azienda. Il web viene utilizzato come terreno di sperimentazione per tutta l'azienda e non solo per le funzioni di marketing e comunicazione. La figura 12 raccoglie i risultati della cluster analysis che ha portato all'identificazione dei 4 profili sopra descritti.

Figura 12: i profili di comunicazione multicanale

Final Cluster Centers - Profili				
	Cluster			
	1	2	3	4
Dialogo con il cliente	-,35315	-,10447	,86746	-,24495
Autonomia/libertà di ricerca	,36991	,14920	,12152	,90076
Personalizzazione del msg	,62809	-,05044	,45783	-,61224
Prove su media digitali	-,38035	-,25987	,24308	1,11799
Utilizzo carta/web	-,12665	,14003	,56011	-,42509
Mezzi tradizionali	1,32980	-,56775	,12945	-,16756
Obt_ Far parlare di se	3,70	3,40	4,49	4,71
Obt_ Coinvolgere l'utente	2,74	2,34	3,77	3,90
Obt_ Economici	3,52	3,28	4,49	4,57
Obt_ Di mercato	3,26	3,13	4,55	4,05
Obt_ Rivedere i processi	3,30	3,51	4,19	4,62



Considerazioni conclusive

La nostra ricerca ha contribuito al dibattito in atto sull'evoluzione delle strategie di comunicazione da parte delle aziende in termini sia concettuali, sia descrittivi.

Un primo elemento di riflessione riguarda la varietà di significati attribuiti a termini ampiamente utilizzati, quali multicanalità e interattività. Per quanto riguarda la multicanalità, il termine viene di fatto utilizzato dalle aziende ad indicare sia le piattaforme e le tecnologie utilizzate per diffondere contenuti e messaggi (e quindi i mezzi di comunicazione come la web TV o il mobile), sia i canali di comunicazione veri e propri (ad esempio lo specifico sito di social networking). Nel primo caso, l'enfasi è posta sulla tecnologia abilitante, che ad esempio condiziona in modo significativo il tipo di contenuto e di format che può essere adeguatamente trasportato; nel secondo, l'accento è posto invece sul tipo di cliente servito e sulle possibilità di ingaggio del cliente che ciascun canale/ ciascuna tecnologia permette. La distinzione sembra apparentemente più teorica che pratica, ma la nostra ricerca evidenzia che il diverso modo di intendere il termine condiziona il modo in cui le tecnologie vengono utilizzate nell'elaborazione delle strategie di comunicazione e anche, forse, il modo di valutare i risultati. In generale, il termine interattività è stato interpretato da tutti gli intervistati in termini di possibilità di interazione con l'utente, e la possibilità di moltiplicare (in termini quantitativi e qualitativi) con efficacia ed efficienza le interazioni con l'utente è stata riconosciuta come una delle peculiarità dei canali digitali e una delle direzioni di lavoro più promettenti per il futuro delle strategie di comunicazione. Ciò detto, tuttavia, le modalità in cui questa interazione si deve realizzare e il significato attribuito al termine variano in modo significativo tra le aziende intervistate. Sono state evidenziate tre modalità principali. Un primo gruppo di aziende declina l'interattività nella possibilità di dialogo, commento e condivisione. Queste aziende, tra le altre attività, permettono all'utente di dialogare con un incaricato in tempo reale, di condividere contenuti propri e di esprimere opinioni sui prodotti. Un secondo gruppo di rispondenti ha invece sottolineato la centralità della personalizzazione dei messaggi e delle proposte veicolate. Queste aziende mettono a disposizione dell'utente un'offerta ricca di contenuti e gli permettono di accedere alle informazioni attraverso il dispositivo preferito. Un terzo gruppo vuole invece garantire all'utente autonomia e libertà nella ricerca autonoma di informazioni e permette all'utente di creare un profilo, ricevere alert personalizzati e aderire a campagne e promozioni riservate. In tutti i casi, aumenta la necessità per le aziende intervistate di offrire un servizio ai propri clienti attraverso l'attività di comunicazione, servizio che è inevitabilmente di carattere informativo.

Questo porta ad un secondo finding rilevante della ricerca: la centralità dei contenuti nel caratterizzare le strategie di comunicazione multicanale. Quanto più le aziende decidono di entrare in una relazione non mediata con diverse categorie di clienti, tanto più si trovano a dover affrontare i problemi tipici delle aziende che operano nelle filiere dei media e della comunicazione di attrazione, ritenzione e fidelizzazione di lettori. Se il marchio e la tecnologia svolgono funzioni critiche nell'attrarre visitatori, è la strategia editoriale che determina in buona parte la capacità di fidelizzare gli utenti e di scatenare fenomeni di viralità su numeri e per periodi di tempo adeguati. Tale strategia editoriale comprende scelte di format e "di palinsesto" e deve prevedere la realizzazione di adeguati flussi di contenuti; in quanto mezzo espressivo del nostro tempo e per sua natura adatto a trasferire messaggi ricchi al tempo stesso favorendo fenomeni di diffusione virale e di replicazione, il video appare particolarmente adatto per stimolare processi di comunicazione multicanale.

E' evidente infine una circolarità nella relazione fra mezzi – contenuti – coinvolgimento del cliente. La scelta di soluzioni tecnologiche che permettono al contempo interazione a diversi gradi con l'utente e gestione efficiente di moli significative di contenuti multimediali permette di



avviare il processo di costruzione di palinsesti di contenuti che – se adeguatamente progettati – scatenano e stimolano un’interazione con il cliente e fra utenti diversi.

Si tratta di un processo avviato da numerose aziende del nostro campione e indubbiamente destinato a crescere, anche se la multicanalità va interpretata non tanto come sostituzione fra canali quanto come loro integrazione. Circa il 70% delle aziende intervistate dichiara di investire sui nuovi canali e gli investimenti stanno crescendo e si integrano con i mezzi tradizionali all’interno delle strategie complessive di comunicazione. Ad oggi, la sfida per le aziende italiane è quella di costruire una visione completa della strategia di integrazione multicanale lungo tutte le fasi del processo di gestione della relazione con il cliente, seguendo un approccio organico basato sull’ascolto reciproco e il coinvolgimento del cliente in tutti i processi di creazione di valore. Grazie ai nuovi mezzi, le aziende hanno la possibilità di diventare editori e creare loro stesse contenuti adatti a sviluppare conversazioni con pubblici diversi. Per consolidare le relazioni e sviluppare le conversazioni, è necessario alimentarle con contenuti che l’utente può selezionare in base alle proprie esigenze informative, scegliendo il canale e il mezzo preferito. Per attirare l’utente è necessario sviluppare un catalogo ricco con contenuti di qualità, che sappiano convincere e coinvolgere gli utenti. Come già detto, i contenuti devono essere liquidi e quindi trasferibili da una piattaforma all’altra ma anche adattabili ai singoli contesti. Alcune competenze editoriali per la realizzazione di questa strategia possono essere reperite in azienda, per altre c’è la necessità di affidarsi a partner affidabili che possano fornire tecnologie di valore.

Quanto più la relazione mezzi – contenuti – interazione con il cliente si sviluppa in un circolo virtuoso, tanto maggiori saranno le occasioni da parte dell’azienda di moltiplicare i punti di contatto con il cliente. Perché ciò accada tuttavia, occorre che la multicanalità e l’interattività non riguardino solo le funzioni marketing e comunicazione, ma progressivamente investano tutte le funzioni aziendali; in questo modo, la componente di servizio informativo offerta dall’azienda non è più espressione della strategia di comunicazione, ma parte integrante del sistema di offerta.

In parallelo, possiamo aspettarci un crescente affinamento degli obiettivi attesi e una messa a punto di indicatori via via più puntuali per misurare il grado di loro raggiungimento. Anche se oggi una parte consistente delle imprese intervistate considera come obiettivo rilevante delle campagne di comunicazione sui nuovi media la comunicazione indiretta su canali tradizionali, questo effetto eco è destinato a diventare sempre meno rilevante e sempre più difficile da raggiungere man mano che i canali digitali perderanno il carattere di innovatività e di originalità.