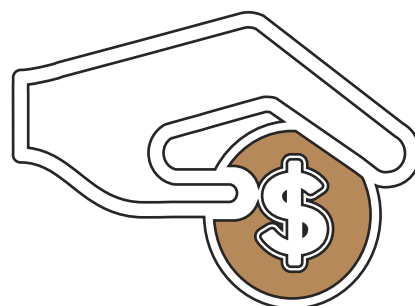


Il nuovo Consumer Decision Journey





Indice

p.3 Introduzione

p.5 Come i consumatori prendono le decisioni d'acquisto

p.11 Come allineare il marketing al Consumer Decision Journey

p.14 Come costruire una Customer Journey Map

p.19 **Conclusione**





Introduzione

Uno degli obiettivi principali del marketing è **raggiungere i consumatori nei momenti che più influenzano le loro decisioni d'acquisto**. È per questo che Amazon ha iniziato a offrire raccomandazioni targettizzate di prodotti agli utenti loggati ed è per questo che, negli Anni 30, P&G, iniziò a produrre programmi tv e radiofonici (le "soap opera") destinati alle casalinghe con l'obiettivo di pubblicizzare i suoi saponi.

Il marketing ha sempre ricercato i momenti precisi, o **touch point**, in cui i consumatori sono più facilmente influenzabili. Per anni i touch point sono stati compresi attraverso la metafora del *customer journey*: il processo per cui un consumatore parte con una serie di brand nella propria mente (la parte alta dell'imbuto) e li riduce metodologicamente fino a che non emerge il brand prescelto per i propri acquisti (la parte bassa dell'imbuto).

Ma il concetto di Customer Journey oggi non riesce più a catturare tutti i touch point e i fattori chiave di acquisto risultanti dall'ampia gamma di prodotti disponibili e dall'emergere di **un nuovo tipo di consumatore**, molto più attento e informato. Si rivela quindi indispensabile adottare un approccio più sofisticato che aiuti i marketer a districarsi in questo nuovo scenario, meno lineare e più



complicato. **McKinsey** chiama questo nuovo approccio con il termine “**Consumer Decision Journey**”.

Con la comprensione di questo nuovo Journey, i marketer saranno in grado di indirizzare il proprio budget e le proprie strategie **nei momenti di massima influenza** in modo tale da raggiungere i consumatori **nel momento giusto**, al posto giusto e con il giusto messaggio.

Attraverso questa guida sarà possibile scoprire:

- come i consumatori prendono le proprie decisioni d'acquisto;
- le differenze tra l'ormai superato concetto di funnel e il nuovo Consumer Decision Journey;
- le attività da intraprendere per allineare marketing e Consumer Decision Journey;
- come creare una Customer Journey Map completa.

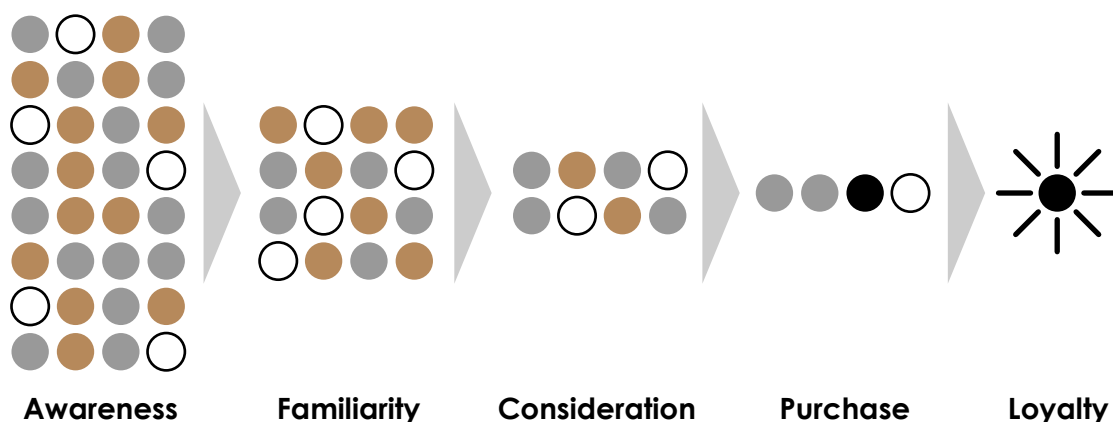


Come i consumatori prendono le decisioni d'acquisto

Ogni giorno, le persone formano delle impressioni sui brand da touch point come pubblicità, notizie, conversazioni con i familiari e gli amici ed esperienze di prodotto. A meno che i consumatori non stiano facendo shopping in modo attivo, gran parte di questa esposizione sembrerebbe sprecata. **Ma cosa succede quando qualcosa fa scattare in loro l'impulso all'acquisto?**

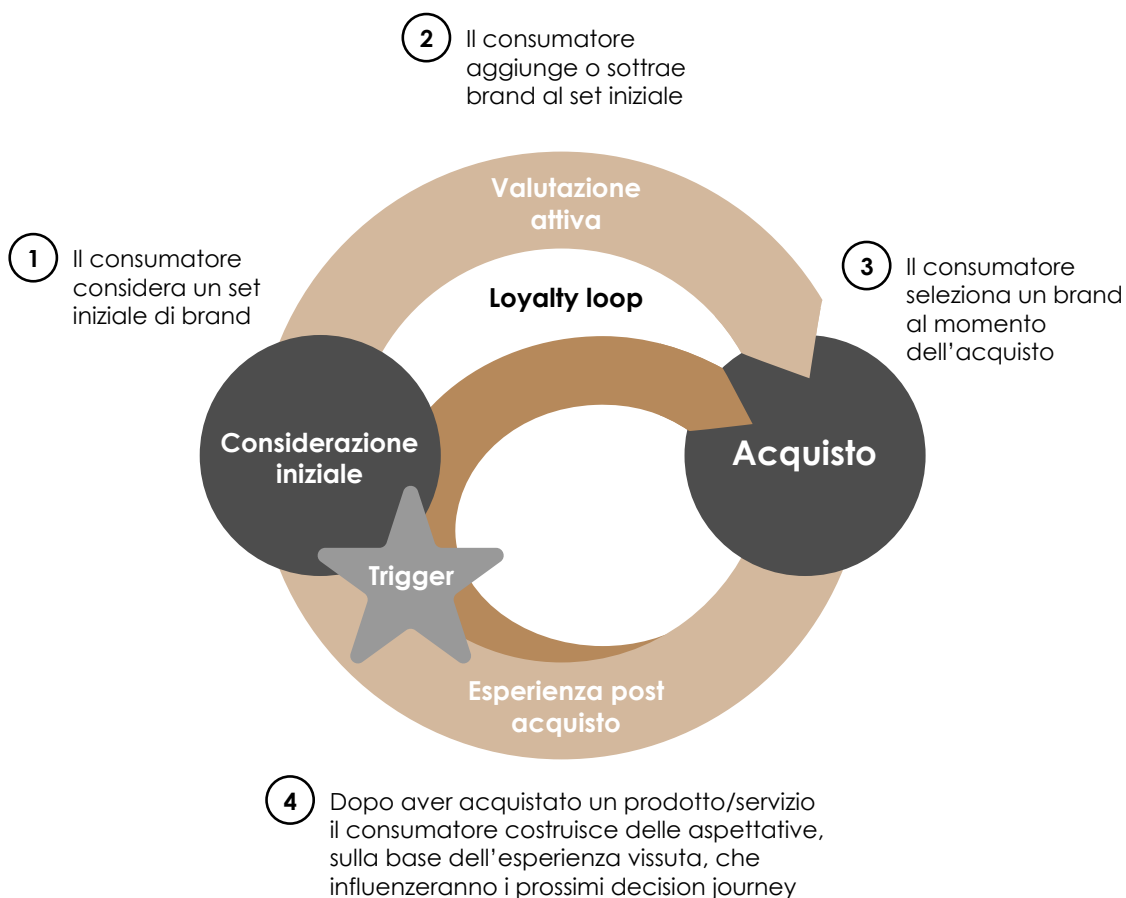
Le impressioni accumulate **diventano cruciali** in quanto plasmano il set di considerazioni iniziali ovvero il numero di brand che i consumatori valutano inizialmente come potenziali opzioni di acquisto.

Il concetto di funnel suggerisce che i consumatori restringono questo set iniziale di considerazioni in modo sistematico man mano che valutano le varie opzioni, prendono decisioni e acquistano prodotti. La fase post acquisto è un vero e proprio periodo di prova che determina la *brand loyalty* e la probabilità di acquisto futuro.



Oggi le persone non seguono più un percorso così lineare, ma restringono e ampliano il loro set iniziale in momenti imprevedibili. I consumatori utilizzano i propri device per ottenere risposte immediate. Ogni volta che lo fanno esprimono una chiara intenzione dando nuova forma al tradizionale customer journey.

In realtà il processo decisionale è più **un journey circolare** composto da **quattro fasi** principali: **considerazione iniziale, valutazione attiva** (o il processo di ricerca di potenziali acquisti), **chiusura** (quando i consumatori effettuano l'acquisto) e **post acquisto** (quando i consumatori sperimentano i propri acquisti).



Ai marketer è sempre stato insegnato a focalizzare le proprie attività in ogni fase del funnel per influenzare il comportamento d'acquisto dei consumatori. Ma una ricerca qualitativa e quantitativa condotta da **McKinsey**, che ha coinvolto diversi settori (**automobilistico, beauty, assicurativo, elettronica di consumo e telecomunicazioni**), ha dimostrato una serie di cambiamenti in tre aree differenti.

1. Considerazione del brand

Proviamo a immaginare una persona che decide di acquistare una macchina. Come per molte tipologie di



prodotto, il consumatore sarà subito in grado di specificare una serie di brand da prendere in considerazione per il proprio acquisto. In questo scenario la *brand awareness* è cruciale: i marchi presenti in questo set iniziale hanno il **triplo delle possibilità** di essere oggetto d'acquisto rispetto ai brand che non ne fanno parte.

Ma non tutto è perduto per i brand esclusi dal primo step del *Consumer Decision Journey*. Al contrario del concetto di funnel, man mano che il consumatore procede con la ricerca di informazioni, il numero di brand presi in considerazione nella fase di valutazione attiva può aumentare invece che diminuire.

Da un'analisi condotta da Google sui dati di *clickstream di migliaia di utenti* è emerso proprio questo fenomeno. Alcuni di loro, sulla base della cronologia Web, sembravano pronti per acquistare un prodotto di un brand specifico.

Tuttavia, prima dell'acquisto effettivo, gli stessi si sono rivolti nuovamente al motore di ricerca per trovare informazioni e recensioni in merito allo stesso prodotto, ma di altri brand.

2. Consumatori più consapevoli

Fino adesso il marketing è sempre stato guidato dalle aziende attraverso una logica di "push" di messaggi e





contenuti attraverso la pubblicità tradizionale. Al giorno d'oggi sono invece i consumatori a prendere il controllo con la ricerca attiva delle informazioni, seguendo cioè una logica di "pull".

La ricerca condotta da McKinsey ha rilevato infatti che **due terzi dei touch point** nella fase di valutazione attiva **coinvolgono le attività di marketing guidate dai consumatori** come le recensioni su Internet, il passaparola di amici e familiari, le interazioni nei punti vendita e il ricordo di esperienze passate. Sebbene il marketing tradizionale detiene ancora un ruolo importante, questo cambiamento implica per i marketer una revisione delle proprie strategie includendo azioni opportune su questi ultimi touch point.

3. Due nuove tipologie di loyalty

Quando il consumatore ha preso una decisione nel momento dell'acquisto, il lavoro dei marketer **è appena iniziato**: l'esperienza post acquisto plasma l'opinione del cliente **per tutte le successive decisioni d'acquisto** nella stessa categoria di prodotto. Il journey diventa quindi un ciclo continuo, tanto è vero che molti consumatori effettuano nuove ricerche online dopo l'acquisto, un concetto inimmaginabile nella logica a funnel.

L'analisi di Google menzionata in precedenza ha rilevato, per esempio, che alcuni utenti che avevano già



acquistato un biglietto aereo proseguivano nelle proprie attività di ricerca per pianificare ogni dettaglio del proprio viaggio (raccolgendo informazioni sull'aeroporto, sulle policy dei bagagli, attrazioni turistiche da visitare e così via).

Sebbene fornire un'esperienza post vendita che ispiri fedeltà al brand sia una pratica ormai consolidata, ciò che cambia ora è che **il concetto di loyalty non è uguale** per tutti i consumatori moderni.

Tra tutti i consumatori che si dichiarano fedeli a un brand possiamo distinguere coloro che sono **fedeli attivi** e coloro che consideriamo **passivi**. I primi sono fedeli alla marca e la raccomandano anche a parenti e amici; i secondi invece sono legati al brand "per pigrizia" e non sperimentano alcun tipo di impegno attivo. La priorità per i marketer di oggi deve essere focalizzata sull'espansione della base di consumatori fedeli attivi.



Come allineare il marketing al Consumer Decision Journey

Sviluppare una profonda conoscenza di **come i consumatori prendono le proprie decisioni** è il primo passo. Per la maggior parte dei marketer, la parte difficile sarà focalizzare le strategie e lo *spending* nei touch point più influenti per l'utente. La crescente complessità del **Consumer Decision Journey** costringerà praticamente tutte le aziende ad **adottare nuovi modi** per misurare l'atteggiamento dei consumatori, le performance del brand e l'efficacia delle strategie di marketing.

Per raggiungere l'allineamento tra marketing e Consumer Decision Journey abbiamo rilevato quattro tipologie di attività che possono aiutare i marketer:

- 1. Dare priorità a obiettivi e spese.** In passato, la maggior parte dei marketer ha scelto di concentrarsi su entrambe le estremità del funnel, costruendo l'awareness o generando fedeltà tra i Clienti attuali. La ricerca condotta da McKinsey rivela invece la necessità di essere **più specifici** circa i touch point utilizzati per influenzare i consumatori mentre passano dalla fase di considerazione iniziale alla fase di



valutazione attiva per giungere fino alla chiusura. Considerando esclusivamente il funnel tradizionale, le organizzazioni **potrebbero perdere importanti opportunità** per concentrare gli investimenti nei punti fondamentali del journey decisionale e per raggiungere i consumatori giusti.

2. **Personalizzazione dei messaggi.** Alcune organizzazioni potrebbero raggiungere nuove opportunità di guadagno sostituendo messaggi generici veicolati nei vari step del journey in una serie di **contenuti personalizzati destinati a punti specifici del processo decisionale** come per esempio la considerazione iniziale o la valutazione attiva.
3. **Investire nelle attività di marketing guidate dai consumatori.** Per guardare oltre il marketing basato sul funnel, le organizzazioni devono **investire nei canali che permettono ai marketer di interagire con i consumatori** mentre quest'ultimi proseguono nella conoscenza dei brand. L'epicentro delle attività di marketing guidate dai consumatori è **Internet**, fondamentale durante la fase di valutazione attiva in quanto è proprio qui che i potenziali Clienti ricercano informazioni e recensioni. Per ottenere grandi performance in questa fase del decision journey è necessario un passaggio dall'acquisto dei media allo **sviluppo di property che attraggono i consumatori:**



risorse digitali come siti Web sui prodotti, programmi per favorire il passaparola e sistemi che personalizzano l'Adv sulla base del contesto e del singolo consumatore. I CMS e i motori di targeting permettono ai marketer di creare centinaia di versioni di un annuncio pubblicitario tenendo conto del contesto in cui questo appare, del comportamento passato dei destinatari e di un "inventario" in tempo reale di ciò che un'organizzazione vuole promuovere. Per esempio molte compagnie aeree gestiscono e ottimizzano migliaia di combinazioni di offerte, prezzi e contenuti creativi per garantire che i potenziali viaggiatori **entrino in contatto con le opportunità per loro più rilevanti.**

- 4. Vincere la sfida nei punti vendita.** La ricerca condotta da McKinsey ha rilevato che sono sempre di più i consumatori che prendono una reale decisione di acquisto **quando si trovano in un negozio fisico.**

Il merchandising e il packaging sono diventati quindi fattori **molto importanti ai fini delle vendite** e touch point che fino adesso non sono ancora pienamente compresi e sfruttati. I consumatori vogliono guardare un prodotto in azione e sono molto **influenzati dalla dimensione visiva.** La ricerca dimostra che il **40%** dei consumatori **cambia idea sulle proprie decisioni** di acquisto a seguito di qualcosa che si è visto, imparato o sperimentato con il prodotto all'interno del punto



Come costruire una Customer Journey Map

I consumatori di oggi vogliono che la loro esperienza con i brand **sia sempre connessa e perfetta**: si aspettano che le aziende sappiano sempre chi sono, cosa stanno cercando e vogliono passare da un touch point all'altro senza dover ripetere informazioni sulla propria identità o sui loro bisogni.

In che modo le aziende possono comprendere il punto di vista di consumatori e Clienti? La risposta risiede nelle **Customer Journey Map**: mappe che offrono la visualizzazione compatta, in forma di infografica o di diagrammi, di un'intera customer experience.

Questo tipo di mappe illustrano tutti i touch point, online e offline, e aiutano a guidare brand, prodotti e processi di un'organizzazione attraverso il punto di vista del Cliente nelle varie fasi del Consumer Decision Journey.

Le Customer Journey Map permettono inoltre alle aziende di ottenere insight rilevanti in merito ai propri Clienti (in particolare i desideri e le necessità) e di entrare maggiormente in empatia con loro.



Non esiste un template prestabilito per la costruzione di questa tipologia di mappa in quanto non esistono due Consumer Decision Journey perfettamente uguali. Esistono tuttavia sei best practice che è bene seguire.

1. Definire i buyer persona

Il primo e fondamentale passo per creare una mappa efficace consiste nel capire chi sono i propri Clienti. In questa fase è bene tenere in considerazione che non è sufficiente avere solo un tipo di **buyer persona**.

I consumatori in diverse fasi del proprio journey **hanno comportamenti differenti e interagiscono in modo diverso** con i brand ed è importante distinguere tra chi ha compiuto ricerche su un prodotto per mesi da chi ha riscontrato solo di recente un nuovo bisogno da soddisfare.

2. Comprendere gli obiettivi dei Clienti

Una volta definiti i buyer persona, il passo successivo consiste nel comprendere quali sono gli obiettivi che ciascuna tipologia di Cliente vuole raggiungere man mano che prosegue nel proprio journey.

Alcuni esempi di obiettivi possono essere:

- la ricerca di diverse opzioni disponibili di un prodotto;
- assicurarsi di pagare un giusto prezzo;



- essere certo di avere tutte le informazioni necessarie sul prodotto.

Un esempio su come procedere in questa fase è identificare i percorsi che un visitatore può intraprendere sul sito Web del brand. Se si tratta di un Cliente già acquisito, la prima cosa che potrebbe fare è il login. Altre attività includono la navigazione, la ricerca di prodotti, il loro confronto e così via. Una volta stabilito l'elenco completo delle attività sarà possibile identificare tutti i touch point e gli obiettivi ad essi associati per ogni fase del journey.

Le organizzazioni hanno a disposizione diversi modi per comprendere gli obiettivi dei propri Clienti:

- survey e interviste;
- la raccolta di feedback dai Clienti;
- lo studio delle attività del customer support;
- strumenti di analytics.

3. Mappare i touch point

Ricordiamo che per touch point si intende un qualsiasi momento in cui un Cliente entra in contatto con un brand, prima, durante o dopo aver acquistato un prodotto. Alcuni touch point possono avere un impatto maggiore di altri: per esempio un check-in spiacevole in



un hotel può determinare l'esperienza dell'intero soggiorno del Cliente.

Dato che ci sono diversi modi in cui i Clienti possono entrare in contatto con un brand, la mappatura di tutti i touch point potrebbe apparire scoraggiante. Questo compito può essere semplificato mettendosi nei panni del Cliente e chiedendosi "Dove vado (e come ci arrivo) quando...":

- ho un problema con un prodotto?
- scopro il prodotto o l'azienda che può soddisfare i miei bisogni?
- ho preso una decisione d'acquisto?
- incontro di nuovo il brand dopo l'acquisto?

La risposta a queste domande dovrebbe rilevare tutti i touch point in modo molto chiaro.

4. Identificare i punti critici nel journey

Riunire tutti i dati, qualitativi e quantitativi, e guardare il quadro generale è essenziale per identificare gli eventuali punti critici sperimentati dai Clienti durante il proprio journey. In questa fase è importante annotare quali sono le aree in cui è necessario apportare delle modifiche.

Per fare ciò è possibile porsi specifiche domande come per esempio:



- i miei Clienti stanno raggiungendo i loro obiettivi?
- in quali occasioni i miei Clienti abbandonano gli acquisti e perché?

5. Assegnare priorità e correggere i punti critici

Completata la fase precedente è giunto il momento di correggere i punti critici rilevati passando prima da uno sguardo alla propria mappa in prospettiva macro e assegnando le giuste priorità. In questo step è fondamentale riconoscere il fatto che l'obiettivo finale non è tanto ottimizzare ogni singolo touch point, ma **avvicinare i consumatori alla fase di chiusura del Consumer Decision Journey** e quindi alla loro conversione in Clienti. Tutte le attività correttive dei punti critici individuati devono contribuire a raggiungere questo unico obiettivo.

6. Aggiornare e migliorare

La Customer Journey Map non deve essere considerata come una mappa statica. Dato che i Clienti di un'azienda evolvono continuamente è necessario che anche la mappa rifletta questi cambiamenti. L'ideale sarebbe aggiornare e migliorare la propria mappa ogni sei mesi circa o comunque in seguito a modifiche significative su prodotti o servizi del brand.



Conclusione

In molte aziende, diverse parti dell'organizzazione intraprendono specifiche attività rivolte al Cliente tra cui la gestione di siti Web informativi, PR e programmi di fidelizzazione. Un certo numero di *executive* sono responsabili di ciascuna attività senza che ci sia l'integrazione tra di esse e una comunicazione opportuna; **manca quindi una leadership appropriata.**

Una **visione completa di tutte le attività rivolte ai clienti** è fondamentale non solo per i responsabili delle varie *business unit*, ma anche per i responsabili marketing e per il CEO di un'azienda. L'intero ambito del Consumer Decision Journey va al di là del tradizionale ruolo dei CMO, che in molte aziende si concentrano solo sul brand building, sulla pubblicità e sulle ricerche di mercato. Quello che si richiede ora ai CMO è **un ruolo molto più ampio** che rialloca il marketing con le attuali realtà del processo decisionale dei consumatori, intensifica l'*effort* per dare forma ai profili pubblici delle aziende e sviluppa **nuova capacità di marketing.**

Proviamo a considerare il range delle competenze necessarie per gestire la customer experience delle assicurazioni automobilistiche, settore in cui alcune società hanno molti fedeli passivi che possono essere



facilmente sottratti dalla concorrenza. Aumentare la percentuale dei fedeli attivi richiede l'integrazione delle attività rivolte ai clienti nel marketing e forme più sottili di cooperazione organizzativa come per esempio identificare i fedeli attivi attraverso la ricerca dei Clienti.

È richiesta inoltre la comprensione di ciò che guida la brand loyalty e come sfruttarla con opportuni programmi che favoriscano il passaparola.

Le aziende necessitano oggi di una "*voce del Cliente*" **integrata e strutturata in tutta l'organizzazione** con competenze che vanno dalla pubblicità alle PR, passando per sviluppo di prodotto, ricerche di mercato e gestione dei dati. Può risultare difficile, ma è necessario unificare tutte queste attività e il CMO è il candidato ideale per farlo.

DALLE AZIENDE LOCALI ALLE MULTINAZIONALI
ALLE STARTUP, DAL B2C A B2B, SEMPRE CON UN OBIETTIVO
COMUNE: INCREMENTARE LE VENDITE E LE PERFORMANCE.



FISSA UN BRIEFING ONLINE CON UN CONCIERGE

Compila il form se desideri parlare con noi, il nostro ConciERGE sarà lieto di poter entrare in contatto con te!

Programma il Briefing

MILANO

Piazza Umberto Giordano, 2

T. +39 02 400 30 662

M.+39 351 957 57 21

AndreaCastellana.it

