

CdL Data Science 2020-21  
Service Science  
F9101Q022

**SSME = Service Sciences,  
Management and Engineering**

Roberto Boselli  
*roberto.boselli@unimib.it*

Partner involviness

Customer involviness

Shared Facilities

In-licensing

Open Science

Co-patenting

Spin-off

Collaborative Innovation

Co-engineering

Co-learning

Spin-out

Business Ecosystems

National Innovation Systems

FieldLabs

Open Business

Open Innovation-based Business Models

Co-marketing

Out-licensing

Co-branding

Co-Design

Open Business Models

Co-production

# I percorsi dell'innovazione

Co-working spaces

Collective Intelligence

Smart Cities

Co-Creation

Community

Crowdsourcing

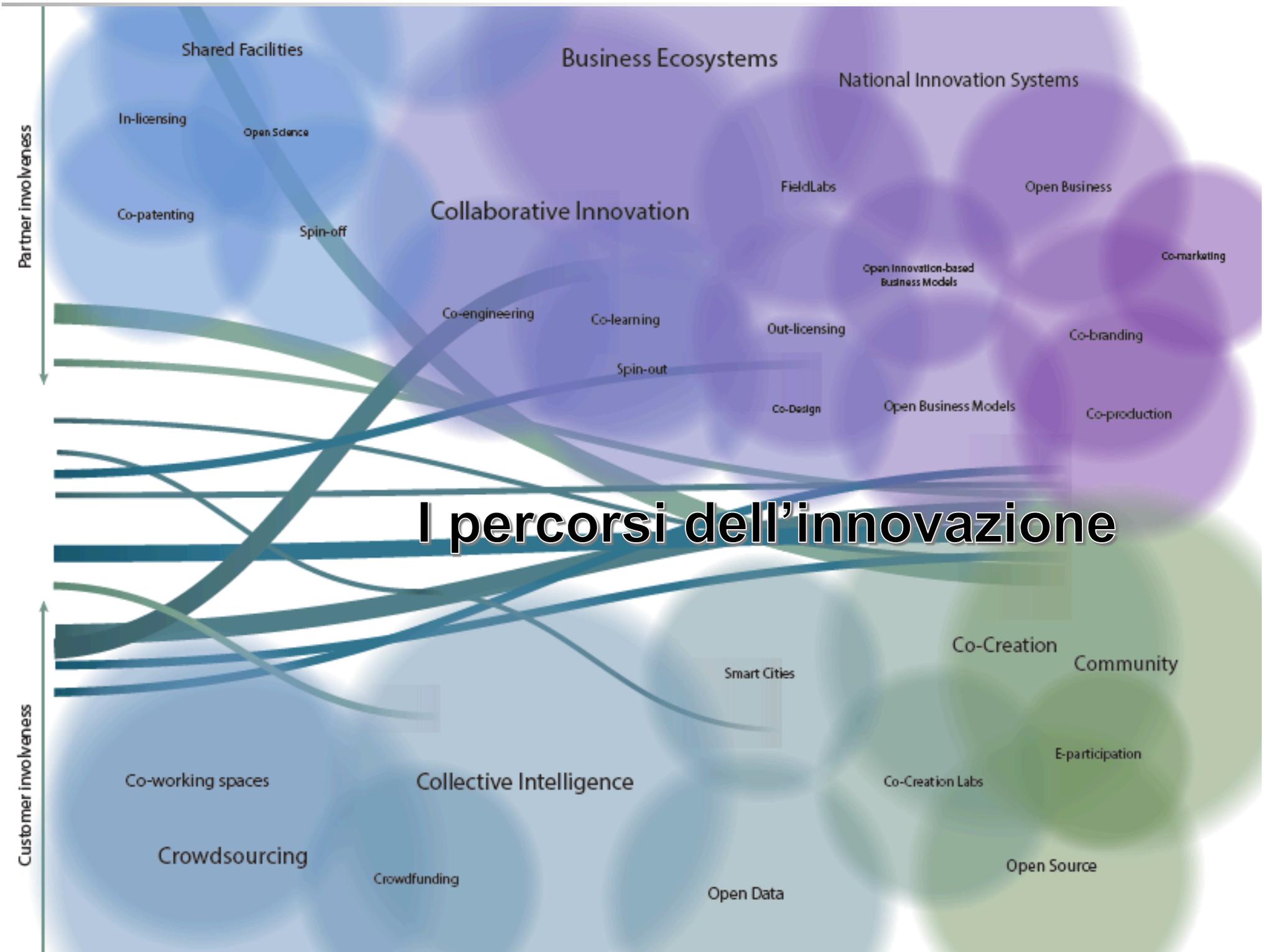
Crowdfunding

Open Data

Co-Creation Labs

E-participation

Open Source



# Innovazione

---

- Abbiamo visto fattori di innovazione nei servizi:
  - Nuovi modelli per la produttività
  - La conoscenza e la tecnologia
  - La servitizzazione
  - La partecipazione
- Oggi vedremo l'innovazione legata a:
  - Riorganizzazione struttura aziendale
  - Rapporto e coinvolgimento dei clienti

# L'evoluzione dei processi aziendali

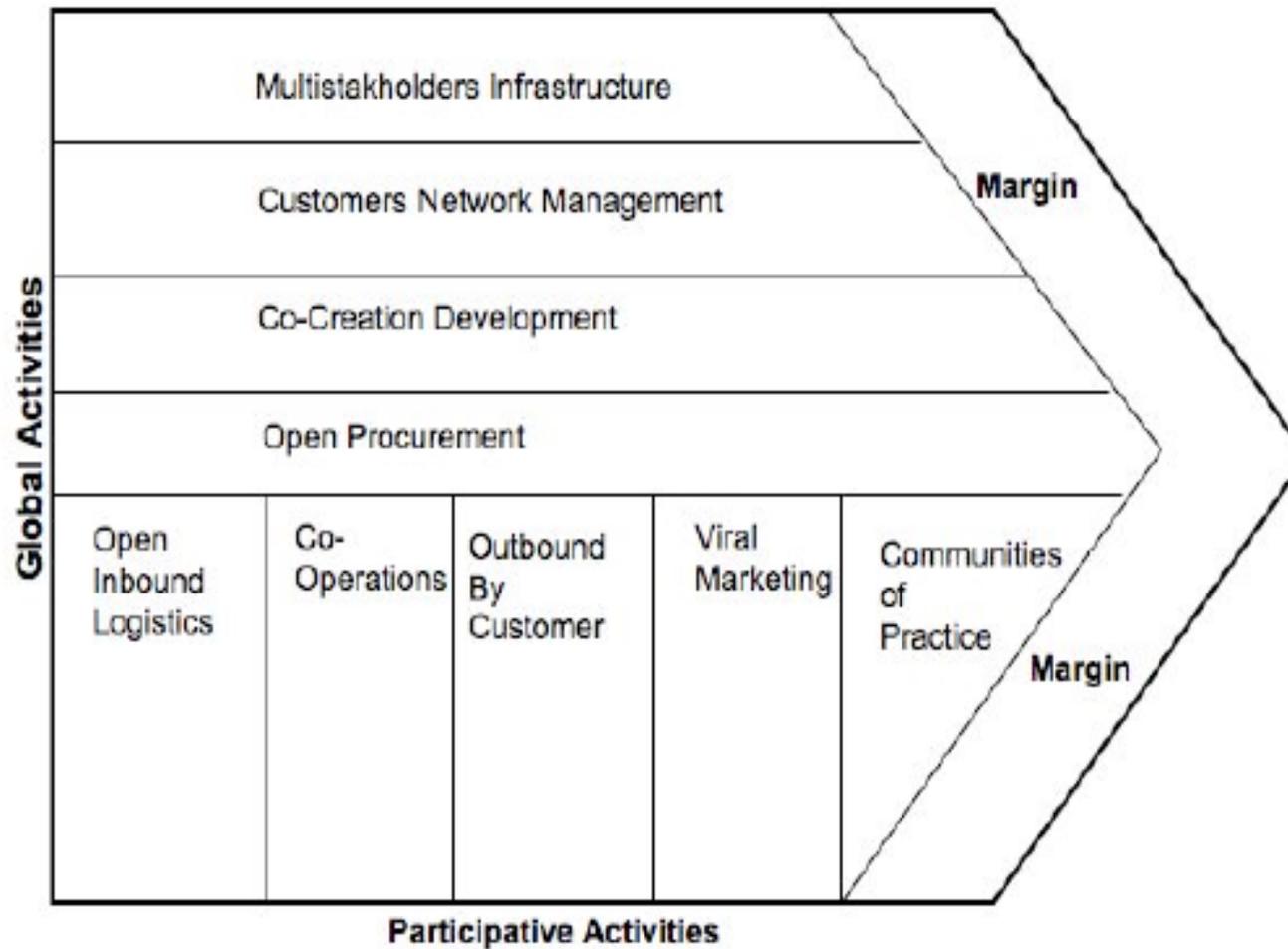
---

I processi aziendali si sono evoluti seguendo i criteri del Web 2.0:

- inglobando al proprio interno spazi collaborativi
- componendo un mix di integrazione in cui tutte le interazioni e tutti gli aggiornamenti sono visibili e utilizzabili in modo bidirezionale

Enterprise 2.0 + Open Innovation + Social CRM  
**= Social Business**

# Value Chain 2.0



# Evoluzione Value Chain (1)

---

- **Attività partecipative** al posto di Attività primarie
  - Open Inbound Logistics:
    - Filiera logistica (ricezione, immagazzinamento, distribuzione materie prime) può essere affidata al cliente o aziende esterne
  - Co-operations:
    - Cliente partecipa in maniera attiva al processo produttivo (e.g. Wikipedia)
  - Outbound by Customers:
    - Cliente è in parte o totalmente responsabile delle attività spedizione (e.g. Ebay)
  - Viral:
    - Tecniche di marketing virale coinvolgono cliente (e.g. Amazon)
  - Communities of Practice:
    - Servizi post-vendita affidati a CoP

# Evoluzione Value Chain (2)

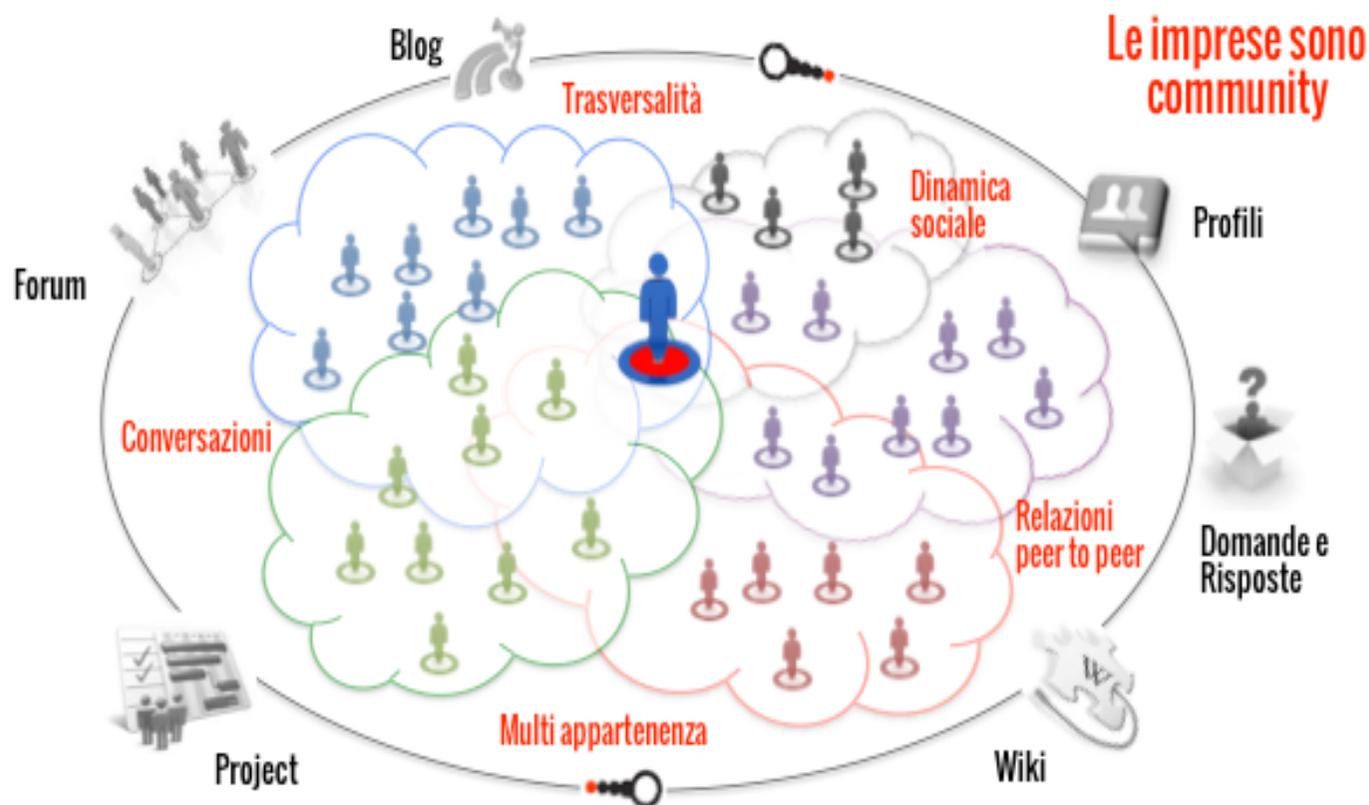
---

- **Attività globali** al posto di Attività di supporto
  - Multistakeholders infrastructure:
    - Diverse infrastrutture connesse (e.g. Cloud)
  - Customer Network Management:
    - Gestione HR esteso alla rete cliente (e.g. LinkedIn)
  - Co-creation:
    - R&D integra creatività del cliente (e.g. P&G)
  - Open Procurement:
    - Cliente coinvolto anche nella catena di distribuzione

Le attività che generano valore in azienda possono essere rinnovate potenziando la **collaborazione**, la **visibilità** delle informazioni, il **riutilizzo della conoscenza**, i meccanismi di **feedback e partecipazione** di tutti i dipendenti

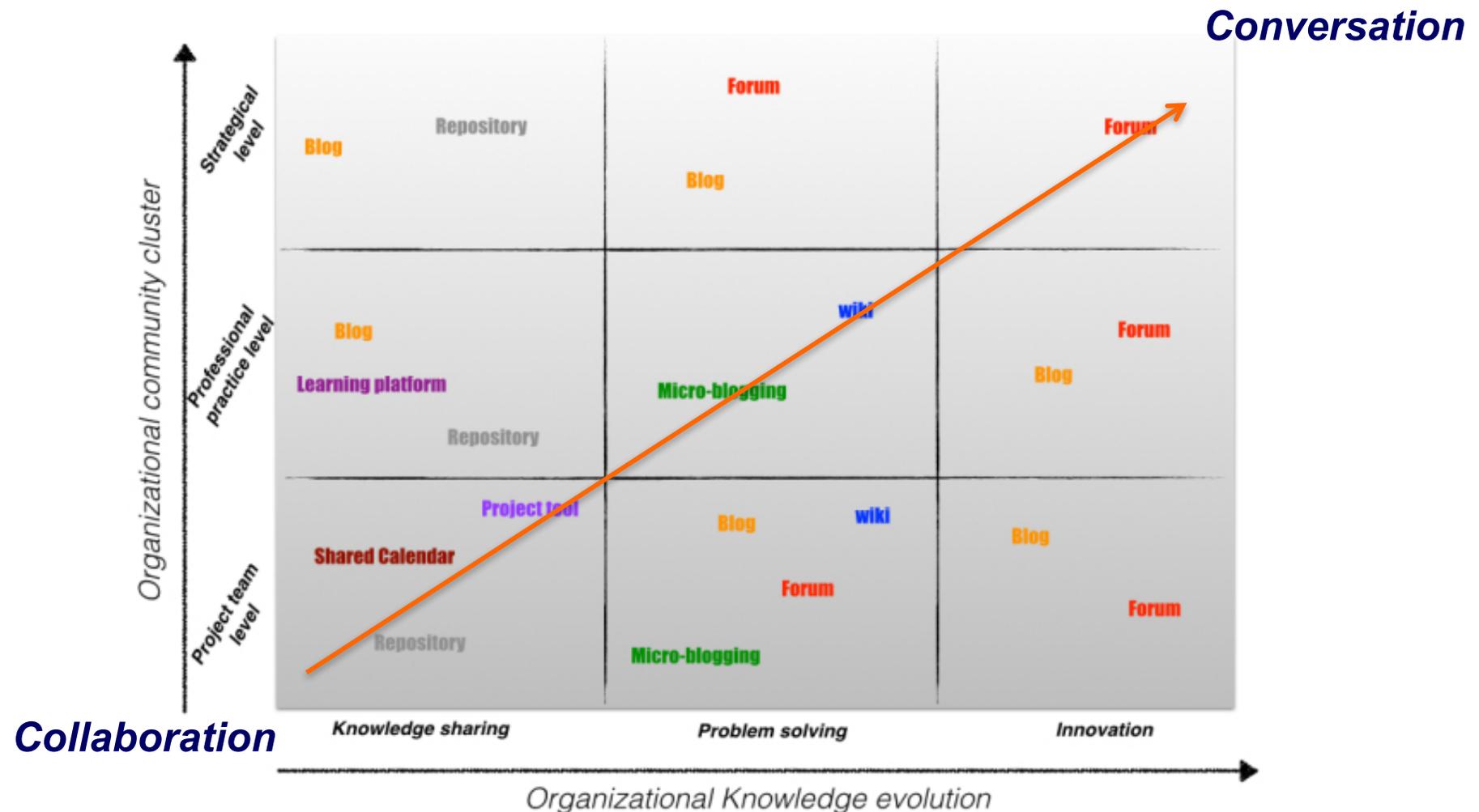
# Social Organization

- L'organizzazione è sempre più una rete di connessioni



# Social Organization, tools

*Social organization tools matrix*



# Enterprise 2.0



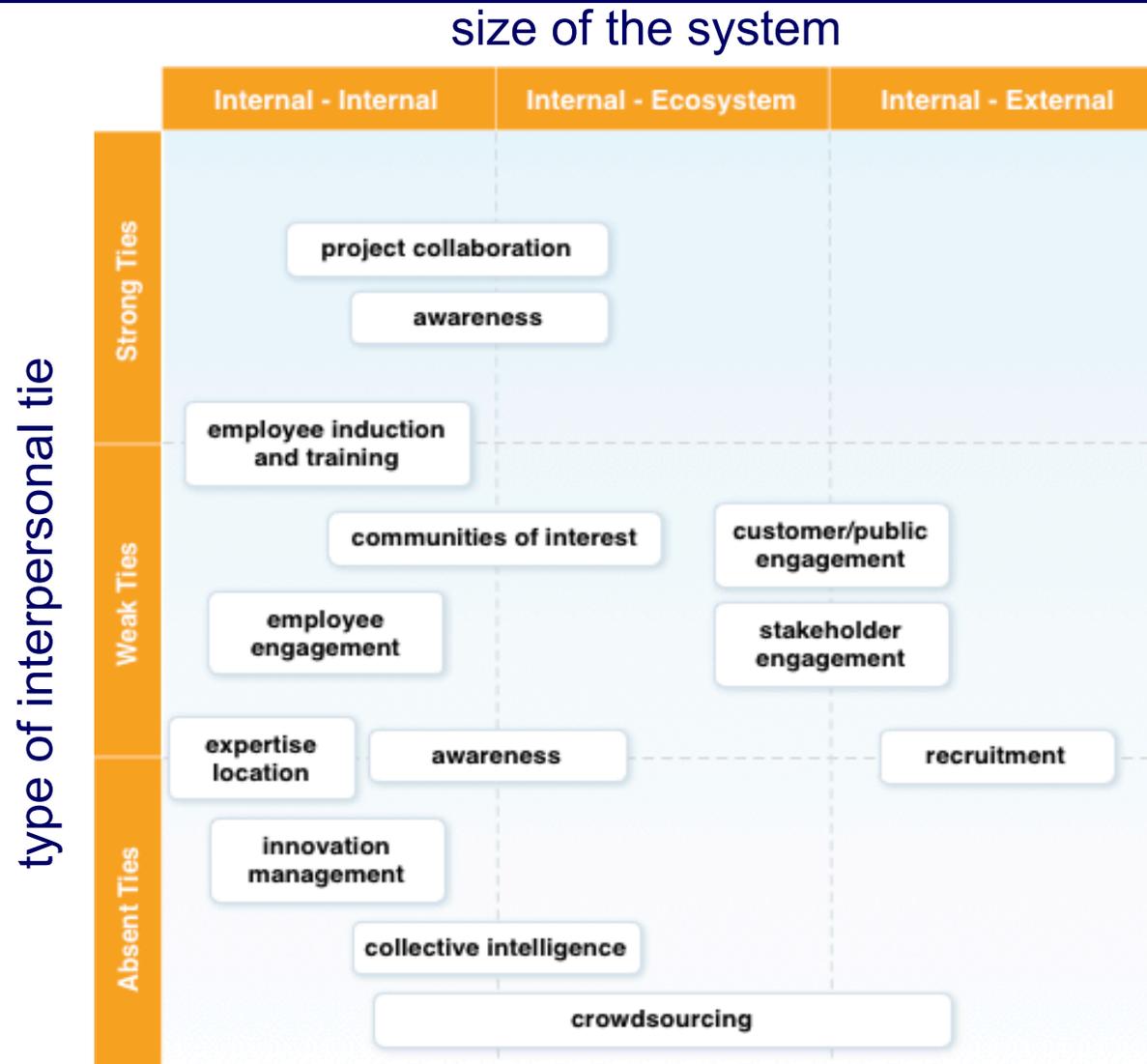
# Definizioni

---

- ▶ Nuovi modelli organizzativi basati sul **coinvolgimento** diffuso, la **collaborazione** emergente, la **condivisione** della conoscenza e lo sviluppo e valorizzazione di **reti sociali** interne ed esterne all'organizzazione
- ▶ Applicazione di **social software** e strumenti collaborativi come blog, wiki e social networks per la cattura, archiviazione e condivisione di conoscenza in azienda. (Andrew McAfee, 2006)
- ▶ Enterprise collaboration platform = nuova generazione di KM tools

*“It is the place where employees collaborate, exchange thoughts, create plans, capture meeting notes, track projects, create documents [...] Enterprise knowledge is “free” and searchable by anybody. The “freedom” implies that knowledge is neither in e-mails and nor in documents but in easily accessible and searchable repositories”*  
(Indus Khaitan)

# Mappatura dei processi E2.0



# Esempi di processi

---

- **KM:** utilizzo di SM al posto dei KMS
- **Organizzazione:** cambiamenti a livello direzionale e HR
- **Ricerca e sviluppo:** utilizzo dati utenti per sviluppare ricerca, impatto su CRM
- **Marketing:** coinvolgere i clienti nelle campagne pubblicitarie già dalla fase progettuale, impatto su CRM

# Innovazione chiusa e aperta

---

- **Chiuso:** i flussi di conoscenza che portano all'invenzione di nuovi prodotti, alla progettazione e alla successiva produzione sono vincolati ai confini dell'impresa
- **Aperto:** si aumenta efficienza ed efficacia dei processi di innovazione con la ricerca al di fuori dei confini aziendali e collaborazione con fornitori, concorrenti e utenti

# Open Innovation

- Le imprese scelgono di ricorrere non più e non soltanto a idee e risorse interne, ma anche a **idee, soluzioni, strumenti e competenze tecnologiche** che arrivano dall'esterno, e.g. da **startup, università, istituti di ricerca, fornitori, inventori, programmatori e consulenti**



# Open Innovation (2)

---

- Il paradigma dell'open innovation si è sviluppato perché negli ultimi anni è emerso chiaramente che l'innovazione chiusa non era più sufficiente:
  - conoscenze e talenti viaggiano a una velocità sempre maggiore a causa delle reti e della facilità negli spostamenti
  - i mercati, come insegna il caso delle startup della Silicon Valley, hanno cominciato a concentrarsi su aziende basate su **modelli di business e approcci completamente nuovi e disruptive** rispetto al passato

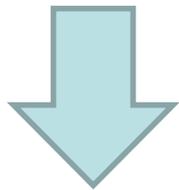


Wipro to open innovation lab in Silicon Valley

*The firm is seeking to build products on automation, artificial intelligence tech in partnership with innovative start-ups*

# Dalla Closed Innovation all'Open Innovation

Fino agli anni 2000,  
l'innovazione  
era esclusivamente un  
processo in-house:  
**controllo totale da  
parte  
dell'azienda**



Idee, progetti e tecnologie presenti  
sul mercato non incontravano le  
aspettative



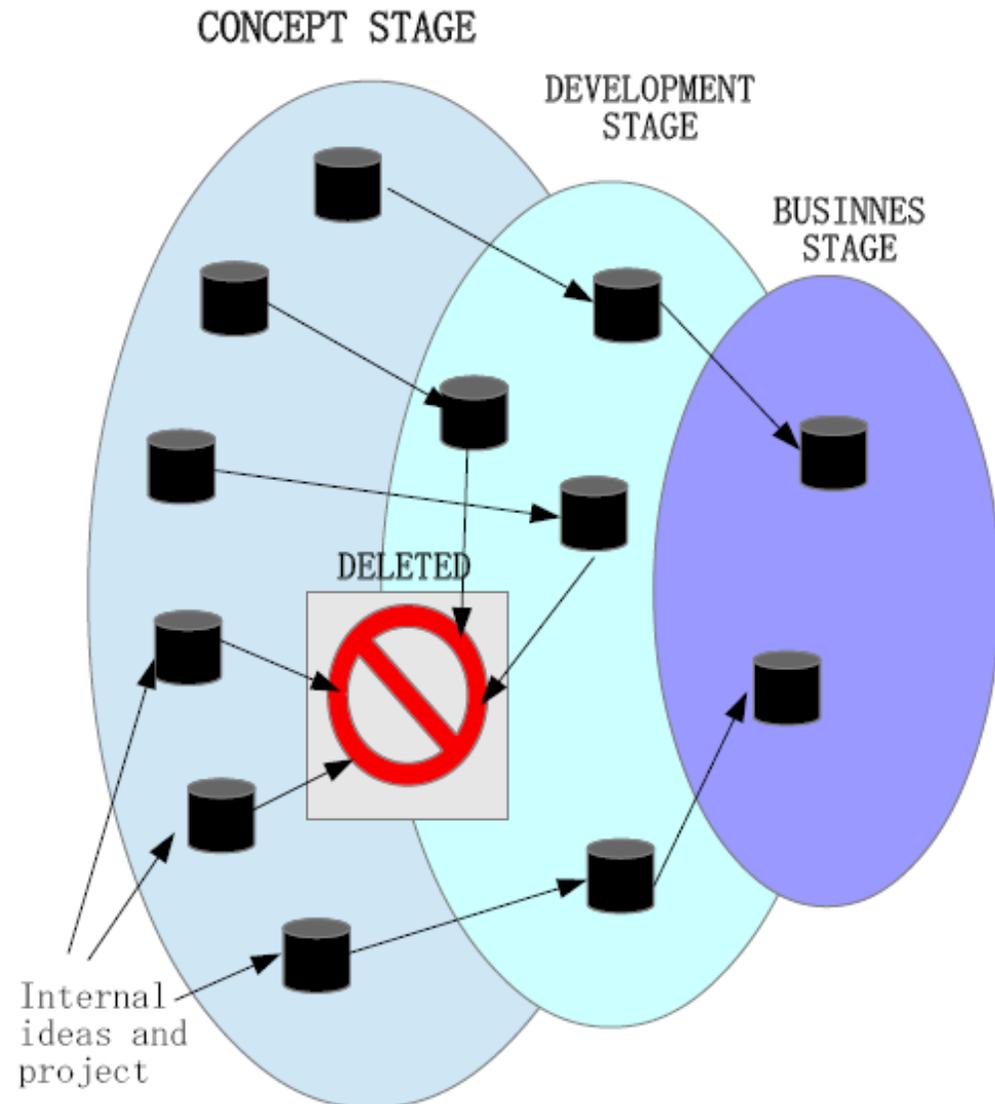
Spreco di  
risorse



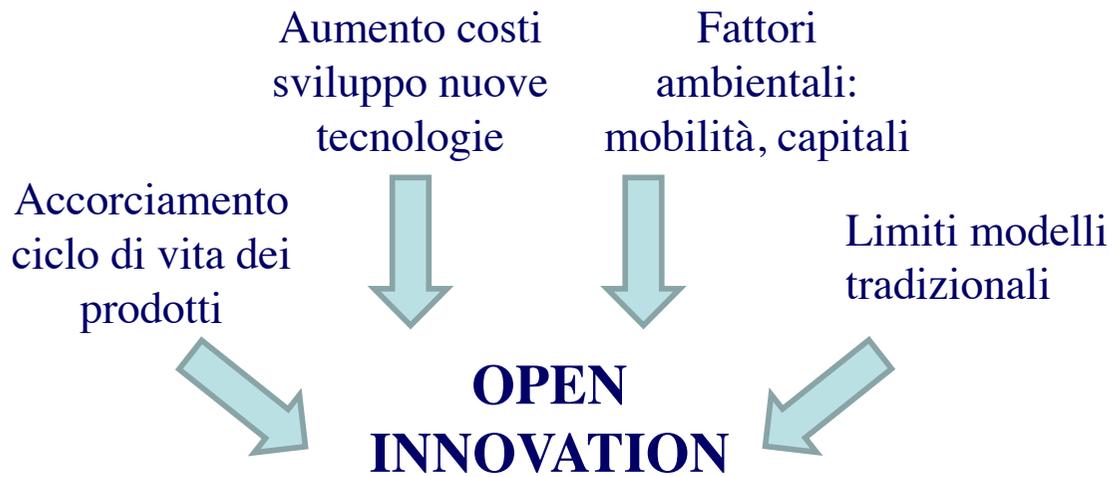
Spreco di  
tempo



Perdita  
opportunità

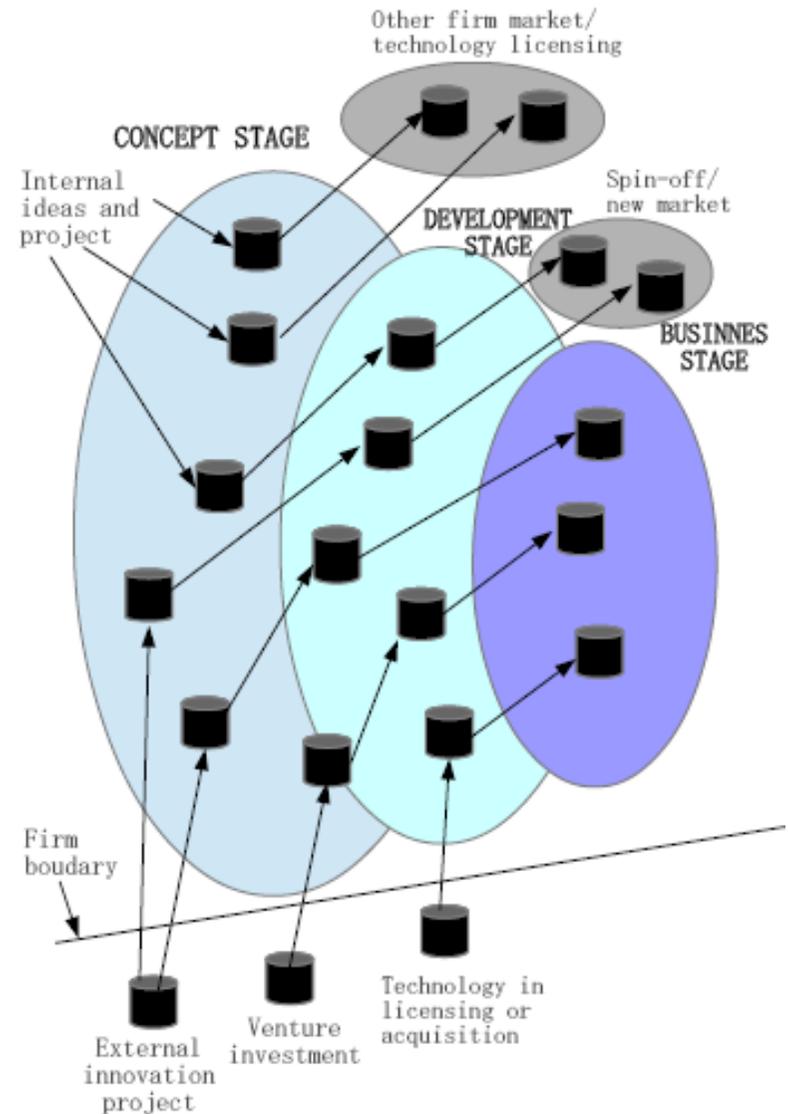


# Dalla Closed Innovation all'Open Innovation

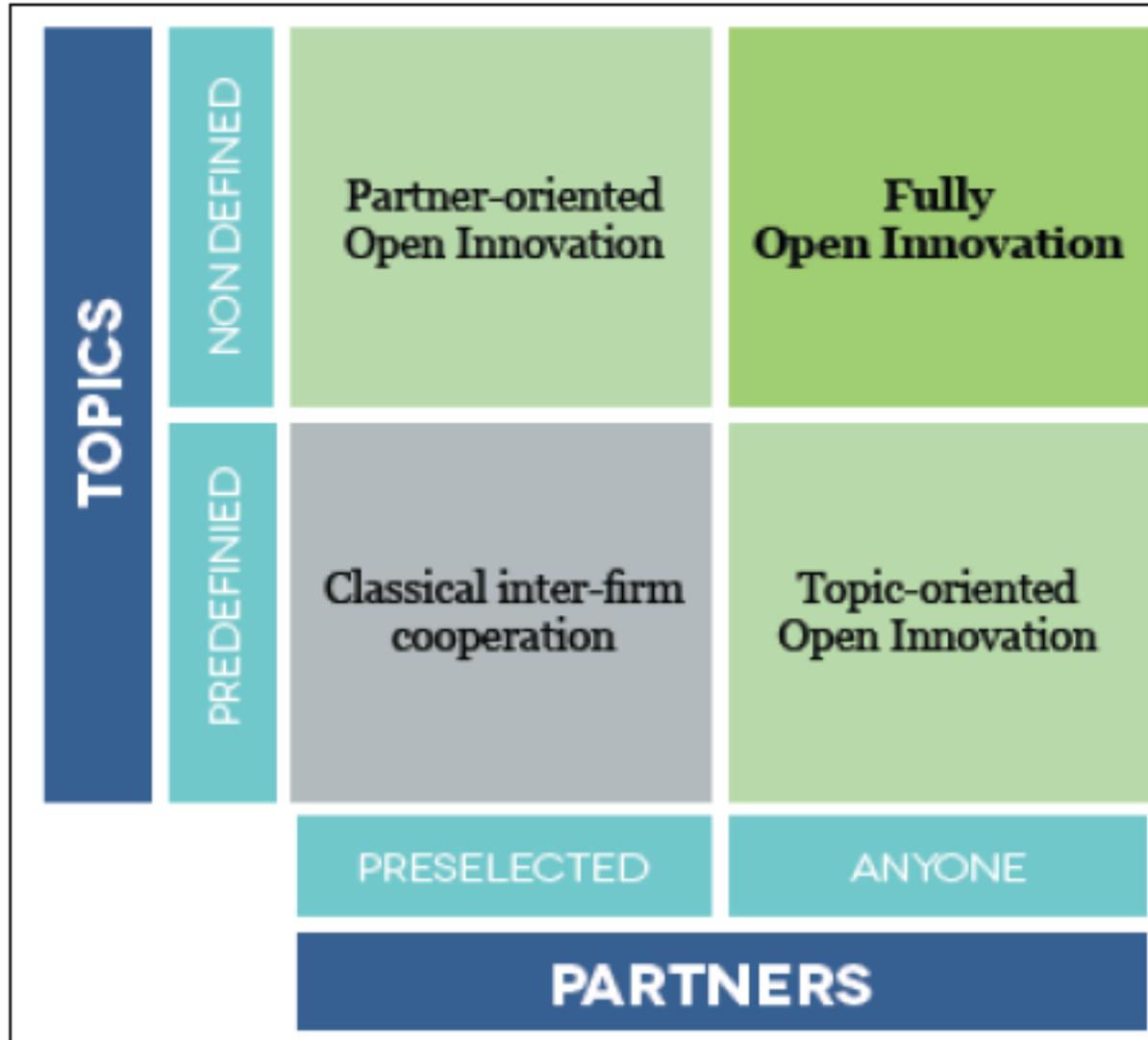


*“the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and to expand the markets for external use of innovation, respectively”*

(Chesbrough et al., Open Innovation: Researching a New Paradigm , 2006)



# Tipologie di OI



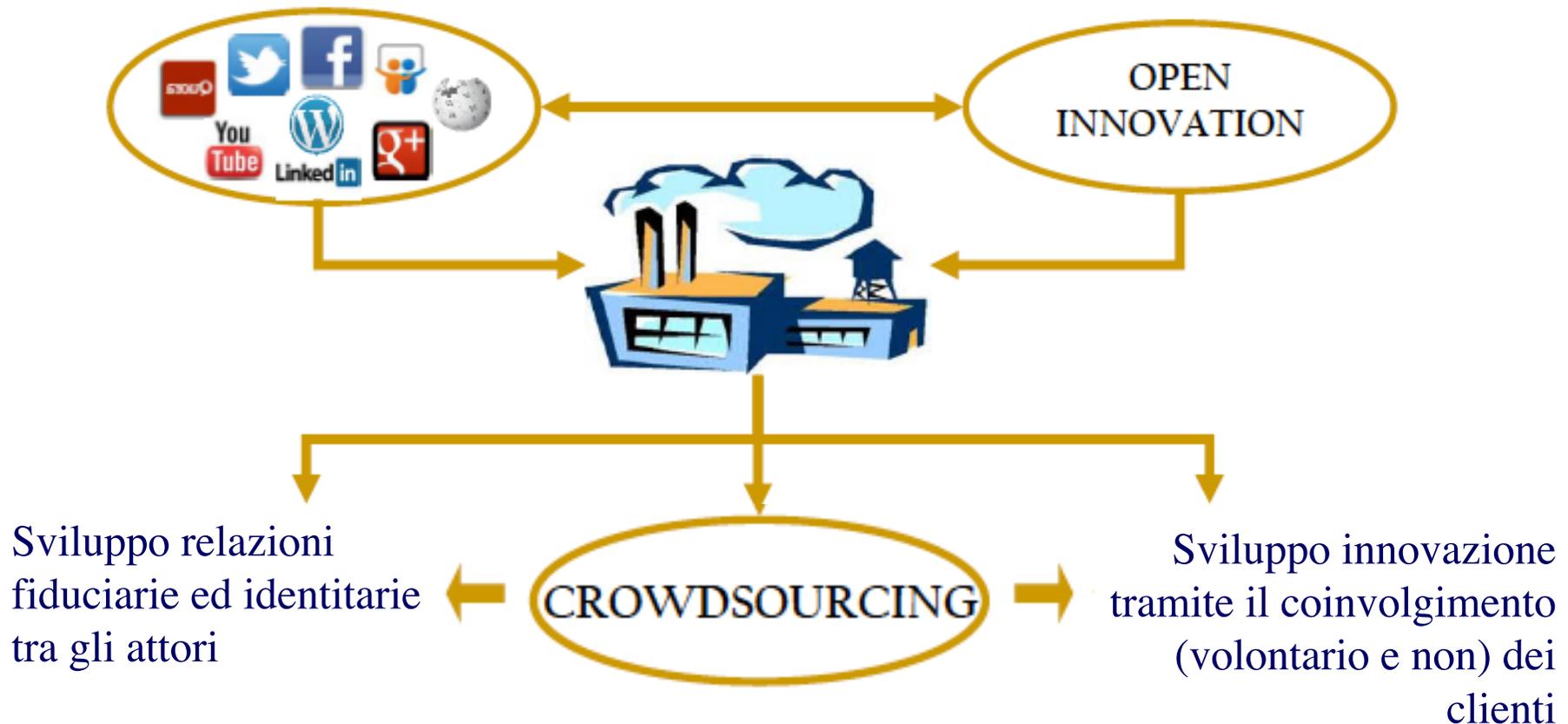
# Open Innovation, 8 tappe

---

1. Definizione del problema – problem setting
2. Scenari – scenarios planning
3. Tecnologie abilitanti – enabling technologies
4. Combinare tecnologie interne ed esterne – asset complementari
5. Alleanze
6. Configurazione prodotto/servizio – matrice
7. Value proposition
8. Innovazione del modello di business

# La relazione tra il Social Web e l'Open Innovation

- Il social web consente di attivare e sviluppare network di relazioni in cui differenti attori si scambiano e sviluppano idee, progetti e conoscenze



# Crowdsourcing

- Modello di business nel quale un'azienda o un'istituzione richiede lo sviluppo di un progetto, di un servizio o di un prodotto ad un insieme distribuito di persone anche esterne all'azienda
  - Esternalizzazione di un processo con media sociali
  - Intelligenza collettiva

## How Crowdsourcing Works in 6 Easy Steps



From <http://www.ebizq.net/blogs/enterprise>

# Caso Procter & Gamble

---

## **Problemi di partenza**

- 9.000 ricercatori interni alla P&G vs. 1,5 milioni di potenziali ricercatori esterni
- Solo il 10% dei brevetti utilizzati
- Alto tasso di inefficienza nella ricerca di applicazioni e acquirenti di nuove tecnologie

## **Obiettivi**

- Riduzione costo R&S
- Sfruttamento del patrimonio di conoscenza collettivo esterno all'azienda
- Innovazione continua
- Soluzioni a problemi senza risposta

# Caso P&G, soluzione

---

- **Open Innovation**
- Contest “**Connect & Develop**”
- Combinazione di idee interne o esterne, che hanno l’obiettivo di migliorare lo sviluppo tecnologico
- *“Non tutte le idee sono sviluppate all’interno della compagnia ma soprattutto non tutte devono necessariamente essere ulteriormente sviluppate all’interno.”*
- P&G “importa” al suo interno idee da sviluppare e commercializzare nei propri prodotti, ed “esporta” idee che al suo interno non hanno trovato alcun utilizzo
  - => miglior sfruttamento delle risorse, offerta più ampia e cicli di produzione più brevi

# Connect & Develop



## Open to ideas

P&G's Connect + Develop open innovation strategy has established more than 1,000 active agreements with innovation partners. Connect + Develop enables us to share our R&D, commercialization and brand strength with partners worldwide, bringing great ideas to market—and into the lives of consumers—faster.



L'innovazione è aperta sia in entrata che in uscita e comprende tutto, dai marchi al packaging, dai modelli di marketing alla progettazione, fino ai servizi business e al design

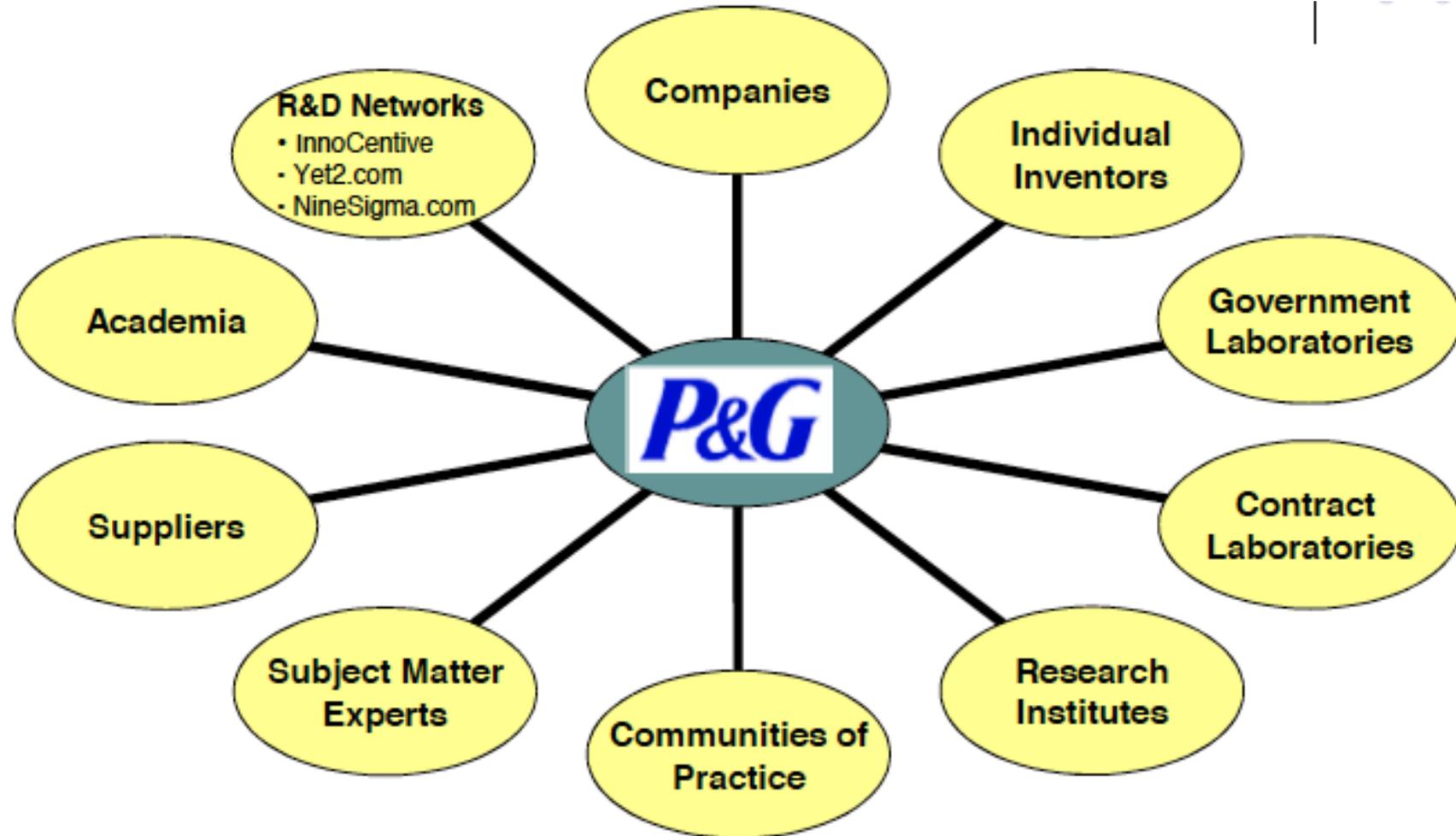
# C&D, tre aree di attenzione

---

Connect & Develop è focalizzato su tre aree:

- I bisogni dei clienti
  - ogni area di business identifica i 10 bisogni primari dei clienti
- Le “adiacenze”
  - prodotti o servizi che possono aiutare a sfruttare meglio il marchio
- I “technology game boards”
  - uno strumento di pianificazione per valutare come una tecnologia può essere utilizzata in un'altra area di business

# P&G open innovation network



# P&G i risultati

---

- Nel 2000 solo il 15% delle innovazioni aveva origine all'esterno. Ora più del 50%
- C&D ha consentito di lanciare più di 250 prodotti sul mercato. Ciò ha consentito un tasso di crescita del 6% in un settore con un tasso di crescita del 2-3%
- Da: «Not Invented Here» a: «Proudly Found Elsewhere»
- 25% fatturato da prodotti eco-sostenibili

*“Intendiamo sviluppare e commercializzare "innovazioni sostenibili" per almeno 20 miliardi di dollari in fatturato con nuovi prodotti o migliorando quelli già esistenti, per ottenere una riduzione significativa (>10%) nell'impatto ambientale.” (Rapporto annuale sulla sostenibilità P&G 2008)*

# Esempi di Open Innovation

---

- Le aziende più evolute hanno saputo mettere in atto efficaci strategie di open innovation

# Google

- La prima regola dell'innovazione per **Google** è “Innovation comes from anywhere”, l'innovazione può venire da qualunque parte. Incoraggia gli scambi con altre startup, alcune delle quali vengono acquisite direttamente o finanziate attraverso Google Ventures
- Google Home è stato prodotto in Corea con la collaborazione di altre aziende



# Samsung

---

- Samsung, ha aperto diversi *open innovation center*, tra cui uno in Silicon Valley, per creare collaborazioni con le startup
- Ha lanciato vari contest per trovare idee per prodotti IoT





IDEAS

# Lego

- Lego attiva i suoi utenti attraverso il sito [Create and Share](#), e il sito [Lego Ideas](#)
- Il sito Crea e condividi consente ai membri della comunità Lego di condividere i loro progetti e le immagini Lego,
- Il sito Idee mira a rilasciare nuovi prodotti



# Chi non ha creduto nell'OI

---

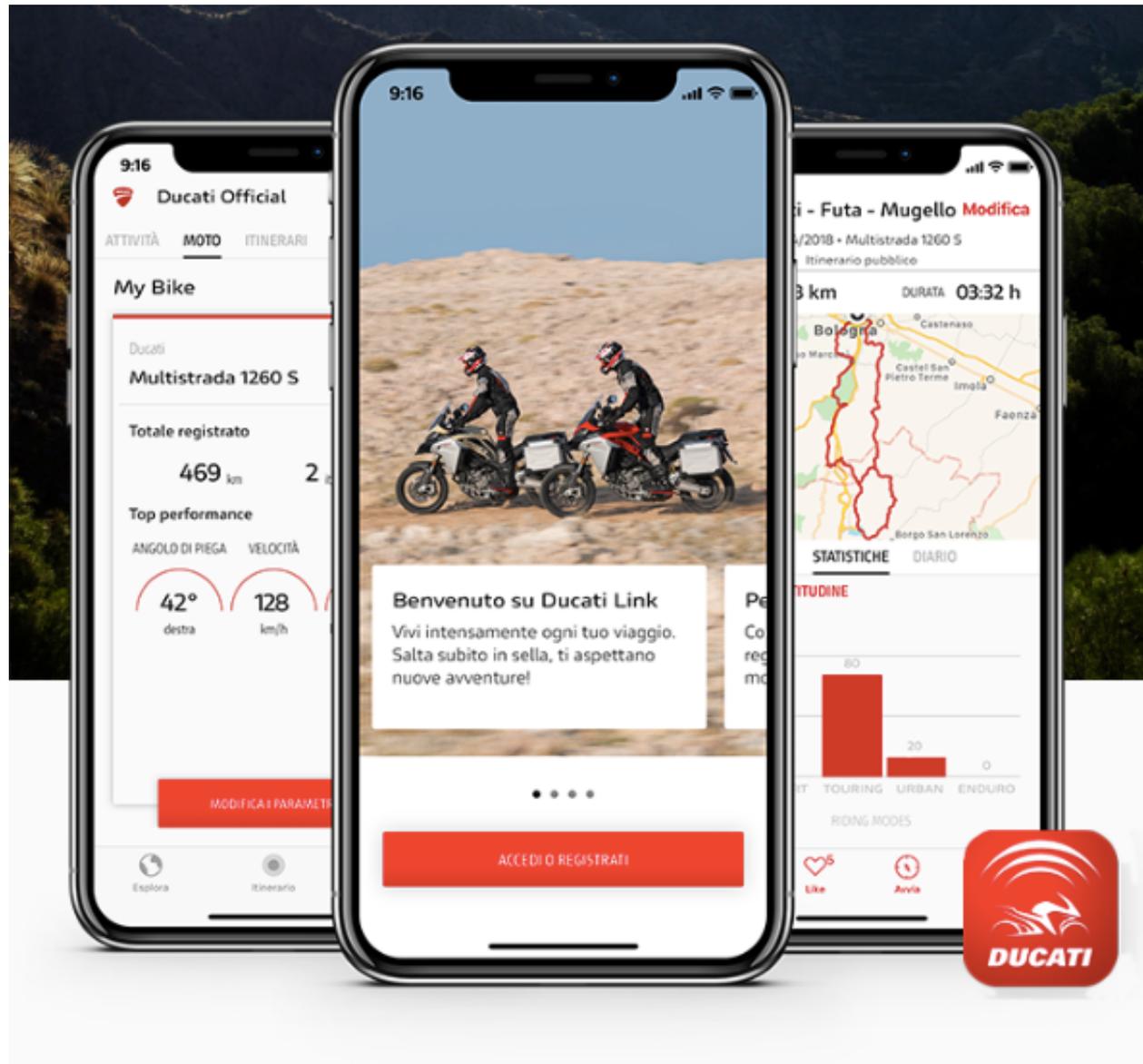
Casi eclatanti che hanno mancato l'appuntamento con l'innovazione aperta e hanno fallito:

- **Kodak** aveva in casa un dipendente che inventò la prima macchina fotografica digitale e gli intimò di non parlarne in giro
- **Sony** lanciò il primo lettore di e-book, ma **Amazon** prevalse con il suo Kindle, pur arrivando secondo in ordine di tempo, perché riuscì a tenere maggiormente conto dell'ecosistema che la circondava

# E in Italia?

---

# Ducati + e-Novia



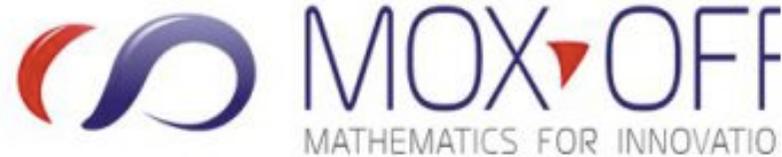
# Enel

- Innovation + Sustainability = OPEN INNOVABILITY



# Zucchetti

- Acquisire **startup** che abbiano già intrapreso un cammino imprenditoriale e che consentano di diversificare e ampliare l'offerta, lasciando però ampia autonomia ai fondatori della società acquisita, su questo si basa la strategia di open innovation di **Zucchetti**



# Come coinvolgere il cliente?

---

- A differenza del Customer Relationship Management “classico”, il **Social CRM pone l'utente al centro della relazione con l'azienda** e mira a stabilire con esso un'interazione prima che una transazione

# CRM (Customer Relationships Management)

---

- Secondo un'accezione ristretta, **il CRM è un sistema di interazione con i clienti** che *integra i dati provenienti dai diversi canali di contatto in un'unica base dati condivisa da ogni area dell'azienda preposta al contatto con il cliente: marketing, vendite, customer service*
- Il CRM non è solo **tecnologia**, benché essa rappresenti un importante **fattore abilitante**; non è solo **marketing**, poiché deve coinvolgere tutta l'organizzazione in **un cambiamento che è innanzitutto di tipo culturale, organizzativo e di processo**

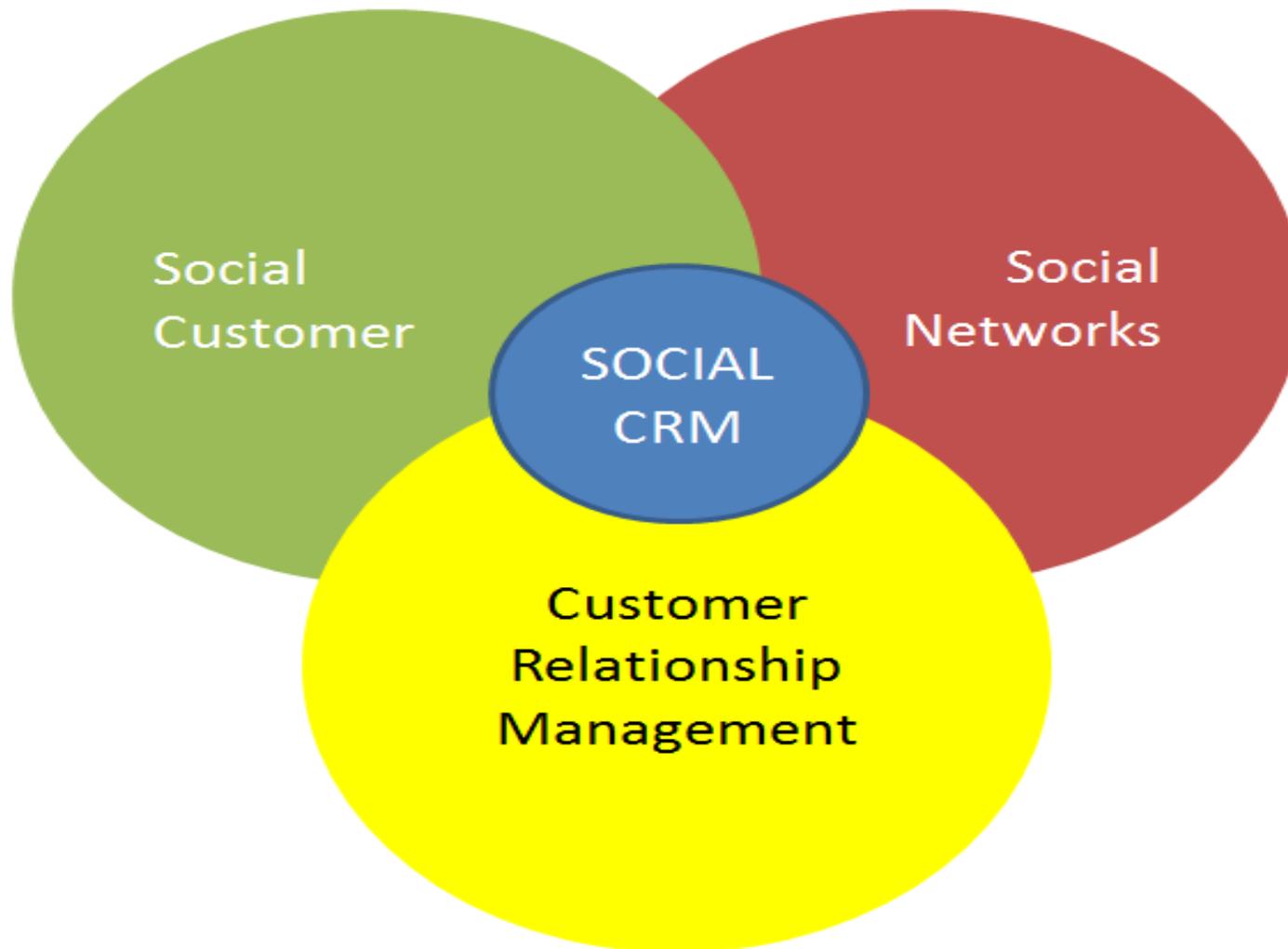
# Internet e CRM (e-CRM)

---

- Internet rappresenta un canale privilegiato di interazione con gli utenti/clienti perché:
  - è una vetrina affacciata sul mercato globale dei consumer;
  - permette di instaurare un rapporto one to one con ciascun utente ad un costo accessibile (tramite, ad esempio, l'interattività dei siti, l'e-mail marketing);
  - consente di incontrare le esigenze di un consumatore sempre più esigente con servizi 24 ore su 24 per 365 giorni l'anno;
  - raggiunge i clienti ovunque essi siano e in qualunque momento lo desiderino (riduzione dei limiti spazio-temporali);
  - offre la possibilità agli utenti di partecipare attivamente alla costruzione di un'offerta personalizzata (ad esempio, l'iscrizione ad una newsletter)

# Social CRM (s-CRM)

---



# Dal CRM al Social CRM

## Evolution of CRM to SCRM



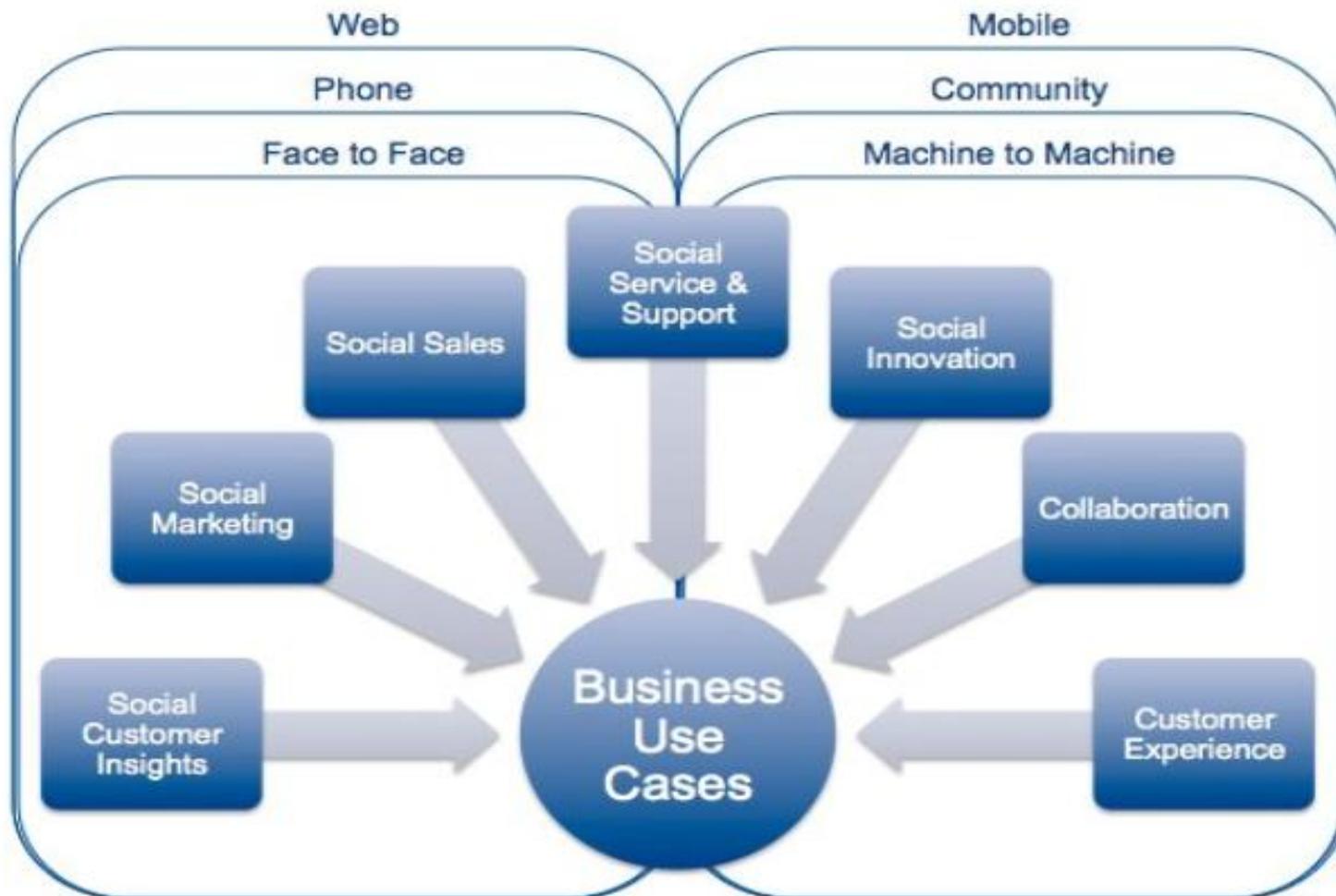
# Che cos'è il S-CRM

---

*“Social CRM is a philosophy and a business strategy, supported by a technology platform, business rules, workflow, processes and social characteristics, designed **to engage the customer in a collaborative conversation** in order to provide mutually beneficial value in a trusted and transparent business environment.*

*It's the company's response to the customer's ownership of the conversation”. (P.Greenberg)*

# Le componenti del S-CRM



# Analytics e CRM

---

- Con gli Analytics si possono scoprire correlazioni, isolare patterns e tracciare i trends tra enormi volumi di dati sui clienti
- Forniscono le informazioni utili alle aziende per personalizzare l'esperienza del cliente, un migliore coinvolgimento, attività incrementali e profitti migliori

# Obiettivi dell'Analytics nel CRM

---

- Approfondire la conoscenza del cliente e dei suoi comportamenti d'acquisto
- Valutare l'efficienza e l'efficacia della organizzazione commerciale e di marketing
- Supporto alle decisioni strategiche e operative
- Modelli predittivi e di forecasting
- Benchmarking

# S-CRM Analytics Goals

## Social CRM Use Cases

	Marketing	Sales	Support	Innovation	Collaboration
Insights	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Brand tracking</li> <li>▪ Research communities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifying leads</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifying problems</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifying trends and ideas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profiles, groups and activity streams</li> </ul>
Response	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Changing medium or message</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Converting leads</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solving problems</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acknowledging ideas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Shared workspaces</li> </ul>
Proactive	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Viral marketing campaigns</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Referral campaigns</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suggestion campaigns</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suggestion campaigns</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Blogs and wikis</li> </ul>
Crowd-sourcing	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evangelist communities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evangelist communities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Self-service communities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ideation communities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Employee and partner communities</li> </ul>

Adapted from:

[http://slideshare.net/jeremiah\\_owyang/social-crm-the-new-rules-of-relationship-management](http://slideshare.net/jeremiah_owyang/social-crm-the-new-rules-of-relationship-management)

2020SOCIAL

# Esempi di Analytics S-CRM

---



# FB page

L'utilizzo di Facebook rappresenta per la clientela un mezzo tramite il quale esprimere le problematiche relative ai singoli prodotti acquistati  
Barilla fornisce un'assistenza immediata indirizzando gli utenti coinvolti verso il servizio consumatori



**Ester Consolati** Abbiamo comprato le vostre trofie le quali dentro contenevano degli insetti disgustosi, in quella confezione c'erano più proteine che carboidrati!! MAI PIÙ E MAI POI BARILLA!!!

Mi piace · Rispondi · 11 s



8



**Barilla** ✓ Ciao Ester, ci dispiace molto per l'accaduto. Ti chiediamo gentilmente di fornirci in privato un tuo riferimento telefonico e un orario di preferenza per venire contattata dal nostro servizio consumatori.

Mi piace · Rispondi · 11 s



3



**Sidy Zani** Posso chiedere come mai dopo aver riposto in dispensa ben richiuso un pacco fipasta vostro ,dopo circa 25/30gg si formano dei vermetti piccolissimi neri e devo buttare via tutto (anche se lontanissimo dalla data di scadenza)? Mi è capitato più volte mentre con altre marche di pasta Mai!!

Mi piace · Rispondi · 13 s



2



**Barilla** ✓ Ciao, ci dispiace molto per l'accaduto. Ti chiediamo la cortesia di fornirci in privato un tuo contatto telefonico e un orario di riferimento per venire contattato dal nostro servizio consumatori.

Mi piace · Rispondi · 13 s



**Michele Francischetti Lina Tucci** Sono un consumatrice da anni, ma ultimamente molto delusa, animaletti neri nella farina, è nei fusilli piccolini grande grande delusione, ho dovuto buttare 4 pacchi di farina e 5 pacchi di piccolini. Di questi tempi è proprio uno spreco.

Mi piace · Rispondi · 7 s



**Barilla** ✓ Ciao Michele, ci dispiace per l'accaduto. Ti chiediamo la cortesia di fornirci in privato un tuo contatto telefonico e un orario di riferimento per venire ricontattato dal nostro servizio consumatori.

Mi piace · Rispondi · 7 s



**Cossu Luisa** Ho sempre comprato Barilla,pasta che scadeva nel 2019,risultato i vermi neri che galleggiavano,mai più 🙄🙄

Mi piace · Rispondi · 3 s · Modificato



**Barilla** ✓ Ciao Luisa, ci dispiace moltissimo per l'accaduto. Ti chiediamo gentilmente di fornirci in privato un tuo riferimento telefonico e un orario di preferenza per venire contattata dal nostro servizio consumatori.

Mi piace · Rispondi · 2 s



1

- Emula un blog di cucina e sponsorizza i propri prodotti attraverso post di ricette dando consigli su come utilizzarli
- I commenti sono più centrati sui dubbi ed i consigli riguardo le ricette
- Tuttavia, se necessario, non mancano di fornire supporto
- Comunicazione confidenziale ma scarsa frequenza di risposte ai clienti



# unieuro Instagram page



A commenti inerenti richieste di informazioni viene data risposta, ma non così frequentemente



I reclami e i commenti negativi non vengono, però, mai presi in considerazione



Risposte a volte simpatiche che fanno divertire la clientela

# vodafone

## FB page

- Vodafone fornisce supporto clienti attraverso i commenti sotto ai post della pagina
- Le risposte da parte di Vodafone possono avvenire con una tempistica che va da 1 ora ad un massimo di un giorno di attesa
- Il contenuto delle risposte è principalmente di carattere informativo e/o di supporto tecnico nei casi in cui è possibile intervenire tramite messaggio per risolvere il problema direttamente
- Gli assistenti Vodafone, per rispondere alle domande poste dai clienti, utilizzano un linguaggio formale volto alla massima soddisfazione del cliente

  sono in Vodafone da almeno 10 anni sia con Adsl che con cellulare e devo dire purtroppo che gli operatori italiani sono i più maleducati in assoluto! ormai ho capito che fingono di cercare una soluzione al problema e poi alla fine buttano il telefono in faccia!!!! peccato nn si possa dare una valutazione al singolo operatore! extra italia gentilissimi peccato che passino sempre operatori svogliati italiani!!!! È UNO SCHIFO!!!! nn riesco a risolvere il mio problema con ADSL 🤬🤬🤬 faccio un ultimo tentativo domani poi cambio gestore

Mi piace · Rispondi · 4 g · Modificato  1

 **Vodafone it**  Ciao   
mi dispiace per l'esperienza;  
siamo a tua completa disposizione per verificare  
insieme: inviati un messaggio in privato.  
Grazie. Anna

Mi piace · Rispondi · 3 g  1

  eh rispondete con Tobi e poi dite di andare su Vodafone.it .... la mia segnalazione è stata già aperta, ma dicono che il problema è risolto, MA NN È ASSOLUTAMENTE COSÌ 🤬

Mi piace · Rispondi · 3 g · Modificato

 **Vodafone it**   puoi indicarmi se riavviando la station riscontri la situazione precedente? Grazie

Mi piace · Rispondi · 3 g  1

  vi ho appena scritto

Mi piace · Rispondi · 3 g

# Cosa vogliono i clienti?

---

- Il 38% dei clienti vorrebbe dal brand un'offerta personalizzata, il 64% la consegna gratuita per gli acquisti on line, il 30% avere procedure di reso degli acquisti on line più semplici
- Questi, e altri, indicatori dicono che il focus del Customer Experience Management non è più il prodotto in quanto tale, ma il servizio

# User Experience (UX)

---

- La User Experience, che in passato era chiamata Web Usability, può essere definita come la facilità e la soddisfazione con cui una persona utilizza un sistema interattivo, il touchpoint
- È proprio la UX uno dei principali fattori che hanno determinato il successo delle App più diffuse al mondo, come Spotify, Uber o Amazon
- Le aziende nazionali che operano nell'ambito e-Commerce, ad esempio, mettono la UX come ambito prioritario di investimento, secondo al solo marketing

# Verso CRM 4.0?

---

- Con le tecnologie 4.0 il digital marketing sta imparando a combinare quattro elementi fondamentali: social network, cloud, Big data e mobile
- L'obiettivo? Anticipare i bisogni dei clienti per vendere di più e meglio, gestendo la customer experience attraverso inediti servizi di customer care
- Il CRM 4.0 è un Customer Experience Management focalizzato sulla gestione di tutta l'esperienza che i clienti hanno nell'interazione con un brand, attraverso un percorso bimodale, analogico e digitale

# Nuova visione

---

- Il Customer Relationship Management 4.0 deve allargare le vision e abbracciare innumerevoli tecnologie che, a più livelli, portano dati da raccogliere, analizzare, capire e incrociare per rilasciare servizi (e informazioni) sempre più puntuali, precise e misurabili in termini di feed back
- Nello scenario omnicanale, *everywhere commerce*, i clienti comprano quando, dove e quello che vogliono, avendo infinite e nuove possibilità di acquisto e di relazione, sempre più spesso complementari
- Per i brand è fondamentale farsi trovare dai consumatori quando questi si avvicinano a un qualsiasi touchpoint, fisico o digitale

# Social Business Maturity Model

