



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

# **Analisi dell'impatto della nuova customer experience di successo: "Phygital" nelle PMI Italiane**

**Relatore**

Prof. Pietro Lanzini

**Laureando**

Federico Scariot

Matricola 873192

**Anno Accademico**

2023 / 2024

# Indice

<u>Introduzione</u>	6
---------------------	---

## CAPITOLO 1 - Customer Experience

<u>1.1 Definizione, concetto e importanza nella strategia aziendale.</u>	9
<u>1.2 Six Pillars: analisi dei sei pilastri fondamentali per garantire un'eccellente customer experience.</u>	12
<u>1.3 Customer Journey</u>	14
<u>1.4 CRM e Consumer centricity</u>	17
<u>1.5 Innovazione tecnologica nei sistemi di Customer Relationship Management</u>	20
<u>1.6 Marketing Omnicanale e creazione di valore per il cliente</u>	23
<u>1.7 I nove pilastri dell'omnicanalità</u>	26
<u>1.8 Evoluzione dei canali di comunicazione e misurabilità dei risultati</u>	32

## CAPITOLO 2 - Phygital

<u>2.1 Definizione ed evoluzione nei tempi recenti</u>	35
<u>2.2 Corporate Social Responsibility</u>	39
<u>2.3 Content Marketing e creators</u>	45
<u>2.4 Il ruolo dell'AI</u>	47
<u>2.5 Gli effetti dell'AR nel meccanismo decisionale del consumatore</u>	51

## CAPITOLO 3 - Benchmark

<u>3.1 Analisi dell'evoluzione della customer experience con benchmark a livello Italiano</u>	53
<u>3.2 Il Customer Experience Excellence Score in Italia</u>	54
<u>3.3 Benchmark settoriale</u>	55
<u>3.4 Case Study Apple</u>	62
<u>3.5 Ulteriori casi studio sulla trasformazione Digitale e l'esperienza personalizzata del cliente</u>	65

## CAPITOLO 4 - Strategie di Customer Experience per le PMI: Innovazione e crescita

<u>Premessa</u>	<u>73</u>
<u>4.1 Branding &amp; Posizionamento</u>	<u>75</u>
<u>4.2 Strategia, ricerca di mercato, segmentazione e conversione</u>	<u>78</u>
<u>4.3 Analisi di alcune Metodologie per l'ottimizzazione del ROI</u>	<u>81</u>
<u>4.3.1 Upskilling e potenziamento risorse umane interne in tema di Marketing e Customer Experience all'interno delle Piccole Imprese.</u>	<u>82</u>
<u>4.3.2 Metodo RevOps</u>	<u>85</u>
<u>4.3.3 Come creare un piano di Customer Service che genera ROI</u>	<u>90</u>
<u>4.3.4 Outbound Marketing &amp; AI: un sistema per fondare delle solide relazioni con i clienti B2B grazie all'intelligenza artificiale.</u>	<u>94</u>
<u>Conclusioni</u>	<u>96</u>

*Ai miei genitori e ai miei nonni, che da sempre, hanno spinto per il raggiungimento di questo importante traguardo.*

*«You've got to start with the customer experience and work backwards to the technology. You can't start with the technology and try to figure out where you're going to try to sell it.»*

*Steve Jobs*

# Introduzione

I modelli di interazione fisico-digitale tra persone e aziende si intrecciano come fili di un tessuto sociale, culturale ed economico in continuo mutamento, per questa ragione non è più sufficiente vendere prodotti e servizi di qualità ma è necessario offrire esperienze a 360 gradi e ad alto valore aggiunto durante tutti i momenti di contatto tra brand e consumatore.

Questi, a mio avviso, sono i due concetti fondamentali che riassumono le caratteristiche principali della customer experience e del suo mutamento, concetti sui quali ho deciso di strutturare il mio argomento di tesi.

In questo contesto, la Customer Experience (CX) emerge come elemento chiave, poiché ha il compito di valutare la qualità dei momenti di contatto tra cliente e azienda, esplorando sia l'aspetto oggettivo sia quello emotivo del consumatore lungo l'intero customer journey. Gli elementi fondamentali per la costruzione di un'esperienza cliente eccellente sono i "Six Pillars" della CX Excellence: Personalizzazione, Integrità, Aspettative, Risoluzione, Tempo ed Impegno, ed Empatia.

Questi pilastri diventano la base su cui le aziende costruiscono la loro offerta e permettono ai clienti di giudicare l'interazione con un brand, pertanto, essi sono fortemente correlati al successo economico delle aziende, grazie all'impatto positivo che hanno sui livelli di loyalty e advocacy.

Analizzare la Customer Journey consente alle aziende di comprendere le esigenze e le aspettative dei clienti, rappresentando l'intero viaggio che un consumatore compie dal momento in cui scopre il prodotto o servizio fino al post-acquisto, passando tra i vari touchpoint, come la consapevolezza del brand, l'interazione online o offline, l'acquisto effettivo e l'esperienza post-vendita.

Il Customer Relationship Management (CRM) è un insieme di strategie, processi e tecnologie utilizzate dalle aziende per gestire e analizzare le interazioni con i clienti durante l'intero ciclo di vita, tale, consente di raccogliere e organizzare informazioni

dettagliate sui clienti, facilitando la personalizzazione delle interazioni e la fornitura di un servizio clienti più efficace.

Attraverso l'automazione e l'analisi dei dati, il CRM contribuisce a migliorare la comprensione del cliente, ottimizzare le operazioni aziendali e favorire la costruzione di relazioni durature basate sulla fiducia reciproca.

Negli ultimi anni si è delineato uno scenario di "nuova normalità" in cui la trasformazione digitale, da sola, non basta più a garantire un vantaggio competitivo e la dematerializzazione delle interazioni è accompagnata da un crescente desiderio di ritorno ai ritmi e alle abitudini del periodo pre-pandemico, quando i rapporti umani e le relazioni regnavano sovrane nella vita di tutti i giorni, prima dell'interruzione causata dalla pandemia.

Questa tendenza si manifesta con i consumatori che cercano esperienze fisiche ad alto impatto valoriale, ed è proprio qui che entra in gioco la "Customer Experience Phygital", caratterizzata dalla fluida interconnessione tra i canali offline e online, dando vita a un nuovo modello di interazione noto come "phygital", all'insegna dell'omnicanalità.

Tale prospettiva non solo si adatta al "new normal", ma ne è il motore trainante, sottolineando la necessità di adottare un approccio integrato e strategico per soddisfare le aspettative dei consumatori moderni, creando un ecosistema sinergico in cui l'interazione è fluida, coerente e centrata sul cliente, contribuendo così a ridefinire il panorama delle relazioni azienda-cliente nell'era contemporanea.

Successivamente, mi sono dedicato a un'analisi approfondita del panorama italiano in termini di efficienza e sviluppo della customer experience, basandomi su un'importante analisi di benchmark di KPMG, una delle Big Four leader nella consulenza finanziaria, la sezione rappresenta il cuore dell'indagine, coinvolgendo sia i grandi attori del terziario avanzato sia le piccole e medie imprese che costellano il tessuto produttivo della nostra penisola.

L'analisi è iniziata con l'esplorazione delle best practices adottate dai principali protagonisti del settore terziario avanzato, valutando il modo in cui tali aziende, di rilevanza internazionale, si sono posizionate e differenziate in termini di customer

experience, con un focus particolare dedicato a un caso studio di riferimento, Apple, noto per eccellere nell'offerta di un'esperienza cliente di livello superiore.

In seguito, la mia attenzione si è rivolta alle PMI italiane, analizzando come queste realtà imprenditoriali abbiano affrontato la sfida di migliorare la loro customer experience, la mia prospettiva, in tal senso, si è arricchita ulteriormente grazie all'approfondita analisi di alcune aziende che ho personalmente seguito negli ultimi tre anni attraverso la mia agenzia di marketing, Smoothie Communicate, esaminando nel dettaglio le visioni strategiche, la mentalità imprenditoriale e le azioni concrete intraprese da queste imprese, concentrandomi sulle iniziative e sulle metodologie che ci hanno guidato al miglioramento della customer experience di queste aziende.

All'interno dello studio, vengono illustrati i metodi che abbiamo testato e perfezionato nel tempo, dimostrando come le strategie mirate allo sviluppo di una customer experience di successo contribuiscano a rafforzare il legame tra le aziende e il consumatore finale.

In sintesi, questa tesi si impegna a fornire una panoramica completa delle dinamiche di customer experience in Italia, con uno sguardo attento alle diverse dimensioni del mercato, dai colossi aziendali alle realtà più contenute, offrendo un quadro dettagliato arricchito da case study significativi.



## CAPITOLO 1 - Customer Experience

### 1.1 Definizione, concetto e importanza nella strategia aziendale.

Gli ultimi anni sono stati caratterizzati da avvenimenti straordinari che hanno rivoluzionato lo scenario socio-economico, trasformando le abitudini e i comportamenti di acquisto dei consumatori ai quali le aziende dovranno adattarsi.

L'inflazione e il nuovo contesto macro-economico incidono sull'elasticità della domanda: i consumatori sono sempre più disposti a cambiare brand in funzione di un possibile risparmio, reale o percepito.

Allo stesso tempo, i consumatori sono sempre più attenti a come i brand promuovono determinati valori che diventano un'ulteriore leva su cui costruire e alimentare la relazione tra brand e consumatori.

Per questo motivo, negli ultimi tempi, diversi studi si sono focalizzati sull'analisi dell'esperienza del consumatore, la cosiddetta Customer Experience, che esprime la percezione complessiva che un cliente ha durante l'interazione con l'azienda.

La customer experience include tutti i touchpoint tra l'utente ed il proprio brand, sia fisici che digitali.

Essa rappresenta il tessuto connettivo tra un'azienda e i suoi clienti, un insieme complesso di relazioni che definisce il modo in cui i clienti percepiscono e valutano ogni aspetto del loro rapporto con il marchio.

Il famoso esempio del caffè che Pine e Gilmore (2000) hanno inserito nel loro libro può aiutare il lettore nella comprensione di questo argomento.

Il chicco di caffè, venduto senza lavorazioni industriali, ha un valore estremamente basso: circa 2 o 3 centesimi a tazzina.

Questo accade perché il livello di servizio offerto è praticamente nullo e il bene viene venduto come materia prima non raffinata;

Inserendo le lavorazioni industriali all'interno del processo di produzione il valore del caffè aumenta e raggiunge un livello compreso tra i 10 e i 15 centesimi a tazzina.

In questo caso viene quindi immesso sul mercato un prodotto di marca confezionato e il livello di servizio offerto è leggermente superiore che in precedenza;

Oltre che essere acquistato al supermercato per essere consumato in casa, il caffè può essere ordinato al bar o in un ristorante.

Qui il suo valore aumenta, attestandosi intorno agli 80 centesimi o poco più a tazzina, poiché si tratta del consumo di un prodotto finito arricchito da una certa quantità di servizio;

Se il bar si trova nella piazza principale di una delle più raffinate città nel mondo, come il caffè Florian di Piazza San Marco a Venezia, il valore di una tazzina di caffè schizza alle stelle e raggiunge una cifra esorbitante di circa 10 euro.

In quest'ultimo caso non viene acquistato solamente un prodotto finito corredato da un livello di servizio ottimale ma, piuttosto, un prodotto ricco di valenze emozionali e sensoriali suscitate dalla privilegiata posizione.

In poche parole, quando si parla di esperienze si fa riferimento ad eventi memorabili che, coinvolgendo la sfera personale del consumatore lungo tutto il suo processo di consumo, aggiungono "ulteriormente valore ad un momento o alla fruizione di un prodotto/ servizio." (Bernardi, 2016).

Quest'esperienza è plasmata da una serie di fattori fondamentali, che includono l'accessibilità e l'usabilità dei prodotti o servizi offerti, la fluidità e l'intuitività della navigazione attraverso il sito web o altre piattaforme digitali, la qualità e la tempestività del servizio clienti fornito e la coerenza del messaggio e dei valori del marchio su tutti i canali di comunicazione.

Quando l'esperienza del cliente è positiva, si manifesta un fenomeno virtuoso: i clienti sono più propensi a tornare, a raccomandare il marchio ad amici e familiari e a impegnarsi in un rapporto a lungo termine con l'azienda.

Inoltre, una customer experience di qualità può essere un catalizzatore per la crescita aziendale, attrarre nuovi clienti e consolidare la posizione del marchio sul mercato.

D'altra parte, una customer experience negativa può avere conseguenze disastrose.

Oltre a influenzare la percezione del marchio, può portare alla perdita di clienti esistenti, minare la fiducia nel brand e compromettere la reputazione aziendale.

Gli effetti dannosi di una customer experience insoddisfacente possono propagarsi rapidamente attraverso il passaparola negativo e impattare pesantemente sulle entrate e sulla sostenibilità dell'azienda.

È per questo motivo che molte aziende investono ingenti risorse nel migliorare e ottimizzare la customer experience.

Questo può comprendere investimenti in tecnologia, formazione del personale, sviluppo di strategie di comunicazione e altro ancora.

L'obiettivo ultimo è sempre lo stesso: soddisfare e superare le aspettative dei clienti, creando esperienze memorabili e positive che consolidano la relazione tra il marchio e il suo pubblico.

In un mondo sempre più competitivo e orientato al cliente, la customer experience è diventata un elemento chiave per il successo a lungo termine delle aziende in ogni settore.

## 1.2 Six Pillars: analisi dei sei pilastri fondamentali per garantire un'eccellente customer experience.

Ma quali sono gli elementi chiave attraverso i quali le aziende possono andare a valutare l'efficacia della propria customer experience?

Citando il concetto dei "Six Pillars" della Customer Experience Excellence (CEE), emerge un quadro comprensivo attraverso il quale valutare le performance aziendali nell'offerta di un'esperienza soddisfacente ai clienti.

Questi pilastri, che comprendono Personalizzazione, Integrità, Aspettative, Risoluzione, Tempo ed Impegno ed Empatia, forniscono un approccio completo sia in termini quantitativi che qualitativi.

Come afferma Larry Freed, CEO di ForeSee, "La personalizzazione è la chiave per una customer experience straordinaria; i clienti desiderano sentirsi trattati come individui unici, non come un numero in un database".

Quando si parla di personalizzazione, nella customer experience, ci si riferisce alla capacità di un'azienda di adattare i propri prodotti, servizi e interazioni con i clienti in base alle specifiche esigenze, preferenze e comportamenti dei singoli clienti.

Ciò può includere l'offerta di suggerimenti personalizzati, la segmentazione delle comunicazioni e l'adattamento delle esperienze di acquisto o utilizzo dei prodotti in modo unico per ogni cliente.

L'integrità si riferisce alla coerenza, alla trasparenza e all'onestà delle interazioni tra un'azienda e i suoi clienti.

Significa mantenere promesse, rispettare gli accordi e fornire informazioni accurate e affidabili.

Essa è fondamentale per instaurare fiducia e credibilità con i clienti e per stabilire una base solida per relazioni a lungo termine.

La capacità di un'azienda di gestire efficacemente i problemi, le lamentele o le sfide che possono sorgere durante l'interazione con i clienti è fondamentale.

La risoluzione, include fornire soluzioni rapide ed efficaci, risolvere i problemi in modo cortese e professionale e fare del proprio meglio per garantire la soddisfazione del cliente anche quando le cose vanno storte.

Tempo ed impegno rappresentano ridurre al minimo i tempi di attesa, semplificando i processi di acquisto o di assistenza e dimostrando un impegno autentico nel soddisfare le esigenze dei clienti con un servizio rapido, reattivo e orientato alla soluzione.

Infine l'empatia è la capacità di un'azienda di comprendere e rispondere in modo sensibile alle emozioni, alle esigenze e alle richieste dei clienti.

Questo significa mettersi nei panni di quest'ultimi, dimostrando una genuina preoccupazione per il loro benessere e trattarli con rispetto e compassione.

L'empatia è fondamentale per creare legami emotivi con i clienti e per sviluppare relazioni durature basate sulla fiducia e sulla comprensione reciproca.

Gestire le aspettative dei clienti diventa poi cruciale per fornire un'esperienza positiva.

Ciò significa comunicare chiaramente ciò che i clienti possono aspettarsi in termini di prodotti, servizi, tempi di consegna, assistenza e altro ancora, e poi superare o soddisfare queste aspettative.

Per citare John Tschohl, presidente di Service Quality Institute, "L'empatia è la chiave per vincere la fedeltà dei clienti.

Quando un cliente si sente ascoltato e compreso, è più propenso a rimanere fedele al marchio e a condividerne l'esperienza positiva con gli altri".

In sintesi, comprendere e investire nei "Six Pillars" della Customer Experience è essenziale per le aziende che vogliono mantenersi al passo con le mutevoli esigenze e aspettative dei clienti, garantendo una relazione duratura e proficua con il proprio pubblico.

### 1.3 Customer Journey

È un termine che può essere tradotto direttamente come "viaggio del cliente".

Questo termine indica il percorso completo, partendo dalla consapevolezza di un bisogno da parte del cliente, passando attraverso l'acquisto di un prodotto o servizio, e idealmente terminando con la fedeltà del cliente al punto da farlo diventare un ambasciatore del marchio.

La customer journey è un percorso composto da diverse fasi, ognuna delle quali rappresenta un'opportunità per il marchio di coinvolgere e soddisfare il cliente.

Le cinque fasi principali includono:

1. **Consapevolezza:** in questa fase, il cliente diventa consapevole dell'esistenza di un bisogno o di un problema che necessita di soluzione.

Questo può avvenire attraverso la pubblicità, il passaparola o altri mezzi di comunicazione.

2. **Considerazione:** una volta identificato il bisogno, il cliente inizia a esplorare le strade disponibili per soddisfarlo.

Questo può includere la ricerca di informazioni, la valutazione di alternative e la comparazione tra prodotti o servizi.

3. **Valutazione:** in questa fase, il cliente valuta le opzioni disponibili e confronta le caratteristiche, i vantaggi e i prezzi dei diversi prodotti o servizi.

Questo processo può influenzare la decisione finale di acquisto.

4. **Acquisto:** dopo aver preso una decisione, il cliente procede con l'acquisto del prodotto o del servizio scelto.

Questo può avvenire in diverse modalità, online o offline, a seconda delle preferenze del cliente e della disponibilità dei canali di vendita.

5. **Fidelizzazione:** una volta completato l'acquisto, il cliente valuta l'esperienza complessiva e interagisce con il marchio attraverso il servizio clienti, il supporto post-vendita e altri canali.

Questa fase è cruciale per la fidelizzazione del cliente e può influenzare eventuali acquisti futuri e il passaparola.

La mappatura della Customer Journey può diventare un'efficace strumento di gestione strategica, come ampiamente riconosciuto sia dagli operatori del settore che dagli accademici, per la sua preziosa capacità di comprendere e ottimizzare la soddisfazione del cliente all'interno di un'organizzazione.

Questo approccio si rivela particolarmente utile nel permettere al team di gestione strategica di identificare con precisione quali punti di contatto con il cliente siano di cruciale importanza per garantire un elevato livello di soddisfazione.

Attraverso questa analisi dettagliata dei vari touchpoint, è possibile individuare le iniziative strategiche chiave necessarie per migliorare l'esperienza complessiva del cliente, fornendo così un contributo significativo alla crescita e all'innovazione dell'azienda.

L'importanza della customer journey si manifesta in molteplici sfaccettature, come evidenziato da diversi studi.

Da un lato, questa metodologia permette di comprendere i bisogni e le aspettative dei clienti lungo l'intero percorso di interazione con l'azienda, consentendo così di adattare i processi e i servizi in modo mirato per soddisfare al meglio tali esigenze.

Dall'altro lato, fornisce un'opportunità unica per identificare e promuovere l'innovazione attraverso l'intero ciclo di vita del cliente, spingendo l'organizzazione a sviluppare nuove soluzioni e approcci che rispondano in modo efficace alle mutevoli esigenze del mercato.

Inoltre, secondo le argomentazioni di Akter, l'ottenimento di valore dalla mappatura del percorso del cliente è un processo che coinvolge l'intera azienda, dalla fase di generazione delle idee fino alla commercializzazione.

In questo contesto, è fondamentale riconoscere che l'originalità e l'innovatività del percorso del cliente rivestono un ruolo cruciale nel determinare il successo complessivo delle società nel campo dell'innovazione.

Infatti, i clienti valutano non solo i singoli prodotti o servizi offerti, ma anche l'esperienza complessiva fornita dall'impresa, includendo la facilità di navigazione attraverso i vari punti di contatto e l'efficacia delle soluzioni proposte.

In sintesi, la customer journey rappresenta un potente strumento per migliorare la competitività e la sostenibilità delle aziende nel mercato attuale.

Attraverso una corretta comprensione e gestione di questo processo, le aziende possono non solo soddisfare le aspettative dei clienti esistenti, ma anche anticipare e adattarsi alle future esigenze del mercato, promuovendo così un costante ciclo di innovazione e crescita.



## 1.4 CRM e Consumer centricity

Nel panorama attuale, la gestione delle relazioni con i clienti assume un ruolo sempre più cruciale come elemento distintivo per le aziende.

Di conseguenza, l'adozione di una strategia di Customer Relationship Management (CRM) viene considerata sempre più essenziale.

Secondo Payne e Frow (2005), il CRM rappresenta una strategia finalizzata a creare, sviluppare e migliorare le relazioni con i consumatori, concentrando gli sforzi sulla massimizzazione del valore e della redditività aziendale.

In linea con quanto affermato da Kumar e Reinartz (2018), il CRM può essere descritto come un approccio strategico volto a identificare i clienti dai quali l'azienda può ottenere maggiori profitti, personalizzando le interazioni e promuovendo relazioni solide, sia attuali che future.

È cruciale ampliare la comprensione della relazione tra le varie dimensioni del CRM e il comportamento del consumatore, tenendo conto dei fattori moderatori come l'orientamento all'innovazione e l'equity del marchio.

Il concetto di CRM si basa sull'idea di creare, sviluppare e migliorare le relazioni con i clienti per massimizzare il loro valore e la redditività aziendale (Payne e Frow, 2005).

Sebbene il termine CRM sia emerso solo alla fine degli anni '90, i suoi principi fondamentali sono radicati nelle pratiche commerciali sin dalle origini del commercio.

Di conseguenza, il CRM si ispira principalmente ai principi del marketing delle relazioni, che promuovono la costruzione di relazioni vantaggiose tra aziende e clienti.

Ancora oggi, tale, rimane lo strumento preferito per identificare, soddisfare, trattenere e massimizzare il valore dei migliori clienti (Rapp et al., 2010).

Secondo Zablah et al. (2004), il CRM può essere considerato come il processo di creazione di conoscenza del cliente, essenziale per sviluppare un portafoglio clienti in grado di massimizzare la redditività delle relazioni.

La letteratura sul CRM (Ernst et al., 2011; Nguyen e Mutum, 2012) categorizza le attività in quattro dimensioni principali: la gestione dei clienti, l'allineamento organizzativo, la tecnologia e la strategia di implementazione, con l'obiettivo comune di migliorare le relazioni con i clienti.

Secondo Dalla Pozza (2018), è importante considerare le dimensioni del CRM in modo integrato, poiché ciascuna contribuisce alle prestazioni aziendali in modi diversi, agendo come componenti di un'unica orchestra.

Con il progresso delle tecnologie, le imprese hanno ampliato la loro comprensione dei propri clienti, consentendo loro di monitorare e personalizzare le offerte per ciascun profilo specifico.

Questa gestione dinamica delle relazioni azienda-cliente favorisce il vantaggio competitivo delle imprese.

Pertanto, è essenziale per le aziende adottare il principio fondamentale che clienti diversi richiedono trattamenti diversi.

Peppers e Rogers (2004) sottolineano l'importanza dell'adattamento e della creazione di diverse strategie in base allo stadio del ciclo di vita del cliente, con l'obiettivo di personalizzare la gestione e generare valore per soddisfare le loro esigenze.

Un'efficace segmentazione dei clienti in base ai loro valori e bisogni consente di rispondere prontamente e in modo personalizzato alle esigenze specifiche dei singoli clienti, migliorando così gli obiettivi di redditività aziendale.

Secondo Beer ed Eisenstat (1996), l'allineamento organizzativo si riferisce alla complessità e all'interdipendenza dei sistemi aperti di un'azienda, garantendo che tutti i livelli gerarchici siano allineati con la strategia aziendale definita, per conseguire gli obiettivi, la missione e la visione dell'azienda.

Questo sistema interdipendente include elementi formali come tecnologia, strategia e struttura, e elementi informali come persone, leadership e valori aziendali, richiedendo un adeguamento per garantire l'efficacia nell'attuazione della strategia.

Le tecnologie nel corso del tempo hanno contribuito a migliorare la gestione della conoscenza e le interazioni con i clienti per costruire relazioni redditizie a lungo termine con i clienti durante il ciclo di vita.

L'avvento del software CRM ha promosso la crescita e lo sviluppo delle relazioni azienda-cliente, poiché integra i sistemi front-office e back-office, consentendo una gestione efficiente delle interazioni con i clienti (Chen, 2003).

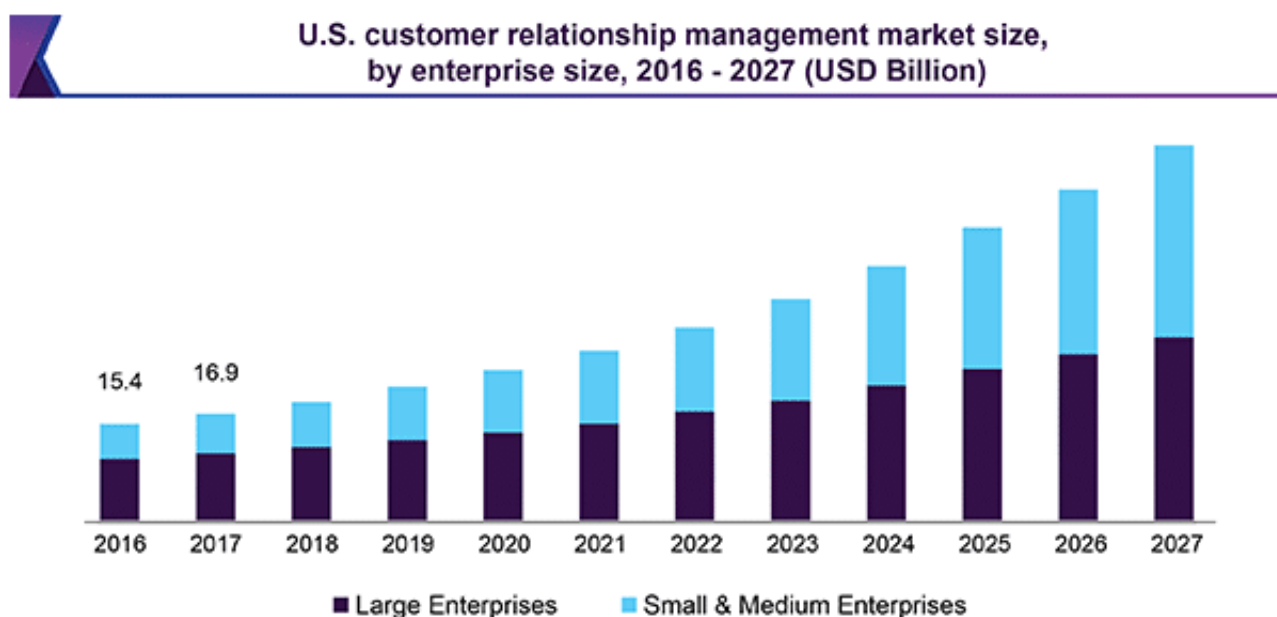
Inoltre, il CRM facilita l'analisi dei database, raccoglie informazioni rilevanti dai clienti e le organizza per trasformarle in conoscenza, che sarà utilizzata da vari reparti aziendali (Gartner, 2020).

Come primo passo verso il successo nell'implementazione della strategia CRM, le aziende devono concentrarsi sull'effettivo stabilimento della strategia del cliente, che rappresenta un prerequisito per ottenere informazioni di alta qualità sui clienti per migliorare i processi (Raman et al., 2006).

La qualità delle informazioni sarà estremamente rilevante per migliorare la comunicazione e sostenere la gestione del cambiamento, poiché una comunicazione ben elaborata tra azienda, dipendenti e clienti faciliterà l'accettazione del cambiamento (Keramati et al., 2010).

## 1.5 Innovazione tecnologica nei sistemi di Customer Relationship Management

Secondo il rapporto "Customer Relationship Management Industry Data Book, 2023 - 2030" pubblicato da Grand View Research, il settore globale della gestione dei rapporti con i clienti è stato valutato a 51,43 miliardi di dollari nel 2022 e si prevede di registrare un tasso di crescita annuale composto (CAGR) del 16,9% dal 2023 al 2030.



Fonte 1: Previsione di crescita del mercato statunitense in materia di customer relationship management, Customer Relationship Management Industry Data Book, 2023 - 2030

I leader del settore hanno adottato tecnologie all'avanguardia, come l'intelligenza artificiale, l'automazione e l'IoT, per potenziare le strategie di Customer Relationship Management (CRM).

I chatbot basati sull'intelligenza artificiale stanno diventando sempre più popolari per ottimizzare i flussi di lavoro e migliorare l'interazione con i clienti.

L'ampia diffusione dell'impronta digitale, insieme alla crescente penetrazione degli smartphone, ha enfatizzato l'importanza degli strumenti CRM, diventando indispensabile per aumentare la fedeltà e la soddisfazione dei clienti.

Questo ha portato ad un rafforzamento dell'adozione del software self-service da parte dei clienti.

La richiesta di strumenti di chat live automatizzati ha rafforzato ulteriormente la proposta di valore, poiché i millennials e la Generazione Z preferiscono sempre più canali social, mobile e web per gli acquisti.

I canali di self-service omnicanale hanno alimentato la penetrazione di un'esperienza di marca personalizzata e senza soluzione di continuità, spingendo gli investimenti nel settore.

La dimensione del mercato del software self-service per i clienti è stata di 11,92 miliardi di dollari nel 2023 e si prevede che registri un aumento del 23,5% durante l'anno corrente.

Con i consumatori che dimostrano un profondo interesse per la tecnologia self-service, gli stakeholder sono destinati a potenziare le proprie tecnologie per migliorare l'esperienza del cliente.

L'aumento del numero di utenti Internet e l'espansione dei canali digitali hanno spinto l'adozione delle piattaforme di esperienza digitale (DXP).

Queste piattaforme si sono affermate come soluzioni valide per offrire un'esperienza personalizzata, connessa e in tempo reale ai clienti.

Nel 2023, il mercato delle piattaforme di esperienza digitale è stato valutato a 11,17 miliardi di dollari e si prevede che registri un significativo tasso di crescita annuale composto (CAGR) del 13,7% nel periodo di valutazione.

Questa costante traiettoria di crescita è principalmente attribuita alla crescente domanda di un'esperienza digitale senza soluzione di continuità, con una migliore personalizzazione e flessibilità dei contenuti.

I leader del settore stanno preparandosi per sfruttare queste dinamiche e tendenze per penetrare nel mercato globale, facendo riferimento all'indice del Customer Relationship Management Industry Data Book per comprendere meglio la copertura e l'ambito dello studio.

Si prevede che gli Stati Uniti e il Canada siano i mercati più promettenti, data l'ampia adozione degli strumenti CRM nelle vendite, nel marketing e nel servizio clienti.

I marchi stanno utilizzando soluzioni social CRM all'avanguardia per raccogliere informazioni dai post sui social media e valutare i sentimenti del marchio.

Il Nord America potrebbe giocare un ruolo significativo nell'industria globale del CRM, con una crescente richiesta di automazione, tracciamento e ottimizzazione delle interazioni con i clienti nei settori del retail, BFSI, telecomunicazioni, governo e sanità.

Le soluzioni personalizzate continueranno ad essere ricercate per migliorare l'esperienza del cliente, gestire le offerte della catena di approvvigionamento, ottimizzare la rete aziendale e il processo di approvvigionamento.

Nel contesto di un panorama competitivo in evoluzione, i leader del settore potrebbero concentrarsi sugli investimenti in strategie organiche e inorganiche per espandersi a livello globale.

A questo scopo, le aziende orientate al futuro sono pronte ad investire in innovazione, partnership, attività di ricerca e sviluppo, lanci di prodotti e servizi, nonché fusioni e acquisizioni.

L'entusiasmo per l'intelligenza artificiale in tutti i settori aziendali sta spingendo gli stakeholder a cercare opportunità di crescita nel campo del CRM.

Ad esempio, nel marzo 2023, Microsoft ha annunciato il lancio di Microsoft Dynamics 365 Copilot, che offre assistenza basata sull'intelligenza artificiale a tutte le aree aziendali.

Gli sviluppi futuri nell'ambito dell'IA consentiranno alle imprese di utilizzare CRM ed ERP per migliorare i risultati aziendali e accelerare l'innovazione.

## 1.6 Marketing Omnicanale e creazione di valore per il cliente

All'incirca dieci anni fa, un illuminante articolo pubblicato sull'Harvard Business Review ha inaugurato un nuovo e promettente filone di ricerca nel campo del marketing.

Rigby (2011) profetizzò che il commercio digitale stava attraversando una trasformazione così radicale da richiedere una definizione completamente nuova (Rigby, 2011, p. 65).

Questo nuovo paradigma, noto come "marketing omnicanale", veniva considerato come un'onda rivoluzionaria destinata a scuotere le fondamenta dell'industria, a garantire la sopravvivenza delle aziende e a ridefinire radicalmente l'esperienza del cliente in un mondo dove il fisico e il digitale si integravano.

Da allora, i ricercatori hanno dedicato considerevoli sforzi all'indagine delle strategie di integrazione dei canali, mirando a superare la mentalità "a silos" che separa i mondi online e offline (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014; Verhoef et al., 2015).

Il marketing omnicanale è una strategia che integra diversi canali di comunicazione e distribuzione in un'unica esperienza per il cliente, consentendo loro di interagire con un brand in modo fluido e senza discontinuità su più piattaforme.

Questo approccio mira a offrire un'esperienza coerente e senza interruzioni attraverso i vari punti di contatto, sia online che offline, che un consumatore può utilizzare durante il processo di acquisto o di interazione con un'azienda.

Le caratteristiche principali del marketing omnicanale includono:

- Consistenza dell'esperienza: indipendentemente dal canale utilizzato (sito web, negozio fisico, app mobile, social media, telefono, ecc.), i clienti dovrebbero avere un'esperienza uniforme e coerente.
- Integrazione dei canali: i vari canali di comunicazione e vendita devono essere integrati tra loro, in modo che le informazioni e le esperienze dei clienti siano sincronizzate e aggiornate in tempo reale.
- Personalizzazione: il marketing omnicanale si basa sull'analisi dei dati per comprendere meglio i comportamenti e le preferenze dei clienti, consentendo alle aziende di personalizzare le interazioni e le offerte in base ai singoli utenti.

- **Interazione continua:** La comunicazione con i clienti avviene in modo bidirezionale e continuo, permettendo agli utenti di passare senza discontinuità da un canale all'altro durante il loro percorso d'acquisto.
- **Coinvolgimento in tempo reale:** grazie all'uso di tecnologie come l'intelligenza artificiale e l'analisi dei dati in tempo reale, le aziende possono interagire con i clienti mentre stanno navigando online, facendo acquisti in negozio o utilizzando app mobili.
- **Misurabilità e tracciabilità:** i risultati delle attività di marketing omnicanale possono essere misurati e tracciati attraverso l'analisi dei dati provenienti da diversi canali, consentendo alle aziende di valutare l'efficacia delle proprie strategie e apportare eventuali modifiche

Tuttavia, la ricerca ha evidenziato risultati misti sugli effetti dell'allineamento del marketing mix attraverso i canali, suggerendo che l'integrazione rimane ancora una sfida significativa nel marketing omnicanale (Timoumi et al., 2022).

Alcuni ricercatori hanno pertanto cominciato a considerare il marketing omnichannel come un ideale irraggiungibile (Cui et al., 2020), suggerendo addirittura che potrebbe essere utopico per alcune aziende (Hajdas et al., 2022).

Nel frattempo, l'attenzione sull'esperienza del cliente in questo scenario di continua evoluzione è stata piuttosto limitata, nonostante il suo ruolo fondamentale nello scambio di valore.

Una ragione potrebbe essere il presupposto che una migliore esperienza del cliente sia una conseguenza naturale delle strategie omnicanale.

Tuttavia, studi recenti hanno messo in discussione questa assunzione, suggerendo che i clienti non desiderano necessariamente uniformità tra i canali (Gasparin et al., 2022; Mencarelli et al., 2021), evidenziando l'importanza di comprendere l'esperienza del cliente prima di determinare il livello di integrazione del canale.

Come evidenziato da Palmatier et al. (2020): "il focus di qualsiasi strategia di canale dovrebbe essere capire come le persone acquistano".



Un punto di svolta è stato l'articolo di Lemon e Verhoef (2016), che ha sintetizzato i risultati sull'esperienza del cliente e ha chiamato i ricercatori a sviluppare una comprensione più profonda dei percorsi articolati attraverso più canali.

Tuttavia, persiste una focalizzazione stretta, con gli studi che si concentrano principalmente sulla relazione del cliente con singole aziende e i loro punti di contatto online e offline.

In realtà, i percorsi dei clienti sono molto più complessi e includono una varietà di punti di contatto attraverso canali controllati e non controllati dall'azienda, incorporati in contesti individuali e ambientali (De Keyser et al., 2020).

Pertanto, un cambio di priorità - dal modo in cui le aziende integrano i canali al modo in cui i clienti vivono esperienze su più canali - potrebbe offrire un input più efficace per guidare le strategie di integrazione.

Per avanzare in questa ricerca e nello sviluppo di strategie di marketing omnicanale più efficaci, è essenziale un approccio centrato non solo sul cliente, ma anche sul consumatore.

Questo approccio amplia la visione attuale, focalizzandosi sui consumatori che perseguono obiettivi complessi attraverso percorsi online-offline che coinvolgono più aziende e attori (Hamilton & Price, 2019).

Questo cambiamento di prospettiva può fornire una migliore comprensione del contesto più ampio in cui i consumatori operano e può guidare lo sviluppo di strategie che li aiutino a raggiungere i propri obiettivi in modo sostenibile.

Il concetto di valore per il cliente rimane centrale in questo contesto, fornendo una base solida per le strategie incentrate sul cliente, la soddisfazione e la fedeltà.

Comprendere e gestire efficacemente il valore per il cliente può fornire un vantaggio competitivo significativo e garantire il successo sostenibile delle imprese nel panorama aziendale sempre più complesso di oggi.

## 1.7 I nove pilastri dell'omnicanalità

Uno studio condotto dall'SDA Bocconi ha esaminato varie imprese di settori diversi con l'obiettivo di identificare i fattori chiave su cui concentrarsi per implementare una strategia omnicanalale.

Questo studio ha individuato nove pilastri strategici fondamentali su cui le imprese dovrebbero focalizzarsi per perseguire l'omnicanalità:

1) In store technologies: nonostante la crescente digitalizzazione, il punto vendita fisico conserva la sua rilevanza.

È un errore pensare che il canale online possa completamente sostituire quello fisico.

In realtà, il punto vendita assume un duplice ruolo nell'ambito di una strategia omnicanalale: da un lato, serve come centro logistico per finalizzare gli acquisti dopo la ricerca online (webrooming), e per la consegna o il reso dei prodotti già acquistati; dall'altro, funge da spazio esperienziale, offrendo al cliente l'opportunità di vivere l'esperienza del brand.

Esistono diverse tecnologie che possono essere impiegate per integrare i vantaggi del digitale con l'esperienza tradizionale in negozio:

- Store locator e Store visibility: queste tecnologie consentono ai clienti che hanno già deciso di acquistare di individuare il negozio fisico più vicino che offre il prodotto desiderato, migliorando l'efficienza del processo d'acquisto.
- Personal Digital Assistant e Mobile POS: utilizzando questi strumenti, il personale di vendita può arricchire l'esperienza dei clienti consentendo loro di ordinare prodotti non disponibili in magazzino e verificare la disponibilità presso altri punti vendita.

Grazie a queste tecnologie, il personale di vendita può fornire al cliente informazioni dettagliate sull'intera gamma di prodotti del brand durante l'acquisto.

- Chioschi: questi dispositivi consentono ai clienti di visualizzare informazioni sui prodotti e sul brand senza l'assistenza del personale di vendita, permettendo loro di accedere a promozioni e di effettuare acquisti sia in negozio che online, con la possibilità di ricevere i prodotti a domicilio.

- QR Code: i clienti possono utilizzare i propri dispositivi mobili per scansionare i codici QR e accedere a informazioni dettagliate sui prodotti, come guide all'uso, video dimostrativi e promozioni personalizzate.
- Vetrine interattive: queste installazioni digitali utilizzano schermi touch per permettere ai clienti di esplorare i contenuti relativi ai prodotti e al brand, compresi racconti e informazioni dettagliate.
- Virtual Fitting Rooms: camerini digitali che utilizzano la realtà aumentata per consentire ai clienti di provare virtualmente diversi capi d'abbigliamento e condividere l'esperienza sui social media, permettendo loro di ricevere feedback in tempo reale dai propri contatti.
- Digital Signage: applicazioni che utilizzano schermi multimediali per mostrare ai clienti messaggi personalizzati e contestualizzati sul brand.
- Location-based services e Beacon Technologies: queste tecnologie sfruttano la prossimità dei clienti al punto vendita per inviare messaggi personalizzati o promozionali quando si trovano nelle vicinanze, incoraggiando azioni come la visita al negozio o l'acquisto impulsivo.

L'uso di queste tecnologie richiede l'installazione delle app aziendali sui dispositivi mobili dei clienti, permettendo alle aziende di raccogliere dati utili per ottimizzare l'esperienza del cliente.

2) Product Mix and Pricing Policy: questo secondo pilastro si concentra sulla gestione di due leve di marketing fondamentali: il prezzo e il prodotto.

Nell'ambito dell'approccio omnicanale, è essenziale trasmettere al cliente una proposta di valore coerente sia nei prodotti che nei prezzi.

Deve essere chiaro per il consumatore su quali canali può acquistare i prodotti e a quali prezzi.

Per quanto riguarda i prodotti, possono essere adottate strategie diverse a seconda che si tratti di canali fisici o digitali.

Ad esempio, nel contesto digitale è possibile offrire prodotti di nicchia non disponibili nei punti vendita fisici o consentire la personalizzazione dei prodotti.

Per quanto riguarda la politica dei prezzi, è fondamentale comunicare chiaramente al cliente le ragioni di eventuali differenze di prezzo tra i diversi canali di vendita (ad esempio, alcuni canali potrebbero offrire servizi aggiuntivi giustificando un prezzo più elevato).

- 3) Customer View: questo terzo pilastro riguarda la capacità dell'azienda di avere una visione unificata dei propri clienti, indipendentemente dai canali utilizzati da questi ultimi per cercare informazioni sul brand e sui prodotti o per effettuare acquisti.

In pratica, si tratta di organizzare strumenti e software come sistemi di Business Intelligence (BI), analisi dei dati e CRM unificati che integrino tutte le informazioni e le conoscenze sui clienti.

Poiché un'azienda orientata al cliente e omnicanale non può permettersi di gestire le informazioni sui clienti in silos separati, è essenziale che i sistemi informativi siano armonizzati e integrati tra loro.

In caso contrario, l'azienda non sarebbe in grado di ottenere una visione completa e unificata dei propri clienti, compromettendo così la capacità di fornire un'esperienza coerente e di valore per il cliente.

- 4) Data analysis: questo aspetto è strettamente legato al punto precedente e riguarda la capacità dell'azienda di acquisire e combinare grandi quantità di dati provenienti da diversi canali (Big Data).

Grazie ai nuovi sistemi di analisi, è possibile estrarre informazioni utili dai dati dei clienti, un processo complesso reso possibile dall'utilizzo di analytics avanzati.

I dati possono essere utilizzati sia in tempo reale per attuare azioni di marketing mirato e sempre più personalizzate per singoli clienti attraverso la geolocalizzazione nei punti vendita, sia a lungo termine per elaborare strategie più complesse.

La sfida non sta tanto nella raccolta dei dati, ma piuttosto nella loro gestione per armonizzarli e raccogliere informazioni strategicamente utili.

Per affrontare queste sfide, le imprese devono dotarsi di personale con competenze adeguate nella gestione dei dati e adattare i propri processi aziendali.

- 5) Social customer engagement: con l'omnicanalità, le possibilità per le imprese di interagire con i clienti sono notevolmente aumentate, offrendo diverse opportunità per fidelizzare i consumatori e costruire relazioni durature nel tempo.

Nei canali digitali, i social media sono diventati punti di riferimento per l'interazione tra impresa e cliente, diventando sempre più strategici per comprendere i feedback dei clienti (commenti e recensioni sui brand e sui prodotti), per l'attuazione di azioni di co-creazione di valore con i clienti nella progettazione dell'offerta, per coinvolgere i clienti in attività ludiche (social gaming), per svolgere attività di vendita (social commerce) e per fornire assistenza ai clienti.

- 6) Organizational Model: questo aspetto riguarda la necessità di progettare l'organizzazione aziendale secondo il modello omnicanale.

Coinvolge i sistemi di governance e alcune aziende optano per la creazione di figure manageriali interne dedicate, mentre altre affidano la gestione di un canale (come quello digitale) a terzi.

Tuttavia, esiste il rischio di mancanza di coerenza tra i diversi canali.

Evitare questa situazione è compito dei vertici aziendali.

- 7) KPI e Incentives: questo riguarda l'insieme degli indicatori chiave di performance, utilizzati per misurare le prestazioni dell'azienda.

Con l'approccio omnicanale, è necessario rivedere il sistema di metriche in modo sinergico.

Continuare a utilizzare misurazioni tradizionali potrebbe portare a cannibalizzazione e competizione tra i canali anziché a comportamenti collaborativi.

Pur essendo importanti le metriche sui singoli canali per valutare il contributo di ciascun punto di contatto all'esperienza complessiva, è essenziale che le misurazioni tradizionali e digitali convergano in un unico sistema integrato per ottenere una visione completa delle prestazioni aziendali omnicanale.

- 8) Demand Fulfillment e Delivery: questo settore si occupa della gestione dei processi di elaborazione degli ordini e di consegna dei prodotti.

Per adottare con successo una strategia omnicanale, è fondamentale implementare sistemi e processi logistici che soddisfino le esigenze dei clienti in termini di consegna dei prodotti.

La prontezza, la velocità e la flessibilità del servizio sono elementi cruciali per perseguire una strategia omnicanale, poiché influenzano direttamente la proposta di valore offerta ai clienti.

Ad esempio, un'azienda omnicanale deve essere in grado di fornire servizi cross-channel come il click and collect.

La gestione della consegna degli ordini nelle aziende omnicanale offre diverse opzioni ai consumatori:

- Acquisto e consegna direttamente presso il punto vendita (canale tradizionale offline).
- Acquisto online e consegna diretta al cliente.
- Acquisto sul canale digitale e spedizione dal punto vendita fisico direttamente al cliente.
- Acquisto sul canale digitale e spedizione verso un punto vendita fisico dove il cliente ritira il prodotto (acquisto online con ritiro in negozio).
- Acquisto online e ritiro della merce presso lockers automatici e punti di ritiro.
- Acquisto in negozio fisico, ma ritiro in un altro punto di ritiro o in un altro punto vendita.
- Acquisto presso il negozio fisico con consegna diretta al domicilio del cliente.

9) Reverse Logistic: questo aspetto, nell'ottica omnicanale, diventa un processo di grande importanza strategica poiché rappresenta una fonte di valore per i clienti.

Essi sono particolarmente sensibili alla gestione dei resi, come evidenziato da studi che riportano percentuali di abbandono del brand vicine al 90% in caso di esperienza negativa con la gestione dei resi.

Le fasi successive all'acquisto nell'omnicanale assumono altresì una rilevanza strategica, poiché influenzano la possibilità di riacquisto e la capacità di instaurare una relazione duratura con il cliente.

L'integrazione e la flessibilità rimangono i punti focali su cui concentrarsi per offrire servizi di logistica inversa, dando al cliente la possibilità di effettuare resi indipendentemente dal canale in cui è stato effettuato l'acquisto.

## 1.8 Evoluzione dei canali di comunicazione e misurabilità dei risultati

Nel contesto attuale, ritengo che la comunicazione omnicanale rivesta un'importanza cruciale per ottimizzare e rendere più efficiente l'esperienza del cliente.

Viviamo in un'epoca in cui i consumatori sono costantemente connessi e hanno accesso a una miriade di canali attraverso cui interagire con le aziende.

In questo contesto, l'approccio omnicanale si rivela cruciale per fornire un'esperienza cliente integrata tra i vari metodi di comunicazione.

È essenziale che tali canali siano originali, innovativi e soprattutto in linea con le ultime tendenze di mercato.

Questo perché devono essere in grado di sorprendere il consumatore e coinvolgerlo in un'esperienza che superi le aspettative offerte dai competitor.

Nel panorama internazionale del mercato odierno infatti, l'evoluzione dei canali di comunicazione gioca un ruolo cruciale nell'adattamento delle aziende alle mutevoli esigenze dei clienti e nella creazione di esperienze significative che generano valore. Questo concetto è fondamentale per comprendere l'evoluzione della customer experience e la percezione del valore per il cliente.

Secondo John Jantsch, autore e esperto di marketing, "I canali di comunicazione sono le arterie attraverso le quali scorre il sangue del marketing."

Questa metafora evidenzia l'importanza vitale dei canali di comunicazione nel mantenere in vita le relazioni tra le aziende e i loro clienti.

Nel contesto evolutivo della customer experience, i canali di comunicazione assumono una nuova rilevanza, poiché diventano il mezzo principale attraverso il quale le aziende interagiscono e si impegnano con i loro clienti.

Prof. Philip Kotler, uno dei più rinomati esperti di marketing, sottolinea l'importanza di adattare i canali di comunicazione alle preferenze dei clienti, affermando che "Il canale di comunicazione corretto è quello che i clienti desiderano."

Questa osservazione mette in evidenza la necessità di comprendere e rispondere alle dinamiche in continua evoluzione delle preferenze dei consumatori.



Con l'avvento delle nuove tecnologie e dei social media, i canali di comunicazione si sono ampliati e diversificati in modo significativo.

Il prof. Don Schultz, pioniere nel campo del marketing integrato, afferma che "Le nuove tecnologie stanno trasformando radicalmente i canali di comunicazione tradizionali in esperienze interattive e coinvolgenti."

Questo cambiamento rappresenta un'opportunità senza precedenti per le aziende di connettersi con i propri clienti in modi innovativi e significativi.

In conclusione, l'evoluzione dei canali di comunicazione rappresenta un fattore determinante nell'ottimizzazione della customer experience e nella creazione di valore per il cliente.

È essenziale che le aziende comprendano e sfruttino appieno il potenziale dei canali di comunicazione per stabilire connessioni significative con i propri clienti e guidare il successo a lungo termine nel mercato sempre più competitivo e dinamico di oggi.

La trasformazione digitale offre alle imprese l'occasione di sviluppare strategie mirate ad aumentare il valore per il cliente diminuendo i costi ed efficientando gli investimenti in tal senso..

È fondamentale per le aziende studiare e successivamente sfruttare efficacemente gli strumenti e gli approcci della trasformazione digitale per migliorare l'esperienza del cliente (Matarazzo et al., 2021).

La strategia in tal senso, rappresenta il focus per le imprese che vogliono usufruire della trasformazione digitale per creare e aumentare il valore per il cliente.

Implementando efficacemente le strategie, si è in grado di aumentare la soddisfazione e la fedeltà dei clienti, ottenendo un vantaggio competitivo significativo.

Sfruttare le opportunità offerte dalla innovazione consente alle imprese di massimizzare il valore per il cliente e promuovere il loro successo a lungo termine (Yıldırım & Yıldırım, 2022).

Successivamente la vera sfida giace nell'utilizzare correttamente le diverse metodologie di misurazione dei risultati al fine di ponderare le scelte tra i vari investimenti e scoprirne il costo per conversione (CPC).

Misurare il valore per il cliente, infatti, è cruciale per le imprese non solo per migliorare la customer experience e aumentarne la fedeltà al brand, ma anche per analizzare le successive scelte in termini di budgeting dell'attività di marketing stessa.

Feedback dei clienti, sondaggi, strumenti analitici e altri strumenti digitali assistono le imprese nella misurazione e comprensione del valore generato per il cliente.

Misurare il valore per il cliente supporta le decisioni strategiche delle imprese e aiuta ad ottenere un vantaggio competitivo solamente se viene studiato e strutturato un accurato meccanismo di fruizione ed ottenimento delle informazioni corrette da parte dei consumatori quali ricettori delle comunicazioni.

Ma quali sono le strategie che le aziende devono utilizzare al fine di aumentare il valore per il cliente, avvalendosi della trasformazione digitale dei canali di comunicazione?

## CAPITOLO 2 - Phygital

### 2.1 Definizione ed evoluzione nei tempi recenti.

Il digital shift ha profondamente modificato le strategie a lungo termine delle marche, dando vita a una trasformazione significativa nel modo in cui esse interagiscono con la propria clientela.

In quest'epoca del "New Normal", l'integrazione dei canali online e offline è diventata essenziale per garantire un'esperienza di successo.

Il concetto di "phygital" rappresenta questo cambiamento rivoluzionario nel rapporto con il cliente, promuovendo un approccio omnicanale e interdisciplinare.

Tale ibridazione dei canali esperienziali è radicata nel cambiamento socio-economico e culturale della società, dove l'esperienza digitale è diventata parte integrante della vita quotidiana.

La fusione tra mondo fisico e digitale è stata accolta positivamente dai clienti, confermando il successo di questo modello.

Le esperienze d'acquisto, sia nel settore del lusso che in quello bancario e assicurativo ad esempio, sono frequentemente valutate in base alle sensazioni provate durante un contatto diretto con il brand e all'interazione con il personale, generando giudizi positivi o negativi. La preferenza per un approccio ibrido rispetto a uno puramente digitale deriva dalla volontà di valorizzare tutte le dimensioni della relazione tra brand e cliente.

Questo perché l'acquisto di un prodotto non è dettato solo da necessità pratiche, ma spesso dall'aspirazione a dare significato alla propria esperienza, mostrare identità o appartenenza, o segnalare cambiamenti personali significativi.

Le motivazioni possono variare, ma tutte convergono nel fatto che il consumo non è solo un atto fisico, ma soprattutto simbolico.

Nel contesto attuale, dove la presenza digitale delle aziende è imprescindibile, emerge un valore significativo attribuito dai clienti ai propri acquisti.

Questo sposta l'attenzione su due aspetti cruciali e strettamente interconnessi: l'evoluzione del ruolo dei negozi fisici e il conseguente miglioramento della personalizzazione dell'esperienza ibrida del cliente.

Il carattere valoriale attribuito dai clienti ai propri acquisti, inserito nel contesto attuale in cui è impensabile che le aziende non abbiano presidi digitali, sposta la trattazione su due aspetti fondamentali, fortemente interconnessi: il cambiamento del ruolo dei negozi fisici e il conseguente aumento del grado di customizzazione della customer experience ibrida.

La fluida integrazione fra online e offline, vede ripensato il ruolo dei negozi in luoghi da vivere, che passano dall'essere luoghi di transazione a spazi di connessione tra cliente e brand, con un chiaro ruolo di inclusione e socializzazione per sentirsi parte della community di riferimento del brand.

Protagonista di questa transizione è anche il personale di vendita, che mira ad evolvere in consulente e 'personal shopper' di ogni cliente.

Un cambiamento simile è possibile grazie all'introduzione e all'utilizzo sempre maggiori di strumenti digitali, in grado di storicizzare l'esperienza del cliente e valutarne acquisti precedenti, peculiarità e maggiori interessi, raccogliendo i suoi dati dal primo ingresso nel punto vendita fino a tutti gli acquisti che finalizza online.

Il passaggio dal concentrarsi sul prodotto ai bisogni e desideri del consumatore anche negli ambienti fisici consente un miglioramento della personalizzazione del servizio, portando a un aumento della soddisfazione del cliente.

Il percorso del cliente ibrido deve essere concepito con una prospettiva totalmente orientata al cliente, in modo che non percepisca una netta separazione tra il mondo fisico e quello digitale, ma li veda come parte integrante di un'unica esperienza, fluida e coerente.

Nella sostanza, è ormai normale per il consumatore contemporaneo vivere esperienze ibride.

Questa tendenza spinge il mercato a rinnovare il suo approccio all'interazione con il cliente in una prospettiva "phygital".

Tuttavia, questa consapevolezza non semplifica il processo di transizione, anzi, aumenta la complessità e richiede una significativa articolazione tecnologica e organizzativa.

La sfida del cambiamento verso un approccio ibrido è estremamente complessa e richiede un impegno di riposizionamento strategico, soprattutto di fronte a clienti sempre più informati, esigenti e consapevoli.

Pertanto, sebbene il mondo digitale possa presentare sfide significative per le aziende con modelli tradizionali e un focus prevalente sul canale offline, la vera rivoluzione nel contesto "phygital" è guidata dai brand nati digitali.

Un chiaro esempio di ripensamento in chiave ibrida è rappresentato dalle banche digital only.

Infatti, il trend del settore evidenzia come queste istituzioni stiano sviluppando una presenza fisica, tendenzialmente orientandosi verso il modello delle banche tradizionali, attraverso l'istituzione di una rete di promotori o consulenti finanziari, oppure, in casi meno frequenti, aprendo filiali o flagship store.

Questo fenomeno nasce dall'osservazione della percezione dei clienti verso le banche digitali, le quali, pur essendo apprezzate, raramente riescono a imporsi come la scelta principale dei consumatori e non vengono considerate in grado di offrire lo stesso livello di servizio delle banche tradizionali.

Questo perché l'assenza di una dimensione umana e relazionale più marcata inibisce la costruzione di un rapporto di fiducia.

Il potenziamento di un'esperienza integrata, con un conseguente rilievo del canale fisico in una nuova prospettiva, impone alle aziende digital only di compiere ulteriori passi per avvicinarsi alla clientela.

Quest'ultima, infatti, pur apprezzando un'esperienza online di alta qualità, non considera sufficiente il carattere immateriale di questa esperienza.

L'importanza di essere competitivi sul mercato nella prospettiva phygital diventa quindi uno stimolo al cambiamento e un obiettivo da raggiungere per tutti i brand.

Sia attraverso la digitalizzazione dei punti vendita, con l'impiego di personal shopper dotati di dispositivi mobili, sia attraverso l'umanizzazione dei canali digitali, ad esempio con la trasmissione di dirette in streaming per le vendite online, la sfida per i brand di oggi consiste nel trovare il perfetto equilibrio tra mondo fisico e digitale.

Questi due ambiti, seppur diversi, sono complementari e solo insieme consentono alle aziende di conquistare un posto significativo nella mente e nel cuore dei propri clienti.

Nelle sezioni successive, esaminerò approfonditamente tre tematiche di rilevanza nel contesto del mondo "Phygital".

La prima riguarda il ruolo della corporate social responsibility (CSR) come strategia di comunicazione "Phy", evidenziando come le aziende stiano integrando le pratiche di CSR non solo nel mondo fisico, ma anche in quello digitale. Questo approccio mira a creare un impatto positivo sia sulla comunità locale che sulla reputazione online dell'azienda.

Analizzeremo in che modo le iniziative CSR possano essere trasformate in esperienze tangibili, coinvolgendo attivamente i consumatori sia online che offline.

Successivamente, esamineremo lo sviluppo del content marketing, una strategia comunicativa altamente esperienziale che ha visto una crescita significativa negli ultimi anni.

Questo approccio mira a coinvolgere e intrattenere il pubblico con contenuti di valore che riflettono i valori del marchio e soddisfano le esigenze dei consumatori.

Esploreremo le tendenze emergenti nel content marketing, il ruolo dei creators e il loro impatto sull'esperienza complessiva del cliente.

Inoltre, analizzeremo come l'approccio al digital marketing stia evolvendo grazie all'intelligenza artificiale (IA) e alla realtà aumentata (AR).

Vedremo come queste tecnologie rivoluzionino l'interazione tra aziende e clienti, permettendo una personalizzazione più precisa delle campagne di marketing e offrendo esperienze coinvolgenti e immersive.

## 2.2 Corporate Social Responsibility

Una delle più importanti comunicazioni "Physic" del momento è la CSR, o per meglio dire Corporate Social Responsibility, che si sostanzia nella manifestazione, da parte delle aziende, di azione concrete per la salvaguardia del territorio e del tessuto sociale in cui la stessa opera.

Nel contesto mutevole e incerto del panorama socio-economico, il concetto di "responsabilità sociale d'impresa" assume una rilevanza cruciale, evidenziando nuove dimensioni che ne influenzano l'essenza.

Storicamente, tale forma di responsabilità è stata associata a valori di doverosità e correttezza, sottolineando il suo ruolo fondamentale all'interno del sistema economico (Alpa, Buonocore, Del Punta).

Un riconoscimento di tale importanza è emerso già agli albori del millennio con l'iniziativa della Commissione europea per una Corporate Social Responsibility, che ha posto l'accento sull'integrazione delle "questioni climatiche e ambientali" nelle pratiche commerciali delle imprese.

Oggi, la responsabilità sociale d'impresa assume una valenza peculiare, non limitata al mero profitto, ma orientata verso obiettivi etici e sociali di valore.

Un'enfasi particolare è posta sull'equilibrio ambientale e sui diritti umani, contrastando politiche e pratiche aziendali incentrate esclusivamente sulla produttività e sul conseguimento di guadagni finanziari.

Questo approccio si estende oltre i confini economici dell'attività imprenditoriale, focalizzandosi sulla tutela delle persone, dell'ambiente e del territorio in cui si opera.

Nell'attuale epoca di transizione, è cruciale sviluppare soluzioni basate sul concetto di sostenibilità, un principio che permea il rapporto tra l'ambiente e l'equilibrio degli ecosistemi planetari.

La sostenibilità offre la possibilità di un "sviluppo sostenibile", con un'attenzione speciale all'"economia circolare" e alla promozione dei fattori ESG (ambientale, sociale e di governance).

Questi fattori integrano criteri ambientali, sociali e di governance nelle decisioni finanziarie e di investimento, orientando gli operatori verso obiettivi allineati a tali finalità. Emerge quindi la necessità di un meccanismo di valutazione che garantisca l'aderenza dei comportamenti aziendali a una prospettiva finalizzata al benessere collettivo e alla crescita sostenibile, disancorandosi da logiche utilitaristiche.

La cultura della responsabilità sociale diventa così fondamentale per lo sviluppo sostenibile, inserendo l'etica ambientale tra i principi guida del mercato.

Emerge un intricato rapporto tra responsabilità ed etica, trovando nell'aderenza alle norme un punto di convergenza naturale: si promuove la crescita della reputazione aziendale e si evita il rischio di crisi, che di per sé rappresenta una perdita di valore, contribuendo così alla costruzione di un'impresa a misura d'uomo, sia nell'ambito individuale che collettivo. È evidente che questo contesto interagisce anche con il principio di economicità, che costituisce un criterio fondamentale per una gestione sana.

Tale principio è destinato a coniugarsi con nuovi modelli organizzativi finalizzati a garantire adeguate protezioni sociali.

La crescita economica e la produzione responsabile sono gli elementi essenziali di un paradigma imprenditoriale che mira a promuovere una nuova socialità d'impresa, incentivando la partecipazione e la cooperazione tra le persone e incoraggiando processi creativi attraverso l'ascolto delle esigenze della società civile.

In questo contesto, l'azienda assume una rilevanza non solo come entità economica, ma anche come "istituzione sociale", dove la qualità della produzione è equamente bilanciata con aspetti reputazionali e di affidabilità.

Inoltre, la cultura della responsabilità sociale non solo rispecchia le logiche di una società pluralistica, ma pone al centro dell'azione manageriale la necessità di comportamenti che vanno oltre la gestione aziendale individuale, affrontando anche le sfide irrisolte della società nel suo complesso.

Di conseguenza, si può affermare che la configurazione di un modello gestionale di questo tipo propone con forza l'affermazione di una modernità che rispetta i valori che conferiscono nuova linfa e una dimensione sociale al processo produttivo.



Questo porta alla possibile "conciliabilità tra diritto dell'impresa e morale sociale", precedentemente ipotizzata da un illustre giurista (Oppo), identificabile oggi in una gestione imprenditoriale orientata a rispettare gli obblighi legali e a rispondere ai vincoli morali che sono diventati parte integrante della cultura economica.

Esiste un legame stretto tra sostenibilità e valore delle imprese?

E come possiamo misurare concretamente l'impatto della sostenibilità sul valore aziendale?

Gli investitori, sempre più interessati non solo ai rendimenti finanziari dei loro investimenti ma anche agli elementi che determinano il profilo rischio-rendimento, stanno rivolgendo sempre più attenzione alla sostenibilità, sia in termini ambientali, sociali che di corporate governance.

Questa crescente rilevanza della sostenibilità nel contesto aziendale è confermata dai dati della Finanza Aziendale, dove i rating ESG (Environmental, Social, Governance) disponibili solo per le imprese quotate misurano il livello di rischio e l'efficienza tecnologica, aziendale e di corporate governance.

Ad esempio, una migliore gestione delle risorse idriche può influenzare positivamente il rating ESG di un'impresa rispetto ai suoi concorrenti, riflettendo una gestione più efficiente delle risorse o una migliore mitigazione dei rischi correlati.

Studi sull'impatto dei rating ESG sui rendimenti aziendali hanno dimostrato che il mercato premia le imprese con punteggi ESG più elevati, riducendo il costo del capitale.

Tuttavia, l'effetto dei rating ESG sul valore aziendale dipende dalle specificità di ciascun settore.

Ad esempio, nel settore automobilistico, miglioramenti nel rating ambientale possono avere un impatto significativo sul rendimento degli asset, mentre nel settore Oil & Gas sono altri aspetti sociali e di governance che influenzano il costo del capitale.

Queste relazioni sono spesso non lineari e richiedono un impegno significativo da parte delle aziende.

L'adozione di strategie superficiali di sostenibilità potrebbe risultare solo in costi senza benefici tangibili, come sottolineato anche da Milton Friedman nel suo famoso articolo del 1970.

È quindi fondamentale che gli executive conoscano bene le specificità del proprio settore per implementare azioni manageriali efficaci, mentre gli investitori devono comprendere tali dinamiche per ottimizzare i loro portafogli.

Anche i professionisti che valutano le aziende devono essere consapevoli di queste relazioni per cogliere fonti innovative di creazione di valore.

Il tema della sostenibilità apre nuove prospettive per il mondo aziendale e della compliance.

Tuttavia, con l'importanza crescente della sostenibilità sociale, c'è anche la necessità di sviluppare modelli più efficaci per valutare e misurare i risultati ottenuti e per comunicare in modo efficace le iniziative esterne.

Ma come si stanno muovendo le nostre PMI a riguardo?

La ricerca condotta dalla Fondazione Nord Est per Proetica ha rivelato che oltre la metà (56,9%) delle imprese manifatturiere del Nord Italia espone il proprio impegno per la sostenibilità sui propri siti web.

Utilizzando una tecnica di ricerca che si avvale dello scraping web, è stato possibile analizzare un vasto campione di aziende senza alcun onere statistico per loro.

I dati sono stati raccolti da 18.491 siti web di imprese manifatturiere con un fatturato superiore a 3 milioni di euro, con sede principalmente nel Veneto, Emilia-Romagna, Trentino-Alto Adige, Friuli-Venezia Giulia e Lombardia.

Tra queste aziende, l'83,1% ha trattato la sostenibilità nei propri siti web, offrendo un quadro significativo e rappresentativo.

Tuttavia, solo una piccola percentuale (1,2%) si limita a menzionare vagamente la sostenibilità, mentre la maggior parte esplicitamente tratta di sostenibilità ambientale (48,7%) e sociale (24,8%).

Interessante notare che le aziende di maggiori dimensioni sono più propense a parlare di sostenibilità sociale, con il 49% di quelle con un fatturato superiore a 50 milioni di euro che ne discute, rispetto al 31,8% di quelle con un fatturato tra 10 e 50 milioni di euro e al 16,6% di quelle con un fatturato tra 3 e 10 milioni di euro.

Le parole più utilizzate nei siti web riguardano etica, responsabilità sociale, diritti umani, salute e benessere dei lavoratori, e pari opportunità.

Un'analisi più dettagliata ha identificato quattro gruppi di imprese in base al linguaggio utilizzato per trattare la sostenibilità: il primo gruppo utilizza un linguaggio tecnico e comune, rivolto sia al regolatore che ai potenziali nuovi lavoratori; il secondo gruppo si concentra sui temi del lavoro e dei lavoratori; il terzo gruppo si focalizza sul benessere delle persone e sui diritti umani, rivolgendosi principalmente ai clienti; infine, il quarto gruppo utilizza un linguaggio meno specifico, con un target meno definito rispetto agli altri.

In generale, emerge che la responsabilità sociale sta diventando sempre più centrale nella narrazione aziendale.

La CSR rappresenta una componente "Physic" per le aziende che, tuttavia, si sta spostando sempre di più anch'essa nel mondo "Digital" se vogliamo...grazie ai social media e all'influencer marketing infatti, le questioni ambientali e la vita sostenibile stanno ricevendo sempre più attenzione.

Gli influencer dei social media sono individui che esercitano un'influenza significativa sulle piattaforme di social media e agiscono come promotori terzi indipendenti.

Questi influencer svolgono un ruolo cruciale nell'aumentare la consapevolezza dei consumatori riguardo alla protezione ambientale e nel favorire le vendite di prodotti ecologici.

Inoltre, plasmano le percezioni dei consumatori sulla vita sostenibile, incoraggiando scelte ecologiche in settori come viaggi, alimentazione e moda.

Le aziende stanno sempre più sfruttando gli influencer dei social media per motivare i consumatori a fare scelte sostenibili.

Un esempio tangibile di questo impatto è stato il "Festival del Riciclo Verde" del 2023, durante il quale la rete logistica intelligente di Alibaba, Cainiao, e la piattaforma di trading B2C, Taobao, hanno riciclato oltre 2,3 milioni di pacchi express in soli 15 giorni, grazie alla collaborazione tra influencer dei social media e consumatori.

Tuttavia, nonostante il loro contributo positivo, gli effetti degli influencer dei social media sul consumo di prodotti ecologici e i meccanismi sottostanti rimangono ancora poco chiari.

Gli studi condotti sugli endorsement ecologici si sono concentrati principalmente sul genere dell'influencer, sulla sua popolarità e sui contenuti pubblicati.

Gli influencer dei social media possono essere divisi in due categorie: informatori e intrattenitori.

Gli informatori forniscono informazioni pratiche e preziose, utilizzando le proprie competenze professionali per aumentare le intenzioni d'acquisto dei consumatori.

Dall'altro lato, gli intrattenitori si concentrano sull'interazione emotiva con i follower, incoraggiandoli ad acquistare i prodotti promossi attraverso connessioni emotive e intrattenimento.

In conclusione, gli influencer dei social media continuano a giocare un ruolo sempre più rilevante nel promuovere azioni ecologiche e stili di vita sostenibili, anche se ci sono ancora molti aspetti da esplorare.

Riassumendo è diventato essenziale per le aziende sviluppare una corporate social responsibility (CSR) che si impegni concretamente nel contesto in cui operano.

Le azioni intraprese in questo ambito consentono alle aziende di coltivare l'interesse dei propri stakeholder e della comunità di riferimento, mentre utilizzano la CSR come leva competitiva sul mercato attraverso diverse strategie di comunicazione.

Ciò che in passato era principalmente un discorso aziendale ora riguarda anche la maggior parte dei mercati business-to-consumer, con iniziative volte a coinvolgere le imprese e i clienti su questioni rilevanti come quelle socio-ambientali.

### 2.3 Content Marketing e creators

Il content marketing rappresenta una strategia altamente esperienziale che si concentra sulla creazione e diffusione di contenuti rilevanti, informativi e coinvolgenti mirati al proprio pubblico di riferimento.

Piuttosto che promuovere direttamente un prodotto o un servizio, l'obiettivo primario del content marketing è quello di catturare l'attenzione, coinvolgere e mantenere l'interesse del pubblico.

Questa strategia si basa sull'ideazione e la produzione di contenuti di alta qualità che possono educare, informare o intrattenere gli utenti, posizionando il brand come un'autorità nel proprio settore e creando un legame di fiducia con i consumatori.

Negli ultimi anni, gli influencer hanno acquisito un ruolo fondamentale nelle strategie di marketing aziendale, non solo per quanto riguarda la sostenibilità, ma anche nell'ambito del content marketing.

In particolare, la categoria emergente degli influencer noti come content creator sta guadagnando sempre più rilevanza negli investimenti delle aziende.

Questi creators producono contenuti pensati per la vita quotidiana, spesso con un tocco di stile distintivo, che affrontano tematiche attuali e integrano i prodotti e i brand all'interno del loro contesto.

Attraverso questa strategia, le aziende si inseriscono nella vita quotidiana dei consumatori, mettendo i propri prodotti al centro delle loro esigenze e interazioni quotidiane.

Inoltre, questa forma di marketing si rivela estremamente redditizia per le imprese, poiché spesso i creator vengono remunerati in base alle conversioni generate, ovvero attraverso la monetizzazione dei contenuti.

La monetizzazione dei contenuti è essenziale per valutare l'efficacia del content marketing, e ricerche precedenti hanno evidenziato diversi fattori influenti.

Le caratteristiche dei creatori di contenuti giocano un ruolo cruciale nell'influenzare l'interesse d'acquisto dei consumatori e il tasso di conversione delle vendite.

Inoltre, la distribuzione, creazione e promozione dei contenuti stessi influiscono direttamente sull'interesse e l'engagement del pubblico, mentre la collaborazione con diversi creator può amplificare la visibilità del marchio e dei prodotti offerti dall'azienda.

Per questi motivi è essenziale che le imprese bilancino adeguatamente la massimizzazione delle conversioni con la fidelizzazione e l'espansione della propria comunità.

Quest'ultima componente sarà determinante per il proseguo delle relazioni tra l'impresa e i suoi clienti, poiché gli acquisti e l'interesse nei confronti dell'azienda cresceranno solamente se essa riesce a fornire contenuti che assicurino un grado di fedeltà superiore rispetto alla concorrenza.

## 2.4 Il ruolo dell'AI

L'avvento dell'intelligenza artificiale (IA) ha innescato una rivoluzione senza precedenti, trasformando radicalmente il panorama globale.

Le macchine capaci di IA possono ora eseguire compiti complessi, quali la risoluzione di problemi, la pianificazione e l'apprendimento, con un'abilità che imita sempre più l'intelligenza umana (Overgoor et al., 2019).

Questo progresso ha prodotto una metamorfosi nei tradizionali strumenti di performance aziendale, trasformandoli in sofisticate entità intelligenti dotate di varie abilità cognitive, come l'auto-apprendimento, lo sforzo mentale automatico e l'auto-programmazione (Kumar et al., 2019).

Il pervasivo sviluppo della tecnologia dell'IA ha permeato diversi ambiti aziendali, tra cui il marketing, il servizio clienti e l'interazione con i consumatori, ottenendo crescente popolarità a livello mondiale.

Grazie all'IA, i problemi possono essere affrontati in modo logico e creativo attraverso l'apprendimento automatico.

Questa tematica è diventata di grande attualità sia per i marketer che per i consumatori, poiché fornisce vantaggi significativi per entrambi gli attori del mercato.

Negli ultimi anni infatti, molti consumatori hanno beneficiato dell'utilizzo dell'IA per semplificare attività quotidiane, risparmiando tempo e denaro.

L'IA ha reso possibili situazioni precedentemente impensabili, rendendole facilmente realizzabili (Weber e Schütte, 2019).

Oggi, l'IA sta rivoluzionando l'interazione con le operazioni aziendali, rendendola più user-friendly e orientata al consumatore.

Le attese dei consumatori moderni si concentrano sempre più sulla comodità e il comfort, e l'IA è in grado di soddisfare in modo efficace tali parametri.

Grazie a essa, i consumatori possono facilmente cercare, scegliere, acquistare e smaltire articoli.

L'IA consente ai consumatori di ordinare e valutare prodotti provenienti da qualsiasi parte del mondo senza alcuna difficoltà (Paschen et al., 2020), aprendo così nuove frontiere nell'esperienza di acquisto globale.

L'impiego strategico dell'intelligenza artificiale (IA) da parte delle aziende offre un vasto campo di opportunità per migliorare radicalmente l'esperienza del cliente, non solo fornendo soluzioni innovative a breve termine, ma anche sviluppando strategie a lungo termine che tengono conto delle mutevoli dinamiche di mercato.

In un contesto caratterizzato da incertezza, competitività e imprevedibilità, l'IA si rivela un prezioso alleato nella formulazione di decisioni complesse e cruciali per il successo aziendale.

L'integrazione dell'IA nelle applicazioni di marketing Web 2.0 (Lee et al., 2022) emerge come una leva fondamentale per le imprese desiderose di rispondere prontamente alle esigenze dei clienti e consolidare la propria credibilità agli occhi dei consumatori affezionati (Potdar et al., 2018).

Un uso mirato dell'IA nell'ambito del marketing digitale è particolarmente rilevante per ottimizzare le operazioni e massimizzare l'interazione con i consumatori sui social media.

Le aziende, consapevoli del potenziale dell'IA, si avvalgono di una vasta gamma di strumenti e tecniche, tra cui chatbot, analisi delle caratteristiche dei consumatori e raccomandazioni di contenuti (Chiu et al., 2021), per personalizzare l'esperienza di acquisto online e suggerire ulteriori acquisti (Song et al., 2020).

Questo approccio avanzato consente alle aziende di creare un ambiente interattivo e coinvolgente, in cui i clienti si sentono compresi e apprezzati, favorendo così la fidelizzazione e la crescita del brand nel lungo termine.

In sintesi, l'IA si presenta come un catalizzatore essenziale per trasformare il modo in cui le aziende si relazionano con i propri clienti e si distinguono in un contesto competitivo sempre più serrato.

L'integrazione sinergica tra l'intelligenza artificiale e i social media ha rivoluzionato le dinamiche delle operazioni aziendali nel settore dell'e-commerce, rappresentando un fondamentale strumento per la costruzione di relazioni efficaci con i consumatori (Dwivedi et al., 2019).



Grazie a queste tecnologie all'avanguardia, i consumatori hanno ora accesso a una conoscenza più approfondita dei prodotti e dei servizi offerti (Grewal et al., 2017), un elemento che può esercitare un impatto positivo significativo sul loro comportamento d'acquisto (Thakur, 2018), contribuendo così a elevare la consapevolezza dei brand di fronte al consumatore (Pantano et al., 2019).

Le aziende che fanno un ampio utilizzo dei social media non solo si aspettano che i clienti soddisfatti condividano le loro esperienze positive attraverso recensioni e feedback sulle piattaforme social, ma vedono anche in tali azioni un'opportunità per connettersi con una più ampia base di clienti potenziali, influenzare le percezioni dei consumatori, accrescere la notorietà del marchio (Moon et al., 2021) e consentire un continuo flusso di feedback da parte dei propri clienti (Singh et al., 2020).

In aggiunta, i social media giocano un ruolo cruciale nel migliorare la qualità dei prodotti e dei servizi offerti, contribuendo inoltre ad aumentare il fatturato e le vendite complessive.

Tuttavia, è importante notare che le opinioni negative espresse dai clienti insoddisfatti possono influenzare negativamente la crescita aziendale, danneggiare l'immagine del marchio e impattare le performance complessive (Gan, 2017).

Pertanto, è essenziale per le aziende adottare strategie proattive per gestire e rispondere adeguatamente a queste criticità, affrontando le preoccupazioni dei clienti in modo tempestivo ed efficace per mantenere un'immagine positiva e costruttiva sul mercato.

Le organizzazioni aziendali stanno sfruttando appieno le potenzialità dell'intelligenza artificiale (IA) per elevare l'esperienza dei clienti e stimolare la loro intenzione di acquisto di specifici prodotti e servizi.

Grazie all'IA, i clienti possono ora esplorare prodotti virtuali con estrema comodità e prendere decisioni informate in merito ai loro acquisti.

Questo servizio offre ai consumatori una vasta gamma di opzioni, fornendo un ricco assortimento di informazioni che agevolano la selezione dell'alternativa più adatta tra una moltitudine di scelte disponibili.

Recenti studi hanno evidenziato come l'IA, soprattutto quando integrata nelle applicazioni di realtà aumentata, consenta ai consumatori di visualizzare i prodotti in contesti virtuali, facilitando così la presa di decisioni d'acquisto ottimali (Pantano et al., 2019).

Le organizzazioni all'avanguardia stanno adottando le più recenti tecnologie abilitate dall'IA per offrire ai consumatori soluzioni personalizzate e pensate ad hoc (Reinartz et al., 2019).

Grazie all'utilizzo di tecnologie creative e innovative, l'IA supporta attivamente i consumatori nel comprendere le proprie preferenze d'acquisto e li assiste automaticamente durante l'utilizzo dei servizi.

Numerosi studi hanno dimostrato che l'IA mira a sviluppare programmi in grado di risolvere problemi in maniera analoga agli esseri umani e di ottimizzare le capacità decisionali legate all'intenzione d'acquisto (Liu et al., 2019; Hasan et al., 2021; Flavián et al., 2022).

In questo modo, l'IA non solo agevola il processo decisionale dei consumatori, ma contribuisce anche a migliorare l'efficienza e l'efficacia delle operazioni aziendali, consentendo alle organizzazioni di adattarsi meglio alle esigenze e alle preferenze dei propri clienti.

## 2.5 Gli effetti della realtà aumentata nel meccanismo decisionale del consumatore

Le peculiarità distintive della Realtà Aumentata (AR) stanno rivoluzionando il panorama degli acquisti, consentendo alle persone di sovrapporre in modo fluido prodotti virtuali nell'ambiente reale dei consumatori (Whang et al., 2021).

Queste caratteristiche, pensate appositamente per arricchire (attraverso l'aggiunta di grafica, suono o video) e migliorare le esperienze dei consumatori (Jung et al., 2021), hanno lo scopo di creare l'illusione che i prodotti virtuali siano presenti nella realtà e di dare la sensazione di "esserci" (Daassi e Debbabi, 2021).

Ad esempio, grazie alle potenti funzionalità dell'AR, i consumatori possono ora visualizzare gli effetti di un guardaroba virtuale direttamente nelle loro camere da letto, manipolare e interagire con i prodotti virtuali, ruotandoli a 360° e zoomando avanti e indietro.

È da sottolineare che l'impiego e la combinazione di interfacce 3D, animazioni dinamiche, suoni, video e grafica consentono alle aziende di e-commerce AR di presentare i prodotti virtuali in modo più vivido e innovativo (Whang et al., 2021; Yuan et al., 2021).

D'altro canto, le ricche funzionalità dell'AR integrate negli scenari di shopping forniscono indicazioni intuitive per favorire una comprensione approfondita dei prodotti.

Al contempo, l'AR crea un'atmosfera entusiasmante, piacevole e giocosa, offrendo ai consumatori un'esperienza di shopping online divertente (Qin et al., 2021b).

Grazie a queste nuove caratteristiche, il commercio al dettaglio AR sta potenziando l'engagement dei consumatori e promuovendo le vendite in modi euristici ed efficaci (Arghashi e Yuksel, 2022).

Poiché le caratteristiche dell'AR giocano un ruolo fondamentale nel facilitare le interazioni tra cliente e ambiente, nonché nell'aumentare la consapevolezza del prodotto (Castillo et al., 2021), i ricercatori pongono l'attenzione su diversi punti chiave nell'indagine sul commercio al dettaglio AR.

In primo luogo, è essenziale esaminare le peculiarità dell'AR (Kowalczyk et al., 2021).

In secondo luogo, i ricercatori dovrebbero esplorare il meccanismo sottostante attraverso il quale le caratteristiche dell'AR influenzano le reazioni dei clienti (Barhorst et al., 2021).

In terzo luogo, è di grande importanza determinare i fattori più influenti tra le caratteristiche dell'AR, poiché tali indagini possono fornire una comprensione approfondita dell'importanza delle diverse peculiarità della realtà aumentata nel modellare le reazioni di clienti diversificati.

In conclusione, le sue caratteristiche offrono un ampio potenziale per esplorare le reazioni multidimensionali dei consumatori nel contesto del commercio al dettaglio.

Mentre gli studi esistenti si sono concentrati principalmente sulle intenzioni di acquisto e sull'adozione della tecnologia, l'approfondimento delle dimensioni cognitive, emotive e comportamentali come l'assorbimento, la dedizione e il vigore può offrire una prospettiva più completa sul processo decisionale del consumatore.

Incorporando diverse prospettive teoriche come il valore per il cliente, l'accettazione della tecnologia e la prospettiva organizzativa, è possibile ottenere una comprensione più approfondita delle complessità dei processi di formazione del comportamento nel commercio al dettaglio AR.

## CAPITOLO 3 - Benchmark

### 3.1 Analisi dell'evoluzione della customer experience con benchmark a livello Italiano

Nel contesto sempre più competitivo e dinamico del mercato contemporaneo, l'importanza di una customer experience di qualità superiore è diventata un elemento cruciale per il successo e la sostenibilità delle aziende.

L'evoluzione delle aspettative dei clienti, l'innovazione tecnologica e la crescente concorrenza hanno spinto le aziende a ridefinire e ottimizzare continuamente le loro strategie e pratiche di customer experience al fine di garantire la soddisfazione e la fidelizzazione dei clienti.

In questo capitolo, ci addentreremo in un'analisi dettagliata condotta dalla prestigiosa società KPMG, leader mondiale nel campo della consulenza aziendale e membro del rinomato gruppo "Big Four", insieme a Deloitte, EY e PwC, focalizzandoci sull'evoluzione della customer experience nel contesto italiano.

Successivamente, esamineremo l'approccio distintivo di Apple nel consolidare e migliorare il rapporto con la sua clientela attraverso gli Apple Store, elevando costantemente gli standard di servizio offerti.

Infine, dopo un'accurata ricerca, esploreremo alcune innovazioni significative in materia di customer experience introdotte da diverse aziende.

Tali, a mio avviso, offrono preziose intuizioni e contribuiscono a una comprensione più profonda delle trasformazioni nel modo in cui le principali aziende a livello globale interagiscono e soddisfano le esigenze dei consumatori finali.

### 3.2 Il Customer Experience Excellence Score in Italia

Il Top Player della classifica italiana, Apple Store, supera i punteggi medi sui Six Pillars in percentuali che oscillano tra il +9,18% (Tempo ed Impegno) e il +13,79% (Aspettative).

I Pillar che ottengono i migliori punteggi rispetto alla media italiana sono Aspettative (+13,79%), Integrità (+13,19%) e Risoluzione (+12,60%).

La Customer Experience Curve (la curva che rappresenta i CEE Score dei brand inclusi nella classifica della Customer Experience Excellence) mostra un incremento graduale, di anno in anno, dei valori delle performance delle imprese attive in Italia.

I risultati dei CEE Score 2022 segnano un netto miglioramento per tutte le posizioni del Ranking CEE rispetto agli anni precedenti.

La prima posizione del ranking registra un incremento del CEE Score pari al +1,28% rispetto al 2021.

Tuttavia, i maggiori tassi di crescita dello Score tra il 2021 e 2022 sono registrati per gli ultimi classificati: dalla 150° posizione in poi vi è un incremento che oscilla tra il +4,01% e il +19,68%.

Tali effetti possono essere motivati dalla necessità, anche per i brand di piccole dimensioni, di migliorare la Customer Experience.

Tale priorità è legata all'impossibilità di competere sul mercato, ormai altamente volatile ed incerto, senza stare al passo con le innovazioni che stanno segnando l'evoluzione degli scenari competitivi degli ultimi anni ad un ritmo accelerato.

Nel triennio analizzato, i brand che si sono classificati consecutivamente nella Top 10 sono quattro: Apple Store, Amazon, FinecoBank e PayPal.

---



















<sup>11</sup> Fonte: Analisi di benchmark tratta da: Customer Experience Excellence Score in Italia nel 2022, 2023 KPMG Advisory

### 3.3 Benchmark settoriale

La classifica settoriale della Customer Experience Excellence è guidata dal Grocery Retail (CEE Score: 7,73) seguito dal Non-Grocery Retail (7,71), che afferma la sua forte presenza in classifica con 7 brand nella Top 10.

I due settori per i quali si è registrato il maggior aumento del CEE Score medio sono Telecoms (+3,4%) e Financial Services (+2,5%).

Nello specifico, la industry delle telecomunicazioni giova della nascita di infrastrutture avanzate, in grado di supportare la crescente necessità di connettività tra gli utenti, mentre i principali player dell'ambito Financial Services investono sull'introduzione di servizi innovativi, quali lo sviluppo e la crescita del fenomeno del 'Buy Now Pay Later', e sulla delineazione di un perfetto equilibrio tra lo shift digitale e la imprescindibile relazione face to face con il cliente.

Punteggi di settore 2022 e variazioni % vs 2021				Posizione nel ranking 2021	Posizione nel ranking 2020	Posizione nel ranking 2019
1°	 Grocery Retail	7,73	 +1,1%	1°	1°	1°
2°	 Non-Grocery Retail	7,71	 +1,3%	2°	2°	2°
3°	 Financial Services	7,65	 +2,5%	4°	3°	3°
4°	 Entertainment & Leisure	7,51	 +1,2%	5°	5°	6°
5°	 Restaurants & Fast Food	7,51	 +0,5%	3°	4°	5°
6°	 Telecoms	7,34	 +3,4%	8°	8°	8°
7°	 Logistics	7,30	 +2,4%	7°	7°	7°
8°	 Travel & Hotels	7,26	 +0,4%	6°	6°	4°
9°	 Utilities	6,86	 +2,1%	9°	9°	9°

Fonte 2: Customer Experience Excellence Score in Italia nel 2022, 2023 KPMG Advisory

<sup>21</sup> Fonte: Analisi di benchmark tratta da: Customer Experience Excellence Score in Italia nel 2022, 2023 KPMG Advisory

<sup>3</sup>Il 2022 ha rappresentato un anno di sfide e di opportunità per il settore del Grocery Retail, per rispondere agli ormai strutturali cambiamenti nelle modalità di consumo degli italiani e per reagire alle conseguenze di uno sfidante quadro economico internazionale.

In questo mutato contesto di mercato, i brand del Grocery Retail hanno saputo dimostrare resilienza, adattabilità e flessibilità, imperativi strategici per le aziende 'future ready', pronte al futuro.

Esselunga si conferma il marchio di riferimento nel mercato Italiano, collocandosi al primo posto tra i player del Grocery Retail ed al 15° posto nel ranking complessivo (nonostante la perdita di 5 posizioni rispetto all'anno precedente).

I maggiori punteggi sono nei Pillar Tempo ed Impegno e Integrità.

Pioniera della digitalizzazione nel Grocery Retail in Italia (primo supermercato ad utilizzare, nel 1980, il codice a barre alle casse), Esselunga ha investito molto negli ultimi anni nell'ampliamento dell'utilizzo di tool digitali per migliorare e semplificare l'esperienza d'acquisto del cliente.

Al primo posto rispetto ai suoi competitor, Esselunga conferma la sua volontà di mettere al centro del suo modello di business anche i dipendenti, creando un campus che ospiterà servizi di vario genere, come palestra, asilo e centro medico per il proprio personale.

L'obiettivo è investire nel valore delle persone, motore della crescita e dell'innovazione, migliorando il benessere e creando un ambiente di lavoro sano e genuino.

Il settore Non-Grocery Retail si conferma nuovamente al secondo posto della classifica della Customer Experience Excellence, con un CEE Score di 7,71.

Anche in un contesto internazionale instabile, ancora segnato dalla pandemia, colpito dalla guerra in Ucraina, dalla crisi energetica e dalla crescente inflazione, i brand del Non-Grocery Retail hanno dominato la classifica, occupando 7 posizioni all'interno della Top 10.

In generale, i retailer hanno mostrato grande flessibilità e capacità di adattamento, ma anche fiducia nella tecnologia, nell'innovazione e nei nuovi modelli di business.

---

<sup>3</sup>1 Fonte: Analisi di benchmark tratta da: Customer Experience Excellence Score in Italia nel 2022, 2023 KPMG Advisory



Sono sempre più interessati a implementare tecnologie come l'intelligenza artificiale (AI) e la realtà aumentata (AR), che permettono di innovare l'esperienza di shopping, rendendola più immersiva grazie alla combinazione di elementi fisici e digitali.

Un grande macrogruppo del settore è composto dai Jewellery, Cosmetics e Luxury Fashion Retailers.

Nonostante l'impatto significativo, diretto e indiretto, della guerra Russia-Ucraina e della situazione pandemica ancora importante in Cina, il luxury fashion si è dimostrato capace di reagire prontamente all'evoluzione del mercato e dei consumatori.

Consapevoli di quanto sia un tema trainante, nel 2022 le aziende hanno spostato maggiormente la loro narrativa sulla sostenibilità, comunicando i loro impegni.

Gucci è considerata la casa di moda più sostenibile, con una strategia a 360° che abbraccia l'intera catena del valore e una rivoluzione nel sistema interno di customer service.

Il merito dell'innovazione va a Vasilis Dimitropoulos, VP Global Client Services & Product Care.

Dimitropoulos ha individuato le lacune del tradizionale customer service, evidenziando in particolare le sfide nell'offrire un'esperienza cliente personalizzata e all'altezza delle aspettative del pubblico.

Questo riconoscimento delle criticità ha portato alla creazione di "Gucci 9", il client service center globale dell'azienda. <sup>4</sup>

Gucci 9 è un ambiente virtuale avanzato, progettato per offrire un'esperienza cliente completa ed eccellente.

Questo spazio è dotato delle ultime tecnologie digitali, pensate per ottimizzare ogni aspetto dell'interazione con il cliente, garantendo una gestione a 360 gradi della customer experience.

Un aspetto fondamentale di questa trasformazione è che le tecnologie sono state adottate per supportare e potenziare il nuovo approccio al customer service, e non come mero strumento isolato.

---

<sup>4</sup> Fonte: Analisi di benchmark tratta da: Customer Experience Excellence Score in Italia nel 2022, 2023 KPMG Advisory

In questo contesto, gli operatori del customer service di Gucci sono equipaggiati con le risorse e gli strumenti necessari per facilitare una comunicazione fluida, efficace e coerente tra il brand e i clienti.

Questo avviene su tutti i canali di contatto disponibili, creando anche opportunità per integrare e armonizzare i punti di contatto tra il mondo fisico e quello virtuale, per una customer journey ancora più integrata e soddisfacente.

La creazione di una collezione di moda è sempre più "data driven".

Già nel 2016, infatti, Zalando presentava Project Muse, un esperimento nato in collaborazione con Google.

Si trattava della creazione di una "macchina del design" ovvero un motore di progettazione che, attraverso l'apprendimento automatico, dava vita a bozzetti e capi di moda virtuali in perfetta sintonia con le tendenze del momento.

Combinando i dati dei fashion trend del motore di ricerca più potente al mondo con gli style trend di Zalando per poi rielaborarli, appunto, in sketch che rispondono perfettamente ai gusti e allo stile dei consumatori.

"Da Zara - si legge su Madame Le Figaro - ci sarebbero tanti matematici quanti sono i designer.

Questi scienziati informatici incrociano i risultati delle vendite in tempo reale con le tendenze del momento (tracciate attraverso algoritmi e tecnologie di riconoscimento visivo) per essere più vicini alle aspettative dei consumatori...

Un sistema totalmente automatizzato, che mescola dati, intelligenza artificiale e robotica. Creatività? Assente".

Ma collezioni sempre di successo e in linea con i gusti contemporanei pronte ad andare sold out.

Nel 2017 anche Amazon, come già annunciava MIT Technology Review, stava lavorando al suo "Fashion Designer" in grado di sostituire appieno nelle loro funzioni stilisti e designer con lo studio di un algoritmo che apprendesse "il mestiere": analizzando svariate immagini di moda l'Intelligenza Artificiale in questione impara un determinato stile per poi disegnare da zero capi di abbigliamento simili.

---

<sup>51</sup> Fonte: Analisi di benchmark tratta da: Customer Experience Excellence Score in Italia nel 2022, 2023 KPMG Advisory

Ma non solo.

L'utilizzo della neuroscienza sonda il cuore e le menti delle persone per carpirne le emozioni e per rispondere in maniera sempre più efficace alle domande che i brand si fanno sui propri consumatori, soprattutto nel segmento del lusso.

La società americana di bioinformatica Emotiv, leader mondiale nei sistemi di registrazione delle attività cerebrali, ha già all'attivo molte collaborazioni nel mercato del lusso, in quanto rappresentano una fonte di informazioni essenziale in un momento in cui i marchi cercano di generare emozioni ed engagement.

Anche la categoria Cosmetics ha affrontato l'incertezza dello scenario di riferimento mostrando una forte capacità di resilienza, flessibilità e adeguamento alle nuove prospettive e abitudini di acquisto dei consumatori.

I brand dell'industria cosmetica, infatti, hanno avviato una serie di iniziative volte a intercettare le nuove tendenze di consumo, continuando a investire in innovazione digitale.

I clienti possono utilizzare la realtà aumentata per provare una vasta gamma di prodotti direttamente dal proprio dispositivo e compiere una serie di azioni volte ad aumentarne l'engagement, come scattare selfie, creare gif e condividere con gli amici il nuovo look virtuale.

La tecnologia AR è stata impiegata da vari brand del settore Cosmetics per offrire anche altri servizi a distanza, come, ad esempio, la diagnostica della pelle, che permette di fornire consigli su misura ad ogni cliente e ottenere la massima personalizzazione. Anche Entertainment & Leisure hanno registrato risultati positivi, guidati dai brand di streaming. Amazon Prime Video si posiziona al primo posto, superando Netflix e Disney+ grazie a prezzi stabili e un'offerta ampia e variegata.

Amazon Prime Video ha anche registrato una crescita notevole nel Pillar Integrità e ha ampliato il suo catalogo con nuovi contenuti nel 2022, mantenendo un alto standard di User Experience.

Un altro punto di forza è il Tempo ed Impegno, legato all'esperienza utente e alla risoluzione efficiente dei problemi.

---

<sup>61</sup> Fonte: Analisi di benchmark tratta da: Customer Experience Excellence Score in Italia nel 2022, 2023 KPMG Advisory

Now si distingue entrando per la prima volta nella Top 100 della classifica italiana, con un miglioramento significativo nel rapporto qualità/prezzo.

Spotify, invece, ha visto una significativa ascesa nella classifica globale grazie all'introduzione di nuove funzionalità, come la modalità Karaoke e l'acquisto di biglietti per concerti, migliorando anche sull'empatia con gli utenti.

Nel sub-sector del gaming online, Snai ha perso posizioni nel 2022, mentre Sky, unico brand del sub-sector Cable & TV, ha mostrato una tendenza positiva, scalando 15 posizioni e migliorando su tutti i dati.

Nel 2022, il CEE Score nel settore Restaurants & Fast Food ha mostrato una crescita, seppur meno marcata rispetto ad altri settori, a causa delle normative sulla vendita e consegna online.

La fase post-pandemica ha visto un'espansione delle opzioni per i clienti, con un'offerta sempre più centrata sul cliente.

McDonald's, <sup>7</sup>leader del settore, ha posto un forte focus sulla personalizzazione dell'esperienza cliente, potenziando la sua app per permettere ordini rapidi e personalizzati, sia per il consumo in loco che da asporto.

L'innovazione tecnologica ha migliorato la customer experience, automatizzando i servizi e riducendo i tempi di attesa, un aspetto cruciale per i clienti dei fast food.

McDonald's ha registrato punteggi elevati in vari aspetti della customer experience, con un particolare rilievo su Personalizzazione e Tempo ed Impegno.

Nel settore, l'unico brand ad avanzare rispetto al 2021 è stato Glovo, grazie alla sua strategia di espansione nel Sud Italia, acquisendo Socialfood e consolidando così la sua presenza nel mercato del food delivery online nella regione meridionale.

Completano questa particolare classifica i segmenti delle telecomunicazioni, della logistica e del settore Travel & Hotel.

Il settore delle Telecomunicazioni in Italia si posiziona sesto nel ranking della Customer Experience Excellence, migliorando rispetto al 2021 su tutti i 'Six Pillars'.

La trasformazione recente ha introdotto innovazioni come lo smart working e lo streaming, sottolineando l'importanza di una solida infrastruttura di connettività.

---

<sup>7</sup> 1 Fonte: Analisi di benchmark tratta da: Customer Experience Excellence Score in Italia nel 2022, 2023 KPMG Advisory

Gli investimenti nel settore Telco sono diventati fondamentali per la crescita economica e la competitività del Paese, data la centralità di internet e della connettività nella società moderna.

Il settore della logistica mostra una crescita costante nel 2022, guidata dall'impegno delle aziende verso la 'resilienza' per gestire interruzioni dell'attività.

La performance ha raggiunto livelli pre-pandemici, con l'introduzione di nuove tecnologie e best practice che offrono vantaggi economici e sociali.

Il settore Travel & Hotels scende all'8° posto nel ranking 2022, nonostante un modesto aumento dello 0,4% nel CEE Score.

Questo settore, con alti costi fissi e ricavi variabili, è stato pesantemente influenzato dalla pandemia e dalla situazione geopolitica europea, con ulteriori sfide legate a temi ESG, economia nazionale e aumento dei prezzi dell'energia.

In questo contesto complesso, la tecnologia assume un ruolo cruciale nel supportare le imprese.

Secondo Booking.com, ci sono altri trend che disegneranno il turismo del futuro.

Le parole chiave per questa 'rivoluzione' tecnologica sono sostenibilità e sicurezza, flessibilità e spazio personale.

---

<sup>8 1</sup> Fonte: Analisi di benchmark tratta da: Customer Experience Excellence Score in Italia nel 2022, 2023 KPMG Advisory

### 3.4 Case Study Apple

Apple scala la vetta del ranking Customer Experience Excellence Italia 2022 e conquista il primo gradino del podio riuscendo a superare Amazon, primo brand in Italia nei tre anni precedenti.

Il brand raggiunge il primato dell'intera classifica relativamente ai Pillar Integrità (8,65) ed Aspettative (8,56).

Nonostante il Non-Grocery Retail non rappresenti il settore leader della Customer Experience in Italia, Apple è riuscito ad aprire le porte del successo grazie al suo impegno costante nell'implementazione della sfera esperienziale dei clienti.

Per dominare il mercato, secondo Steve Jobs, il miglior punto di partenza è creare un'esperienza del cliente unica e inimitabile.

Apple è rinomato per la sua offerta di prodotti al passo con il rapido flow di innovazioni tecnologiche che ormai inondano le nostre vite ed il cuore della sua strategia persiste nella capacità di instaurare un brillante e duraturo rapporto con la clientela.

L'attenzione di Apple nei confronti dei consumatori cresce senza sosta di anno in anno, infatti il brand passa dalla 5° posizione del ranking CEE Italia 2019 alla 1° nel 2022.

La visione del brand ingloba il punto di vista e le esigenze dei suoi clienti.

I consumatori amano Apple perché consente loro di ritrovare la propria personalità e sentirsi bene con sé stessi.

Apple crea così una esplosione di innovazione, passione e dinamicità.

Ogni cliente che si interfaccia con il brand avrà a sua disposizione un esperto in grado di personificare il DNA del brand.

Apple delinea sessioni di training per i suoi dipendenti mirate non alla massimizzazione del numero di prodotti venduti, ma all'instaurazione di un buon livello di comunicazione e interazione con il cliente.

Alla luce dell'arena competitiva segnata da eventi disruptive che stanno sconvolgendo i modus operandi delle imprese, solo i brand in grado di modellarsi sulla forma dei mercati ormai fortemente volatili saranno in grado di sopravvivere.

Apple non solo è in grado di reagire a questi scenari, ma riesce a dominarli.

Il brand assume il ruolo di incubatore di soluzioni innovative in grado di semplificare la vita dei consumatori e manda a monte l'approccio standard di collocamento di un prodotto sul mercato: Apple non sente la necessità di captare le preferenze e necessità dei clienti prima di lanciare un prodotto, ma anticipa in maniera proattiva soluzioni innovative a problemi dei quali i consumatori potrebbero ancora non essere consapevoli. Il brand dà acqua al mulino del mondo digitale e segue il flow del processo di digitalizzazione accelerato dalla pandemia COVID-19 creando un perfetto equilibrio fisico-digitale che genera un'esperienza cliente di alto valore.

A tal proposito, viene introdotta la figura del Personal Shopping Specialist di RCC, che aiuta a simulare un'esperienza di acquisto di un negozio fisico, supportando il cliente nell'acquisto di un prodotto sul sito web grazie all'uso di una webcam.

Tale iniziativa dimostra l'impegno di Apple a garantire un'esperienza senza soluzione di continuità nel mondo online e offline.

Tuttavia, il brand non abbandona il suo impegno nell'instaurare un rapporto face to face con il consumatore.

Il 27 Maggio 2021 Apple apre il più grande store della 'mela morsa' in Europa in un antico palazzo nel centro di Roma, ripristinando la sua bellezza con uno dei progetti di restauro più significativi realizzati da Apple.

Gli store Apple non sono solo luoghi dove il cliente ha la possibilità di selezionare e acquistare un prodotto, ma è un mondo in cui ci si sente ascoltati, compresi ed in cui è possibile trovare la soluzione ad hoc per ogni esigenza.

Ma questo finora descritto non è tutto.

Apple mostra grande attenzione anche a temi sociali e ambientali.

Attraverso l'iniziativa Today at Apple, i clienti possono scegliere gli Apple Store geograficamente più vicini a loro e iscriversi a corsi di editing, video making o altre attività utili a garantire l'utilizzo di tutte le funzionalità innovative dei prodotti Apple.

I negozi non sono più solo un punto vendita, ma un luogo di formazione e condivisione di idee per i clienti attuali e potenziali.

«Lavoriamo con la volontà di fare la stessa cosa che facevamo cinque o dieci anni fa, ovvero costruire i migliori prodotti per le persone» esordiva Steve Jobs nel lontano 2010, descrivendo la mission principale di Apple, tutt'ora coltivata e perseguita nonostante il passare del tempo.

Un mantra che si è dimostrato non soltanto vincente dal punto di vista delle vendite record registrate quest'anno, come suggerisce Forbes all'interno della classifica Global 2000, ma un vero e proprio modello di riferimento per i player di tutte le industry.

Il senso di forte brand identity ne è la concreta dimostrazione: i consumatori si rispecchiano nei valori di Apple poiché, a fronte dei numerosi cambiamenti sociali e culturali, la 'mela morsa' è stata in grado di trasmettere loro fiducia e consistenza, adattandosi in modo strategico ai cambiamenti circostanti.



### 3.5 Ulteriori casi studio sulla trasformazione Digitale e l'esperienza personalizzata del cliente

La trasformazione digitale sta ridefinendo le basi della customer-centricity in molte industrie, consentendo alle imprese di offrire esperienze più personalizzate ai clienti. Esaminare alcuni studi di caso significativi mette in luce come la trasformazione digitale contribuisca a una maggiore focalizzazione sul cliente.

#### *Netflix, Poster di Film Personalizzati*

Con la sua innovativa trasformazione digitale, Netflix ha sviluppato e implementato una strategia avanzata che va oltre la semplice erogazione di contenuti, mirando a personalizzare l'esperienza dell'utente in modi rivoluzionari.

Attraverso un'analisi dettagliata e approfondita dei dati, Netflix digitalizza e interpreta le abitudini di visione di ogni singolo utente.

Questo processo sofisticato consente alla piattaforma di creare poster di film personalizzati, unici e mirati, che vengono generati esclusivamente per ogni utente in base ai contenuti che ha precedentemente visualizzato e apprezzato.

Questi poster personalizzati non solo rendono la piattaforma visivamente accattivante, ma offrono anche agli spettatori un'esperienza di visione altamente distinta, coinvolgente e su misura.

Come evidenziato da Brincker nel 2020, questa innovativa strategia di personalizzazione rappresenta un esempio eccellente di come la trasformazione digitale possa aumentare in modo significativo la focalizzazione sul cliente.

In sintesi, l'approccio di Netflix alla trasformazione digitale dimostra l'importanza di utilizzare i dati in modo intelligente per comprendere e anticipare le esigenze e le preferenze dei clienti, offrendo così un'esperienza personalizzata e coinvolgente che valorizza e fidelizza la base di utenti della piattaforma.

### *Circus Roncalli, Spettacoli Innovativi con Tecnologia Olografica*

Il Circo Roncalli, una storica istituzione circense tedesca, ha rivoluzionato il panorama artistico e dell'intrattenimento attraverso un'audace integrazione della trasformazione digitale.

Attraverso l'adozione di tecnologie all'avanguardia, come lenti avanzate e proiettori olografici, il circo ha creato spettacoli visivi mozzafiato che hanno entusiasmato e stupito il pubblico di tutte le età.

In un'epoca in cui la discussione sul benessere degli animali è sempre più al centro dell'attenzione, il Circo Roncalli ha anche dimostrato una profonda sensibilità e responsabilità verso gli animali.

Pur continuando a valorizzare e rispettare la tradizione circense che prevede la presenza di animali veri nei suoi spettacoli, l'istituzione ha saputo bilanciare questa componente con un'innovativa applicazione della tecnologia digitale.

Come sottolineato da Richards nel 2020, l'approccio pionieristico del Circo Roncalli rappresenta un esempio emblematico di come la trasformazione digitale possa essere applicata in modo creativo e responsabile nell'industria dell'intrattenimento.

Questa combinazione di tradizione e innovazione non solo rinnova e rinvigorisce il genere circense, ma evidenzia anche il potenziale della tecnologia digitale nel creare esperienze di intrattenimento uniche, coinvolgenti e rispettose sia verso il pubblico che verso gli animali coinvolti negli spettacoli.

### *Walmart, Autocarri Autonomi e Logistica Personalizzata*

Nell'ambito della sua ambiziosa strategia di trasformazione digitale, Walmart ha abbracciato l'innovazione introducendo una flotta di autocarri autonomi all'avanguardia.

Questi veicoli dotati di tecnologie avanzate rappresentano una rivoluzione nel settore della logistica, consentendo a Walmart di offrire soluzioni di trasporto e servizi di consegna altamente personalizzati e efficienti.

Grazie all'integrazione di funzionalità basate sulla posizione geografica e su algoritmi intelligenti, gli autocarri autonomi di Walmart sono progettati per ottimizzare le rotte di consegna, ridurre i tempi di transito e massimizzare l'efficienza operativa.

Questa tecnologia all'avanguardia non solo contribuisce a migliorare la produttività e la redditività dell'azienda, ma punta principalmente a elevare la soddisfazione del cliente, garantendo consegne puntuali, precise e personalizzate.

Come evidenziato da Cleary & McLarney nel 2021, l'iniziativa di Walmart nel campo della logistica autonoma costituisce un esempio illuminante di come, le grandi aziende del settore, al dettaglio possano capitalizzare in modo strategico sulle opportunità offerte dalla trasformazione digitale.

Questa strategia innovativa non solo rafforza la posizione di leadership di Walmart nel mercato globale, ma dimostra anche l'importanza di adottare e sfruttare le tecnologie emergenti per rispondere alle esigenze mutevoli dei clienti e garantire un'esperienza d'acquisto sempre più soddisfacente e personalizzata.

#### *L'Oreal, Spazzola Intelligente e Cura dei Capelli Personalizzata*

L'Oreal ha segnato un passo avanti significativo nel settore della cura personale con l'introduzione di una spazzola intelligente rivoluzionaria, presentata con grande entusiasmo e interesse alla prestigiosa fiera CES.

Questa innovativa spazzola, dotata di avanzati sensori tecnologici, è progettata per monitorare attentamente la salute e la condizione dei capelli degli utenti in tempo reale. Attraverso l'analisi dettagliata fornita dai sensori, la spazzola è in grado di rilevare una serie di problemi comuni legati alla salute dei capelli, come la caduta e la rottura, offrendo così agli utenti una valutazione precisa e personalizzata della condizione dei loro capelli.

Ma non è tutto: basandosi su queste informazioni, la spazzola intelligente genera raccomandazioni mirate e personalizzate su prodotti specifici per la cura dei capelli, aiutando gli utenti a scegliere i prodotti più adatti alle loro esigenze individuali.

Come evidenziato da Siddiqui et al. nel 2022, questa innovativa iniziativa di L'Oreal rappresenta un esempio eccellente di come la trasformazione digitale possa essere applicata con successo per potenziare la soddisfazione del cliente nel settore della cura personale.

L'adozione di tecnologie all'avanguardia e l'approccio personalizzato alle esigenze dei clienti non solo consolidano la reputazione di L'Oreal come leader innovativo nel settore

della bellezza e della cura personale, ma dimostrano anche il potenziale rivoluzionario della tecnologia digitale nel migliorare e arricchire l'esperienza dei consumatori.

### *Starbucks, Esperienza Personalizzata tramite App Mobile*

Starbucks ha ridefinito l'esperienza di consumo dei suoi clienti attraverso l'introduzione di una app mobile innovativa e altamente funzionale.

Questa applicazione non solo semplifica e ottimizza il processo di ordinazione e pagamento, ma offre anche una serie di strumenti e funzionalità progettate per arricchire e personalizzare l'esperienza complessiva dei clienti.

Con l'app mobile di Starbucks, gli utenti hanno la possibilità di effettuare ordini rapidi e semplici, scegliendo tra un'ampia gamma di prodotti disponibili sul menu.

Inoltre, l'app consente agli utenti di salvare e memorizzare le loro bevande preferite, facilitando così il processo di ordinazione e rendendo l'esperienza d'acquisto più intuitiva e personalizzata.

Oltre alle funzionalità di ordinazione e pagamento, l'app mobile di Starbucks offre anche una serie di vantaggi aggiuntivi, come la possibilità di accedere a promozioni esclusive, partecipare a programmi di fidelizzazione e ricevere aggiornamenti e notizie su nuovi prodotti, eventi e iniziative del brand.

Questo approccio olistico e integrato permette a Starbucks di creare un legame più profondo e significativo con i suoi clienti, promuovendo una maggiore fedeltà e affezione al brand.

Come sottolineato da Ramaswamy nel 2020, l'innovativo approccio digitale di Starbucks rappresenta un esempio eccellente di come la trasformazione digitale possa essere efficacemente utilizzata per offrire servizi più rapidi, efficienti e personalizzati, rispondendo in modo proattivo alle esigenze e alle aspettative sempre crescenti dei clienti nel contesto contemporaneo.

### *Amazon, Sistemi di Raccomandazione Alimentati dall'IA*

Amazon ha rivoluzionato il mondo dell'e-commerce e migliorato significativamente l'esperienza di shopping dei suoi clienti attraverso l'implementazione di avanzati sistemi di raccomandazione alimentati dall'intelligenza artificiale.

Questi sofisticati algoritmi analizzano in modo intelligente e accurato le preferenze, le abitudini di acquisto e la cronologia delle ricerche dei clienti per fornire suggerimenti e proposte di prodotti altamente personalizzate e rilevanti.

Grazie all'integrazione di tecnologie all'avanguardia e algoritmi avanzati, il sistema di raccomandazione di Amazon è in grado di comprendere e anticipare le esigenze e i desideri dei clienti, offrendo suggerimenti su misura che rispecchiano i loro interessi specifici, le preferenze personali e le tendenze di consumo individuali.

Questa capacità di personalizzazione e di offerta di prodotti rilevanti contribuisce a rendere l'esperienza di shopping su Amazon più intuitiva, soddisfacente e gratificante per ogni cliente.

Oltre alla semplice raccomandazione di prodotti, l'IA di Amazon viene impiegata in vari altri ambiti e funzionalità, come la previsione della disponibilità dei prodotti, l'ottimizzazione dei tempi di consegna e l'analisi dei feedback e delle recensioni dei clienti. Questo approccio olistico e integrato permette ad Amazon di offrire un servizio sempre più personalizzato, efficiente e orientato alle esigenze dei clienti, consolidando così la sua posizione di leader nel settore dell'e-commerce.

Come evidenziato da Ahn et al. nel 2021, l'innovativo utilizzo dell'intelligenza artificiale da parte di Amazon rappresenta un esempio paradigmatico di come la trasformazione digitale e le tecnologie emergenti possano essere efficacemente impiegate per elevare la soddisfazione del cliente nel settore dell'e-commerce, offrendo soluzioni innovative, servizi personalizzati e un'esperienza di shopping online sempre più ricca, intuitiva e gratificante per ogni cliente.

### *Airbnb, Opzioni di Alloggio su Misura per le Preferenze Personali*

Airbnb ha sapientemente integrato la trasformazione digitale con un forte focus sulla soddisfazione del cliente, creando una piattaforma avanzata che offre opzioni di alloggio altamente personalizzate e su misura per le esigenze e le preferenze individuali degli utenti.

Questa innovativa combinazione di tecnologia e attenzione al cliente consente agli utenti di vivere esperienze di viaggio uniche e memorabili, scegliendo tra una vasta gamma di alloggi diversificati e personalizzati.

La piattaforma di Airbnb è progettata per essere intuitiva e interattiva, permettendo agli utenti di specificare e personalizzare le loro preferenze di alloggio in modo dettagliato.

Gli utenti possono indicare criteri specifici come la tipologia di alloggio, la posizione geografica, le dimensioni, i servizi disponibili e altri fattori rilevanti per il loro soggiorno ideale.

Inoltre, Airbnb utilizza algoritmi avanzati e analisi dei dati per suggerire e consigliare agli utenti opzioni di alloggio rilevanti e personalizzate, basate sulle loro prenotazioni passate, le recensioni e le valutazioni ricevute, e le preferenze dichiarate.

Questo approccio personalizzato e basato sui dati permette ad Airbnb di offrire suggerimenti accurati e pertinenti, facilitando così la scelta e la prenotazione dell'alloggio ideale per ogni cliente.

### *Nike, Design di Prodotti Personalizzato*

Nike ha introdotto una rivoluzionaria piattaforma digitale che consente ai clienti di sperimentare e personalizzare le proprie scarpe sportive in modo innovativo e creativo.

Questa iniziativa permette agli appassionati di moda e sport di trasformare le proprie idee e visioni in realtà, dando vita a prodotti unici e distintivi che rispecchiano le loro personalità, gusti e stili individuali.

Attraverso la piattaforma dedicata di Nike, i clienti hanno la possibilità di esplorare una vasta gamma di opzioni di personalizzazione, tra cui la scelta del colore, dei materiali e dei dettagli di design.

Questa flessibilità e libertà creativa consente agli utenti di personalizzare ogni aspetto delle loro scarpe, creando modelli esclusivi e personalizzati che si distinguono dalla massa e rappresentano una vera e propria espressione di sé.

Oltre alla semplice personalizzazione estetica, la piattaforma di Nike offre anche una serie di funzionalità interattive e strumenti intuitivi che guidano i clienti attraverso il processo di progettazione, permettendo loro di visualizzare in tempo reale le modifiche apportate e di esplorare diverse combinazioni di colori e materiali per trovare la soluzione perfetta.

### *Spotify, Playlist Personalizzate*

Spotify ha rivoluzionato il modo in cui le persone scoprono, ascoltano e condividono musica attraverso l'implementazione di avanzati algoritmi di personalizzazione.

La piattaforma di streaming musicale utilizza una sofisticata analisi algoritmica delle abitudini di ascolto e delle preferenze musicali degli utenti per creare playlist personalizzate che rispecchiano i loro gusti musicali unici e le loro esigenze individuali.

Grazie all'intelligenza artificiale e all'apprendimento automatico, Spotify analizza in modo continuo e accurato la musica che gli utenti ascoltano, i generi preferiti, gli artisti più amati, le playlist salvate e i brani riprodotti frequentemente.

Questa analisi dettagliata permette a Spotify di comprendere e anticipare le preferenze musicali degli utenti, creando playlist personalizzate e su misura che offrono un'esperienza di ascolto musicale altamente personalizzata e coinvolgente.

Oltre alla semplice raccomandazione di brani e artisti, Spotify utilizza anche l'analisi algoritmica per suggerire nuove scoperte musicali, generi correlati e playlist tematiche basate sulle preferenze musicali e sulle abitudini di ascolto degli utenti.

Questo approccio personalizzato e proattivo permette agli utenti di ampliare i propri orizzonti musicali, scoprire nuovi artisti e generi musicali e arricchire la propria esperienza di ascolto musicale in modo dinamico e stimolante.

Come sottolineato da Christie & Soe nel 2022, l'innovativa strategia di personalizzazione di Spotify rappresenta un esempio paradigmatico di come la trasformazione digitale possa essere efficacemente impiegata nel settore dello streaming musicale per offrire esperienze di ascolto personalizzate e coinvolgenti.

Grazie all'uso intelligente della tecnologia e all'approccio centrato sul cliente, Spotify si afferma come leader nel mercato dello streaming musicale, offrendo soluzioni di ascolto personalizzate ed innovative, che soddisfano le esigenze e le aspettative dei suoi milioni di utenti globali.

#### *Hepsiburada, Raccomandazioni di Prodotti Personalizzate*

Hepsiburada ha integrato con successo la trasformazione digitale nel suo modello di business, introducendo un sofisticato motore di raccomandazione progettato per ottimizzare e personalizzare l'esperienza di shopping online dei suoi clienti.

Questo avanzato sistema di raccomandazione utilizza algoritmi intelligenti e analisi dettagliate dei dati per analizzare le cronologie di acquisto, i clic, le interazioni e le preferenze di acquisto degli utenti, al fine di fornire suggerimenti di prodotti altamente personalizzati e rilevanti.

Grazie all'apprendimento automatico e all'intelligenza artificiale, il motore di raccomandazione di Hepsiburada è in grado di comprendere e anticipare le esigenze, i gusti e le tendenze di consumo dei clienti, suggerendo prodotti che rispondono in modo efficace alle loro preferenze individuali e alle loro aspettative.

Questa capacità di personalizzazione e di offerta di suggerimenti pertinenti consente ai clienti di scoprire nuovi prodotti, esplorare diverse opzioni e trovare facilmente ciò che stanno cercando, migliorando così la loro esperienza di shopping e aumentando la soddisfazione complessiva.

Oltre alla semplice raccomandazione di prodotti, il motore di raccomandazione di Hepsiburada offre anche una serie di funzionalità aggiuntive, come la personalizzazione delle offerte promozionali, la segmentazione dei clienti e l'analisi delle tendenze di consumo.

Queste funzionalità avanzate permettono all'azienda di creare strategie di marketing mirate, ottimizzare la gestione del inventario e migliorare la fidelizzazione dei clienti, contribuendo a consolidare la sua posizione di leader nel settore dell'e-commerce.



## CAPITOLO 4 - Strategie di Customer Experience per le PMI:

### Innovazione e crescita

Premessa

Ho deciso di dedicare una sezione della mia tesi di laurea alla mia azienda, affrontando giornalmente tematiche di Customer Experience con le PMI nostre clienti.

Smoothie Communicate è un'agenzia di marketing e comunicazione attiva nel settore da oltre quattro anni.

L'ho fondata con l'obiettivo di introdurre la mia prospettiva di marketing nelle piccole e medie imprese italiane.

Essendo originario del Bellunese, ho potuto constatare i considerevoli margini di miglioramento che le aziende della mia provincia avevano in materia di marketing e comunicazione e le difficoltà di queste, e di conseguenza del nostro territorio in generale, a competere nel mercato globale.

Nel contesto mutevole del mondo digitale, ho il privilegio di toccare con mano ed affrontare sul campo situazioni nelle quali ci siamo distinti per un approccio dinamico ed efficace per migliorare la competitività dei nostri clienti.

La nostra missione è chiara: collaborare con i responsabili del marketing aziendale per raggiungere gli obiettivi prefissati, sfruttando al massimo le potenzialità del digitale.

Per farlo, adottiamo una serie di strategie mirate, che vanno dall'analisi delle esigenze del cliente alla definizione di piani operativi concreti.

La nostra offerta si sviluppa attraverso quattro pilastri strategici, ciascuno fondamentale nel garantire un servizio completo e competitivo.

La consulenza rappresenta il nucleo fondante del nostro approccio.

Credo fermamente nell'importanza di ascoltare attentamente le esigenze del cliente, poiché solo attraverso una comprensione approfondita possiamo costruire relazioni solide e durature, capaci di adattarsi alle mutevoli dinamiche del mercato.

La creatività è il secondo pilastro, essa rappresenta un elemento chiave che ci distingue.

Ci impegniamo costantemente a sviluppare contenuti innovativi e coinvolgenti, progettati per catturare l'attenzione del pubblico e aumentare la consapevolezza del marchio.

Siamo convinti che solo attraverso un approccio creativo e originale sia possibile ottenere risultati significativi e duraturi.

La comunicazione costituisce il terzo pilastro della nostra strategia.

Ci assumiamo la responsabilità di garantire che il messaggio del cliente raggiunga in modo efficace il suo pubblico target, utilizzando i canali più appropriati e le strategie più avanzate.

La nostra missione è quella di massimizzare l'impatto delle campagne di comunicazione, trasformando gli obiettivi del cliente in risultati tangibili e misurabili.

Infine, la performance è il nostro obiettivo finale e la misura del nostro successo.

Ci concentriamo su obiettivi a breve, medio e lungo periodo, utilizzando dati e analisi per ottimizzare continuamente le nostre strategie.

Attraverso campagne pubblicitarie mirate e precise, diamo una spinta significativa al messaggio del cliente, massimizzando il suo impatto e la sua visibilità sui principali target di riferimento.

La nostra filosofia si basa sulla creazione di partnership a lungo termine, in cui i risultati e la gestione professionale delle strategie di marketing sono garantiti nel tempo.

Il nostro approccio di lavoro si basa su un metodo consolidato, che abbiamo perfezionato nel tempo e che ci ha sempre portato risultati soddisfacenti: analisi, consulenza, esecuzione e monitoraggio del ritorno sull'investimento.

All'interno di questa sezione mi concentrerò innanzitutto su quelli che sono i pilastri di analisi e ricerca che stanno alla base del rapporto che andiamo ad instaurare con i nostri clienti: branding e posizionamento unitamente alle fasi di strategia, ricerca di mercato, segmentazione e conversione.

Infine, arrivando alla customer experience vera e propria, quale materia trattata principalmente nel rapporto con alcuni dei nostri clienti, andrò ad analizzare alcune metodologie che abbiamo deciso di re-interpretare secondo la nostra visione per le piccole-medie imprese con cui lavoriamo.

## 4.1 Branding & Posizionamento

La fase iniziale della comunicazione aziendale, spesso definita Branding e Posizionamento, costituisce un passaggio cruciale nel percorso di un marchio verso il successo sul mercato.

Durante questa fase, vengono condotte approfondite analisi al fine di identificare i tratti distintivi e i valori fondamentali del marchio.

Questo comprende la definizione dei canoni valoriali che guidano l'identità del marchio e la determinazione del posizionamento desiderato nell'immaginario del consumatore.

Il Branding va oltre la creazione di un logo accattivante o di uno slogan memorabile; si tratta di definire l'essenza stessa del marchio, ciò che lo rende unico e riconoscibile.

Questa fase delinea la personalità del marchio, stabilendo una base solida su cui costruire tutte le future attività di comunicazione e marketing.

Il Posizionamento, invece, si concentra sull'immagine che l'azienda desidera proiettare sul mercato.

Si tratta di trovare il giusto equilibrio tra la percezione desiderata dal pubblico e la realtà del prodotto o servizio offerto.

Il posizionamento efficace permette al marchio di differenziarsi dalla concorrenza e di occupare uno spazio distintivo nella mente dei consumatori.

Questi input non sono semplici dettagli, ma elementi fondamentali che influenzano ogni decisione strategica successiva.

Sono la bussola che guida lo sviluppo di strategie di comunicazione, di posizionamento e di interazione con la clientela.

Senza una chiara comprensione di questi elementi, qualsiasi sforzo di marketing rischia di essere inefficace e disconnesso.

Investire tempo ed energia in questa fase iniziale è cruciale per garantire il successo a lungo termine del marchio sul mercato.

Un brand viene scelto dai consumatori solo se è specchio dei propri valori e se dimostra di esserlo trasversalmente e costantemente lungo tutto il Customer Journey.

A dimostrazione di ciò, tutte le statistiche affermano che oltre l'80% dei consumatori preferisce acquistare da brand allineati alle proprie convinzioni e valori.

Con l'aumentare del potere d'acquisto dei consumatori e della loro conoscenza del mercato grazie ai mezzi di comunicazione digitale, ogni cliente è in grado di approfondire i dettagli dell'essenza di tutti i brand.

Dunque, affinché un'impresa sia in grado di trasmettere fiducia, è importante che sia trasparente con i clienti in ogni sua sfaccettatura, dalla più alla meno nascosta.

Il punto di partenza nella gara di conquista della fiducia dei consumatori è costruire un fulcro di valori solido e saperlo comunicare.

Le strategie vincenti del futuro sono quelle in cui il DNA aziendale si intreccia con piani operativi che prevedono azioni concrete in materia di sostenibilità ambientale, etica e sociale.

Questi piani d'azione a medio-lungo termine hanno impatto anche sul presente, andando incontro alle aspettative dei più giovani.

Una fetta sempre più ampia di consumatori sta rimodulando la sua scala di priorità nelle scelte di acquisto: ciò che ieri sembrava scontato oggi è prioritario e punto di attenzione e cura da parte del singolo.

Data la rilevanza delle tematiche ESG, i consumatori si aspettano che i brand ne tengano conto ed esprimano con massima trasparenza la loro attenzione per questi valori, rendendola facilmente leggibile ai loro occhi.

Nel lungo e graduale periodo di ripresa da eventi che hanno sconvolto le vite di tutti, il consumatore ha bisogno di sentirsi complice del progresso e per farlo necessita di marchi che rappresentino i suoi veri valori e gli facciano da bussola verso acquisti responsabili, sinonimo di rassicurazione e fiducia in un mondo in cui il processo decisionale del consumatore diventa sempre più lungo e complesso.

Per queste ragioni, ho deciso di integrare all'interno della mia azienda una fase iniziale di analisi del branding e della strategia di posizionamento in tutte le commesse che affrontiamo.

Questo passaggio è indispensabile per due motivi principali.

In primo luogo, consente a tutto il team di progetto di comprendere le dinamiche che hanno determinato la creazione del marchio in esame, il suo posizionamento nel mercato e le possibili evoluzioni future riconosciute dai consumatori.

In secondo luogo, è cruciale per valutare il grado di consapevolezza che le risorse interne dell'azienda hanno nei confronti della propria brand awareness.

Spesso, gli addetti al marketing nelle PMI non sono pienamente consapevoli delle loro reali esigenze in materia, e ciò può portare a situazioni in cui ci vengono richieste soluzioni o miglioramenti per questioni superficiali, mentre ci sono altre problematiche ben più gravi ed urgenti da affrontare.

La nostra fase di analisi ci permette di identificare sia a noi che ai nostri interlocutori le azioni più urgenti da intraprendere prima di procedere con qualsiasi intervento.

## 4.2 Strategia, ricerca di mercato, segmentazione e conversione

Lavoriamo attivamente con le imprese per sviluppare strategie efficaci che massimizzino il loro potenziale di mercato.

La ricerca di mercato è uno dei pilastri fondamentali del nostro approccio.

Utilizziamo una vasta gamma di metodologie e strumenti per comprendere appieno il contesto in cui opera l'azienda, inclusi sondaggi, interviste, analisi dei dati di mercato e monitoraggio delle tendenze del settore.

Ad esempio, se un'azienda desidera lanciare un nuovo prodotto, condurremo ricerche di mercato approfondite per comprendere le esigenze dei consumatori, le preferenze del target di riferimento e l'analisi della concorrenza per identificare opportunità e sfide.

Una volta acquisite informazioni cruciali attraverso la ricerca di mercato, ci concentriamo sulla segmentazione del mercato.

Questo processo implica la suddivisione del mercato in gruppi distinti di consumatori con caratteristiche e comportamenti simili.

Utilizziamo criteri demografici, psicografici, geografici e comportamentali per identificare i segmenti di mercato più rilevanti per l'azienda.

Ad esempio, se stiamo lavorando con un'azienda nel settore dell'abbigliamento sportivo, potremmo segmentare il mercato in base all'età, al reddito, allo stile di vita e agli interessi sportivi dei consumatori.

La capacità di segmentare i consumatori in base alla loro reattività verso determinati valori è cruciale per le imprese che intendono comprendere come influenzare la risposta dei clienti a nuovi prodotti o strategie di comunicazione.

La ricerca di mercato evidenzia una varietà di aspettative tra i consumatori riguardo ai marchi, alcuni focalizzandosi su caratteristiche funzionali o prezzo, mentre altri sono più sensibili ai valori trasmessi dall'azienda.

È essenziale che i marchi siano in grado di identificare e rispondere a queste diverse aspettative, adattando le proprie strategie di conseguenza.

Questo rappresenta un'opportunità significativa per le aziende di sviluppare prodotti e servizi sostenibili, migliorare l'efficienza operativa e adottare nuovi approcci di marketing per conquistare specifiche nicchie di mercato.

L'essere allineati ai valori dei consumatori, agire in coerenza con i principi del marchio e coinvolgere attivamente i clienti nel processo decisionale sono elementi chiave per competere efficacemente nel mercato del futuro, dove i consumatori si considerano parte attiva nella costruzione del mondo che li circonda.

Una volta individuati i segmenti di mercato, entriamo nella fase cruciale dello sviluppo delle strategie mirate.

Questo processo richiede una profonda comprensione delle caratteristiche e dei comportamenti distintivi di ciascun gruppo, al fine di adattare le nostre azioni in modo efficace e preciso.

In primo luogo, ci concentriamo sulla personalizzazione dei messaggi di marketing. Questo significa creare contenuti che risuonino con le esigenze, i valori e gli interessi specifici di ciascun segmento di mercato.

Utilizziamo approcci creativi e linguaggi adatti per comunicare in modo autentico e coinvolgente con ogni gruppo.

Ad esempio, se stiamo mirando a un segmento di consumatori giovani e attivi, potremmo utilizzare un tono informale e dinamico nei nostri messaggi, con contenuti visivi accattivanti e riferimenti alla cultura giovanile.

In secondo luogo, selezioniamo i canali di distribuzione più appropriati per raggiungere efficacemente ciascun gruppo di consumatori.

Questo può includere una combinazione di canali online e offline, come i social media, la pubblicità online, gli eventi di marketing esperienziale, i punti vendita fisici e così via.

Ad esempio, se stiamo targettizzando un segmento di consumatori più giovani e tecnologicamente esperti, potremmo concentrarci sulla pubblicità sui social media e sul marketing influencer per massimizzare la nostra visibilità online.

Infine, adattiamo i nostri prodotti o servizi per soddisfare le esigenze specifiche di ciascun segmento di mercato.

Questo può comportare modifiche al design, alle funzionalità o alle modalità di distribuzione dei prodotti, al fine di offrire un'esperienza più rilevante e personalizzata ai nostri clienti.

Ad esempio, se stiamo rivolgendo un segmento di consumatori interessati alla sostenibilità ambientale, potremmo introdurre nuovi prodotti ecologici o implementare pratiche di produzione sostenibile per rispondere alle loro preferenze e valori.

In sintesi, il nostro approccio allo sviluppo delle strategie mirate coinvolge un'analisi dettagliata dei segmenti di mercato, seguita da azioni personalizzate che si estendono dalla creazione di messaggi di marketing alla scelta dei canali di distribuzione e all'adattamento dei prodotti.

Questo approccio ci consente di massimizzare l'impatto delle nostre iniziative di marketing e di soddisfare le esigenze specifiche dei nostri clienti in modo efficace e duraturo.



### 4.3 Analisi di alcune Metodologie per l'ottimizzazione del ROI

All'interno della nostra agenzia, abbiamo rivisto e rielaborato diverse metodologie che si distinguono nel campo dell'evoluzione della customer experience adattandole alla nostra visione prima di implementarle presso le aziende clienti.

La prima metodologia riguarda l'upskilling e il potenziamento delle risorse umane per quanto concerne la customer experience, soprattutto all'interno delle PMI clienti.

Successivamente, abbiamo adottato la metodologia Revops, che comprende una serie di procedure mirate a ottimizzare le operazioni aziendali in tema di rapporto con la clientela nei settori business to consumer.

Infine, abbiamo sviluppato un'ulteriore sperimentazione nell'ambito, rispondendo alle esigenze di gestione dei rapporti commerciali nel settore corporate con un approccio innovativo di outbound marketing.

Questa strategia integra piattaforme di Lead Generation e il sistema CRM aziendale utilizzando l'intelligenza artificiale.

#### 4.3.1 Upskilling e potenziamento risorse umane interne in tema di Marketing e Customer Experience all'interno delle Piccole Imprese.

Nel contesto del marketing e delle customer relationships, l'upskilling delle risorse umane è cruciale per l'efficacia e la competitività aziendale.

Questo processo implica l'aggiornamento e lo sviluppo delle competenze esistenti per adattarsi alle mutevoli esigenze del mercato digitale.

Con l'avvento delle nuove tecnologie e dei cambiamenti nei comportamenti dei consumatori, le strategie di marketing devono essere costantemente aggiornate per rimanere rilevanti.

Le risorse umane con le giuste competenze possono guidare questo processo di adattamento e innovazione.

Inoltre, è essenziale comprendere e soddisfare le sempre mutevoli aspettative dei clienti.

Le competenze nell'analisi dei dati e nell'interpretazione del comportamento dei consumatori sono fondamentali per identificare opportunità di mercato e personalizzare l'esperienza del cliente.

L'upskilling promuove anche una cultura aziendale orientata all'apprendimento e alla crescita continua.

Le aziende che investono nell'aggiornamento delle competenze dimostrano un impegno nei confronti dei propri dipendenti e attirano talenti di alto livello.

In svariate occasioni, alcune imprese hanno contattato la nostra agenzia di marketing non solo per un servizio di consulenza e affiancamento ma anche per fornire formazione al loro personale sulle tematiche relative al marketing e al posizionamento.

Questa scelta è motivata principalmente da due fattori principali.

In primo luogo, vi è una ragione di natura economica.

Le aziende desiderano avere una figura interna che, una volta formata adeguatamente, possa assumersi responsabilità che in passato avrebbero richiesto l'intervento di consulenti esterni.

Questo porta a una riduzione dei costi complessivi e consente un utilizzo più efficiente delle risorse interne.

In secondo luogo, vi è una motivazione di natura imprenditoriale o ideologica.

Molti imprenditori del Nord-Est preferiscono investire nelle competenze interne che ritengono possano dare loro un vantaggio competitivo nel lungo termine.

Questo approccio riflette una visione in cui l'obiettivo è sviluppare competenze interne che possano consentire all'azienda di competere autonomamente sul mercato, facendo prevalere unicamente la propria visione e strategia aziendale.

Nei nostri programmi formativi, avviamo il processo con un'analisi approfondita dell'azienda e delle competenze già acquisite dai propri dipendenti.

Successivamente, ci concentriamo sull'istituzione e sulla successiva trasmissione di procedure riproducibili per il personale, basandoci sulle loro competenze preesistenti.

Questo approccio mira a rendere le procedure più facili da assimilare e, di conseguenza, potenzialmente più efficaci una volta messe in pratica.

Per me, oltre il 50% del lavoro nello sviluppo di politiche di marketing all'interno di una piccola impresa consiste nella creazione di un metodo solido e adattabile.

Successivamente, ci concentriamo sul contenuto, affrontando le criticità che emergono dalla gestione interna.

Ci focalizziamo sull'addestramento del processo di brainstorming delle risorse umane dedicate al marketing aziendale, con l'obiettivo di creare contenuti che abbiano un significato concreto per il consumatore finale.

Inserire contenuti significativi all'interno di un company profile o di un case study pubblicato su LinkedIn può aumentare o meno il tasso di conversione di quel particolare contenuto.

La capacità di strutturare in modo coinvolgente ed accattivante il messaggio comunicativo rivolto al consumatore è fondamentale per stabilire l'identità aziendale.

Continuiamo il processo con la formazione accurata nell'individuare i target di riferimento e i KPI (Key Performance Indicator), in modo da comprendere chi sono i destinatari ideali delle nostre iniziative e come misurare il successo delle nostre azioni.

Successivamente, pianifichiamo con cura le attività pubblicitarie, delineando strategie mirate che rispecchino le esigenze e gli interessi del nostro pubblico di riferimento.

Infine, istruiamo a valutare attentamente i risultati ottenuti, analizzando i dati raccolti dai KPI per comprendere l'efficacia delle campagne pubblicitarie e apportare eventuali correzioni o miglioramenti necessari.

Per concludere, dedichiamo sessioni particolari alla cura e alla gestione delle relazioni con i clienti, consapevoli che il mantenimento e il miglioramento di tali legami sono cruciali per garantire il successo duraturo dell'azienda.

Comprendiamo che un rapporto solido e affidabile con i clienti non solo favorisce la fedeltà e la soddisfazione del cliente, ma può anche generare raccomandazioni positive e promuovere la crescita del business nel lungo periodo.

Investire tempo ed energie nella comprensione delle esigenze dei clienti, nel fornire un servizio eccellente e nell'instaurare una comunicazione aperta e trasparente, al fine di costruire relazioni solide e durature, contribuisce al successo complessivo dell'azienda.

### 4.3.2 Metodo RevOps

Nel contemporaneo panorama digitale, i consumatori sono nati e cresciuti in un ambiente tecnologico e le loro richieste sono più esigenti che mai.

Con sempre più servizi che migrano online e una forza lavoro distribuita, il cliente digitale richiede un'esperienza self-service, una rapidità d'azione, una scalabilità e una produttività elevate per guidare la trasformazione aziendale.

Quando un'azienda si affida agli esperti IT o agli specialisti tecnici per realizzare questa visione, la sua capacità organizzativa ed esecutiva è limitata da risorse scarse e costose, difficili da replicare.

Secondo Gartner, entro il 2024, l'80% dei prodotti e servizi tecnologici sarà sviluppato e gestito da personale non tecnico e estraneo ai reparti IT aziendali.

In particolare, il 70% delle automazioni nel settore vendite e marketing dovrà essere gestito e abilitato dagli utenti aziendali.

Per rendere tangibile questa visione, la collaborazione tra settori aziendali e IT deve concentrarsi su nuove piattaforme abilitanti low code/no code, indirizzando le operazioni e allineandole su obiettivi chiave condivisi, come la generazione di ricavi.

Il concetto di Revenue Operations, consente di unire strategie, processi, tecnologie, dati e automazioni per massimizzare l'efficienza aziendale.

Per implementare efficacemente questo approccio, la tecnologia deve:

1. Potenziare gli utenti aziendali, promuovendo l'uso di piattaforme no code / low code.
2. Automatizzare i processi per garantire coerenza e allineamento.
3. Trasformare il dipartimento ICT in un facilitatore, agendo come un coach che guida e supporta.

Il corretto utilizzo dei dati è cruciale per il successo di qualsiasi azienda moderna.

Tuttavia, se i dati non sono condivisi tra i vari dipartimenti, si rischia di ottenere report parziali e inaccurati, che non supportano efficacemente le attività aziendali.

Le Revenue Operations giocano un ruolo fondamentale nel trasformare la frammentazione aziendale in un sistema unificato con un enorme potenziale, si concentra infatti sulla

creazione di un'esperienza eccellente per il cliente lungo tutto il percorso di interazione con l'azienda.

L'obiettivo principale di questo modello è accelerare la crescita dei ricavi e migliorare l'efficienza delle operazioni di go-to-market (GTM), stabilendo una stretta integrazione tra le tre funzioni chiave dell'azienda: marketing, vendite e servizio clienti.

Questo si traduce in un'ottimizzazione dell'esperienza del cliente, riducendo le frizioni tra persone, processi e tecnologie, e migliorando complessivamente l'efficienza operativa.

Questa strategia offre la flessibilità di adattarsi ai cambiamenti nei processi di acquisto e di soddisfare le crescenti aspettative dei clienti.

La vera innovazione risiede nel modo in cui si concepisce la pianificazione del lavoro: lavorando in modo trasversale e partendo dagli obiettivi desiderati per l'anno successivo, per poi identificare gli investimenti necessari.

Le Revenue Operations rappresentano le azioni messe in atto da un'azienda per sincronizzare gli obiettivi di marketing, vendite e servizio clienti, concentrandosi principalmente su Processi, Tecnologia e Risorse umane.

#### 1 - Processi:

La nostra metodologia RevOps offre la possibilità di implementare procedure standardizzate che favoriscono la responsabilità e la fiducia all'interno dell'azienda.

Grazie a una comunicazione interna efficace, i vari team collaborano per convertire i lead, ottenendo vantaggi come cicli di vendita più rapidi, una maggiore fedeltà dei clienti e un aumento delle opportunità di vendita aggiuntiva.

#### 2 - Tecnologia:

L'accesso a informazioni precise è fondamentale per il successo aziendale in qualsiasi contesto.

Esistono piattaforme appositamente progettate, come ERP, CRM e Automazione del Marketing, che migliorano l'efficienza operativa.

Questi strumenti forniscono una fonte unica di informazioni, consentendo agli individui di comprendere il loro impatto sulla pipeline di vendita in modo diretto e indiretto.

### 3 - Persone:

Le risorse umane sono il cuore pulsante di ogni organizzazione.

Ogni azienda è, in fondo, una comunità di individui.

L'obiettivo è quello di massimizzare la produttività, l'entusiasmo e la soddisfazione professionale dei dipendenti, promuovendo nel contempo il loro impatto positivo sull'organizzazione.

Per quanto riguarda l'allineamento e la collaborazione, Hubspot, CRM partner della nostra agenzia, ha sviluppato una funzione di pianificazione orizzontale che considera il percorso del cliente in modo trasversale, pur mantenendo l'approfondimento delle funzioni di marketing, vendite e successo del cliente.

Il concetto di RevOps si basa su sei pilastri essenziali.

Solo quando ogni pilastro è definito in modo chiaro, l'azienda può conseguire chiarezza, coerenza e una capacità complessiva ottimale.

I dati costituiscono il nucleo di tutte le attività e pratiche aziendali.

Nel contesto delle vendite, è cruciale avere dati accurati per indirizzare gli sforzi di vendita verso il pubblico giusto al momento giusto.

Il modello RevOps facilita la concentrazione di tutti i dati, integrando gli stack tecnologici e allineando le piattaforme per ottenere una visione coesa e completa dell'azienda.

La chiave per offrire un'esperienza cliente eccellente è sfruttare tutte le risorse disponibili nel marketing, nelle vendite, nel servizio clienti e nelle operazioni per garantire una gestione accurata di ogni punto di contatto.

RevOps semplifica la gestione di tutti questi elementi.

Mantenere monitorati i KPI, misuratori critici di successo aziendale, attraverso controlli regolari e obiettivi definiti, consente di ridurre il tasso di disaffezione, aumentare i ricavi e migliorare la fedeltà dei clienti.

La coerenza tecnologica è fondamentale per implementare con successo la struttura RevOps.

Un metodo per ottenere questa coerenza è adottare una piattaforma CRM all-in-one come HubSpot.

Ogni Hub verticale, dedicato a marketing, vendite, servizio clienti e operazioni, centralizza tutte le informazioni sui clienti in un'unica piattaforma.

RevOps mette al centro le persone: questo significa allineare ogni team aziendale su obiettivi e traguardi specifici.

Investire nello sviluppo personale, nella formazione e nel coaching è cruciale per far crescere costantemente il team e massimizzare il suo impatto sul successo aziendale.

Una pianificazione e previsione efficaci preparano l'azienda ad affrontare meglio la crescita e a stabilire obiettivi realistici in linea con gli obiettivi strategici.

Questo approccio strutturato aiuta ad analizzare il mercato in modo più efficace, contribuendo a incrementare i ricavi aziendali.

Per strutturare una strategia RevOps, iniziamo impostando obiettivi comuni e adottando strumenti condivisi che possono essere utilizzati da tutti gli attori coinvolti nel processo.

Iniziamo con il controllo di tutti i contenuti esistenti, allineandoli alle fasi del customer journey e creando un piano per semplificare i processi.

Successivamente, verifichiamo il sito web per garantire che tutte le migliori pratiche di conversione siano implementate, eliminando ogni possibile barriera per i potenziali clienti.

Nella seconda fase, delineiamo i processi, le metriche e gli obiettivi dell'approccio della nostra azienda per raggiungere i nostri obiettivi di guadagno, questo processo implica effettuare un'analisi costante per assicurarci di avere una visione completa della revenue pipeline, controllare lo stack tecnologico per individuare eventuali ridondanze tra software e strumenti, e fornire processi semplificati e collaudati di RevOps per il content marketing, le vendite inbound e outbound, e la soddisfazione del cliente.

Successivamente, valutiamo gli strumenti a nostra disposizione per creare un piano Go-to-Market per l'acquisizione e la soddisfazione dei clienti, tale ci permette di costruire workflow per gestire i potenziali clienti dell'azienda e scrivere e-mail di follow-up per le vendite inbound.

L'ultimo passo consiste nel mettere in atto tutte le decisioni prese fino a questo momento, creando e seguendo un piano di esecuzione di 12 mesi per garantire l'adozione continua e l'ottimizzazione della strategia di crescita RevOps.



La nostra visione prioritaria è orientare tutti verso un'esperienza cliente integrata e focalizzata sull'ottimizzazione dell'efficacia delle entrate.

La nostra missione con il modello RevOps è accelerare il percorso di crescita dei ricavi attraverso una produttività rivoluzionaria, che definiamo come efficienza, efficacia e innovazione per i nostri team aziendali.

Il RevOps rappresenta un cambio di paradigma, mentre continuiamo a crescere e a scalare, è cruciale ottimizzare e massimizzare l'efficienza delle risorse a nostra disposizione attraverso l'ottimizzazione del tasso di conversione (CRO), la ricerca organica, l'ottimizzazione SEO e la creazione di dashboard per favorire l'analisi dei dati.

### 4.3.3 Come creare un piano di Customer Service che genera ROI

In molti contesti delle PMI persiste ancora la convinzione che il Customer Service sia semplicemente un reparto destinato alla gestione dei reclami dei clienti.

Eppure, l'ottimizzazione della Customer Experience, ovvero l'insieme delle esperienze, emozioni e ricordi che un cliente ha maturato nella sua interazione con l'azienda in tutte le fasi del Customer Journey, è uno dei fattori più determinanti per potersi distinguere dalla concorrenza, soprattutto in una fase come quella attuale.

La gestione efficace della customer experience nei confronti del cliente finale, in ambito B2b, può essere una buona leva per battere la concorrenza.

Soprattutto quando l'approccio è cliente-centrico, ovvero quando posiziona al centro le esigenze e le aspettative del cliente.

Una ricerca dell'Osservatorio Customer experience nel B2b della School of Management del Politecnico di Milano ha sondato quanto le aziende tricolore siano preparate su questo fronte.

In Italia circa un terzo delle grandi aziende e delle piccole-medie imprese operanti nel settore corporate afferma di adottare un approccio cliente-centrico, ma in realtà solo una piccola percentuale ha realizzato una completa trasformazione in questo senso.

E infatti solo l'8% ha un approccio maturo, che sfrutta appieno i vantaggi di una relazione personalizzata e collaborativa con i propri clienti.

Tra le filiere all'avanguardia si distinguono quella finanziaria e il terziario avanzato.

Ma considerando la totalità delle aziende, quasi la metà si trova ancora in fase embrionale rispetto a questa trasformazione: il 26% è immaturo, non dispone né di una visione chiara né di strumenti organizzativi e tecnologici adeguati.

Il 23% sta compiendo i primi passi grazie all'adozione di alcune attività preliminari.

La realtà in Italia è che nel 69% delle aziende non c'è un responsabile dei progetti di customer experience e, quando esiste, raramente riporta all'amministratore delegato.

Inoltre, solo il 24% delle imprese stabilisce una relazione collaborativa con il cliente, basata su un dialogo costante e sul supporto reciproco.

Per un modello cliente-centricò serve un'opportuna dotazione tecnologica di piattaforme e strumenti in grado di valorizzare gli scambi, ma le imprese B2B mostrano immaturità nella raccolta e nell'integrazione delle informazioni.

Strumenti come il CRM sono ancora poco diffusi (34% delle imprese) e manca una capacità avanzata di analisi dei dati: quasi un terzo non effettua alcun tipo di analisi e il 57% si limita ad analisi di tipo descrittivo.

Il 52% utilizza tool di base, come Excel, che non permettono una condivisione efficace delle informazioni.

Quando un cliente ha un problema, il team di supporto rappresenta la prima soluzione a cui rivolgersi.

Le aziende di maggior successo sono quelle che offrono un servizio proattivo, fanno sentire i clienti apprezzati e li spingono a continuare a tornare.

Per loro sarà necessario un Customer Service completo e chiaro, che serva da manuale per gestire i problemi all'interno della loro azienda, promuovere una mentalità orientata agli obiettivi, costruire una cultura aziendale incentrata sul cliente, valutare e investire nella tecnologia giusta.

Per creare un piano d'azione efficace, il Customer Service deve diventare una cultura sul posto di lavoro.

Per farlo, i nostri clienti seguono alcuni step fondamentali affinché vi sia un Customer Service di qualità superiore.

La formazione dei dipendenti del Customer Service rappresenta la prima fase.

Per noi è importante adottare un atteggiamento incentrato sul cliente a livello di organizzazione.

Questo eleva l'esperienza del cliente poiché diventa un'abitudine piuttosto che una formalità forzata.

Incoraggiamo i dipendenti delle aziende a mostrare empatia, ciò li aiuterà a capire il gergo dei loro clienti e a comprendere le loro esigenze.

Creiamo risorse, tutorial video e procedure dettagliate per semplificarne la comprensione e la padronanza da parte dei vari customer service.

Oltre a far perseguire l'obiettivo finale di risolvere i problemi dei diversi clienti, li allineiamo ai KPI che si riflettono in ogni interazione di supporto.

Successivamente stabiliamo procedure operative standard (POS) concrete.

Formando gli operatori con procedure operative standard chiare, creiamo un senso di autonomia e li ispiriamo ad essere fiduciosi nel gestire il rapporto con il cliente.

Diamo ai vari agenti del Customer Service una serie di approcci ripetibili o un playbook a cui possono fare riferimento, accelerando i tempi di risoluzione e instaurando un flusso di lavoro di supporto a cui attenersi.

Sfruttiamo la tecnologia per offrire un servizio migliore.

I Customer Care aziendali si occupano, molto spesso, di gestire un flusso costante di ticket provenienti da diversi canali.

Senza una struttura tecnologica adeguata, la gestione dei clienti può diventare estremamente noiosa e complicata.

Pertanto, adottiamo gli strumenti e la tecnologia più idonei.

Cerchiamo un software che consenta di impostare regole di automazione per indirizzare i ticket in base a disponibilità, esperienza, funzione e altro ancora.

Questo non solo fa risparmiare tempo alle risorse delle nostre aziende, ma migliora anche l'efficienza poiché i team di supporto non devono più esaminare manualmente ogni singolo ticket e assegnarlo all'agente appropriato.

Creando un solido portale self-service, ad esempio, non solo permettiamo di risparmiare tempo prezioso per i vari operatori, ma guadagniamo anche la fiducia dei loro clienti.

Come? Fornendo loro contenuti prontamente disponibili per aiutarli a risolvere i loro problemi da soli.

Il self-service può essere implementato sotto forma di molteplici forme: FAQ, articoli sulle soluzioni, una knowledge base o persino un popup di chat.

Offriamo poi un supporto continuo su tutti i canali preferiti dai "clienti dei nostri clienti".

E' infatti fondamentale per le aziende offrire supporto in tutti i principali canali dei clienti, dall'e-mail alla messaggistica istantanea.

Passare all'omnicanales dovrebbe far parte di ogni piano di Customer Service fin dall'inizio.

Aiutiamo le imprese a fornire un supporto coerente ai loro clienti attraverso tutti i canali, ma gestendo le richieste da un'unica dashboard.

Permettiamo agli operatori una vista unificata di ogni ticket nell'helpdesk e nel profilo del cliente all'interno di un'unica pagina così da non disperdere energie tra le diverse modalità di contatto che questi hanno.

Monitoriamo gli indicatori principali per individuare falle e opportunità.

Le imprese cercano costantemente di ottimizzare il servizio clienti per tagliare i costi di assistenza e accrescere la lealtà dei clienti, noi cominciamo ad osservare le metriche e i KPI del servizio clienti, che agiscono come un sistema di feedback automatico da cui l'azienda può trarre insegnamenti.

Infine integriamo la mentalità del servizio in tutta l'organizzazione.

Ogni strategia di Customer Service parte dall'ascolto e dalla comprensione delle necessità dei clienti.

Il servizio clienti dovrebbe diventare un atteggiamento trasversale a tutte le aree aziendali, non solo un piano a carico del team di assistenza.

Instaurare una cultura orientata al cliente potenzia gli sforzi del team di supporto per rispondere alle esigenze dei clienti e incrementare il ROI.

Coinvolgere i team di prodotto e marketing e, ancor più importante, integrare le questioni di assistenza nel processo di vendita offre una visione più chiara dei problemi ricorrenti legati al prodotto, rileva eventuali scollature tra la vendita e il supporto del prodotto e rende le interazioni con i clienti più personalizzate.

#### 4.3.4 Outbound Marketing & AI: un sistema per fondare delle solide relazioni con i clienti B2B grazie all'intelligenza artificiale.

Una parte significativa del fatturato del nostro studio deriva dal settore Business to Business, che condivide alcune esigenze con il settore B2C, come l'aumento della brand awareness, lo storytelling e altre attività già menzionate.

Tuttavia, per altre necessità, si richiede un approccio completamente diverso rispetto al dialogo con il consumatore finale.

In questo secondo ambito, ci concentriamo sulla creazione di relazioni commerciali con altre realtà aziendali, che comprendono vendite, partnership, accordi di fornitura e altro ancora.

La natura di tali obiettivi implica una struttura e un approccio completamente differente nell'interazione con l'interlocutore.

Nell'ultimo anno, per soddisfare gli obiettivi del settore corporate, abbiamo sviluppato una strategia di performance marketing integrando la piattaforma di LinkedIn Sales Navigator con sistemi di intelligenza artificiale e il CRM delle aziende clienti.

Il modello permette la gestione della clientela dal primo approccio fino alla chiusura della commessa, gestendo ogni fase della customer experience in maniera automatizzata, precisa e misurabile.

Il nostro approccio si articola in quattro fasi distinte. La prima fase è l'analisi strategica: dopo un'approfondita valutazione delle esigenze del cliente tramite questionari, interviste e analisi dei dati aziendali, otteniamo una panoramica dettagliata del modello attuale e identifichiamo i problemi e le opportunità di sviluppo per una strategia B2B efficace. I risultati di questa fase comprendono obiettivi a breve, medio e lungo termine, l'identificazione del mercato e dei target di riferimento, una chiara definizione delle responsabilità del team vendite e la delineazione dei processi inbound e outbound. Successivamente, nella fase di ri-progettazione dello sviluppo aziendale, creiamo una strategia chiara per raggiungere gli obiettivi previsti dopo aver definito il modello di business. Una volta stabilito il modello, il team commerciale viene guidato nell'implementazione e dispone di un vero e proprio modello di sviluppo aziendale. I

risultati di questa fase includono la definizione dell'Output Pipeline CRM (Sales, Outbound, Inbound), la definizione dei KPI e gli insight sui dati rilevanti.

La terza fase è il setup e la pianificazione, dove entriamo nel vivo dell'aspetto operativo. Configuriamo il CRM aziendale e lo integriamo con LinkedIn Sales Navigator e i programmi di invio della posta elettronica guidati dall'intelligenza artificiale. Inoltre, definiamo un piano strategico per coinvolgere gli utenti e aumentare il tasso di risposta e di conversione su LinkedIn attraverso contenuti mirati. I risultati di questa fase comprendono un calendario mensile delle attività di business development, la stesura di un piano marketing focalizzato sull'aumento delle conversioni, una strategia di Marketing & Sales Outbound e la formazione del dipartimento commerciale all'utilizzo della piattaforma.

Infine, nella fase di coaching e revisione, lavoriamo fianco a fianco con il cliente per monitorare i risultati e apportare eventuali modifiche strategiche relative a contenuti, target o approccio. I risultati di questa fase includono l'analisi dei KPI e i report sulla performance, nonché gli insight per migliorare e ottimizzare l'approccio.

Al termine del processo il dipartimento commerciale avrà modo di gestire l'intera trattativa di vendita attraverso gli strumenti implementati.

Una volta che questa sarà conclusa, verrà processata e monitorata dal reparto customer il quale avrà modo di operare direttamente dal sistema CRM integrato.

## Conclusioni

Questa ricerca si è concentrata sull'analisi approfondita dell'evoluzione e dell'importanza della Customer Experience (CX) nel contesto contemporaneo, con particolare attenzione al mercato italiano, il primo punto focale è stato l'esame dettagliato dei "Six Pillars" della CX Excellence - Personalizzazione, Integrità, Aspettative, Risoluzione, Tempo ed Impegno, ed Empatia - evidenziando come questi elementi siano cruciali nella creazione di esperienze cliente di alto valore.

Il concetto di "phygital", ossia la fluida integrazione dei canali fisici e digitali, è stato successivamente approfondito come la chiave per offrire un'esperienza cliente coerente e coinvolgente nell'era della "nuova normalità", esaminando le best practices adottate dai leader nel settore terziario avanzato, come Apple, rinomata per la sua eccellenza nell'offerta di un'esperienza cliente superlativa.

Quest'analisi ha evidenziato come l'attenzione alla customer journey e l'adozione di tecnologie CRM avanzate possano garantire un'esperienza cliente di alto livello, migliorando la fedeltà e l'advocacy dei clienti e, di conseguenza, il successo economico a lungo termine.

Particolare attenzione è stata dedicata alle piccole e medie imprese (PMI) italiane, che rappresentano un pilastro fondamentale dell'economia nazionale.

In questa sezione, infatti, si sono evidenziate le sfide che queste aziende devono affrontare nel migliorare la customer experience e le strategie innovative adottate per superarle, ponendo in evidenza che, date le limitate risorse rispetto alle grandi aziende, le PMI devono concentrarsi sulla personalizzazione e sullo sviluppo di relazioni autentiche con i clienti per competere efficacemente nel mercato.

L'ultimo capitolo della mia tesi si è focalizzato sull'esperienza acquisita tramite la mia agenzia di marketing Smoothie Communicate, elencando le teorie e le metodologie da noi utilizzate, attraverso casi studio che mostrano come le PMI assistite abbiano implementato con successo le nostre strategie di customer experience.

Ho avuto modo di constatare infatti, come queste aziende traggano notevoli vantaggi da un approccio centrato sulla customer experience, dove l'utilizzo delle tecnologie CRM per



raccogliere e analizzare dettagliatamente i dati dei clienti, la personalizzazione delle interazioni e il miglioramento dell'efficacia del servizio clienti nel tempo hanno un impatto sostanziale sul raggiungimento degli obiettivi.

Le iniziative esaminate includono la personalizzazione delle offerte e la gestione efficace dei feedback dei clienti, consolidando il legame tra azienda e consumatore finale migliorando così la soddisfazione del cliente e le performance aziendali complessive.

In conclusione, questa tesi offre una panoramica esaustiva delle dinamiche della CX in Italia, esplorando dalle strategie delle grandi aziende alle sfide ed opportunità per le PMI attraverso un equilibrato mix di analisi teorica e pratica, supportato da casi studio significativi e dalla mia esperienza personale, facendo emergere un quadro chiaro di come la customer experience possa influenzare in modo determinante il successo aziendale.