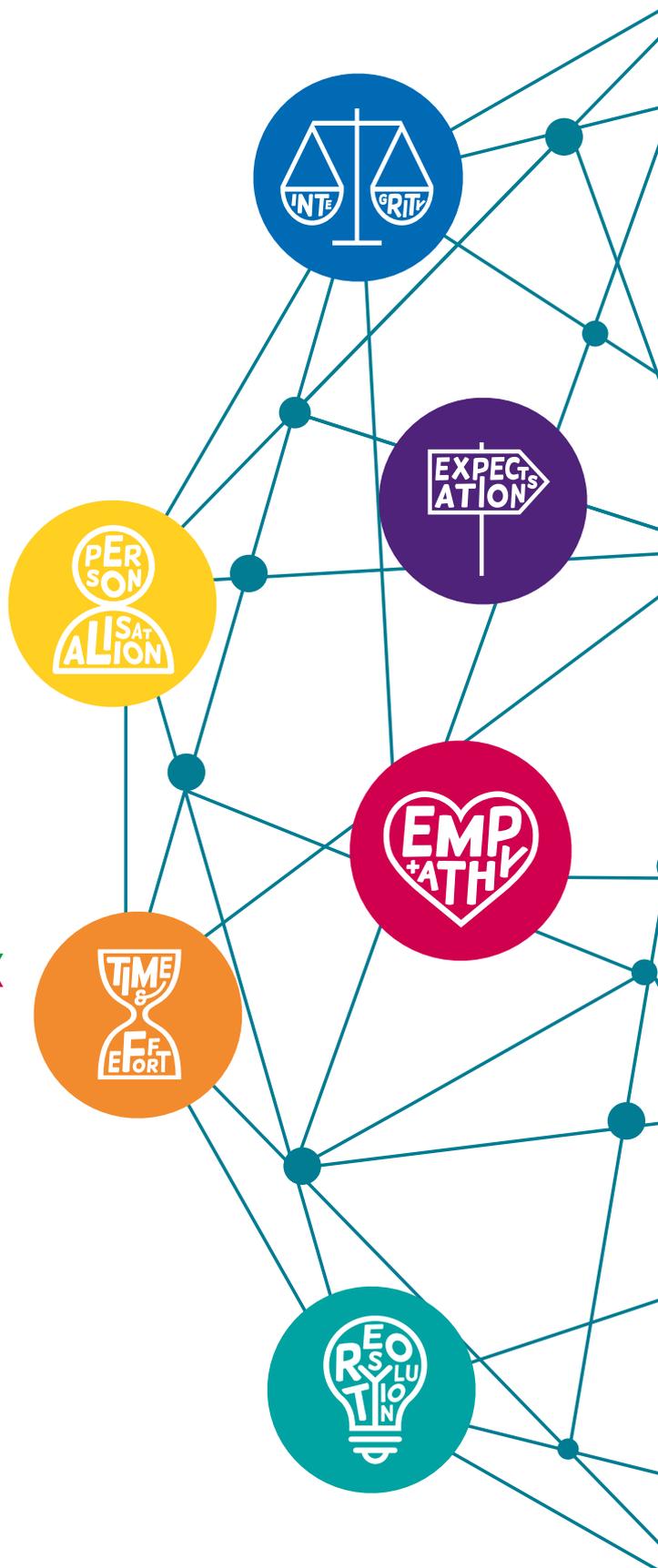


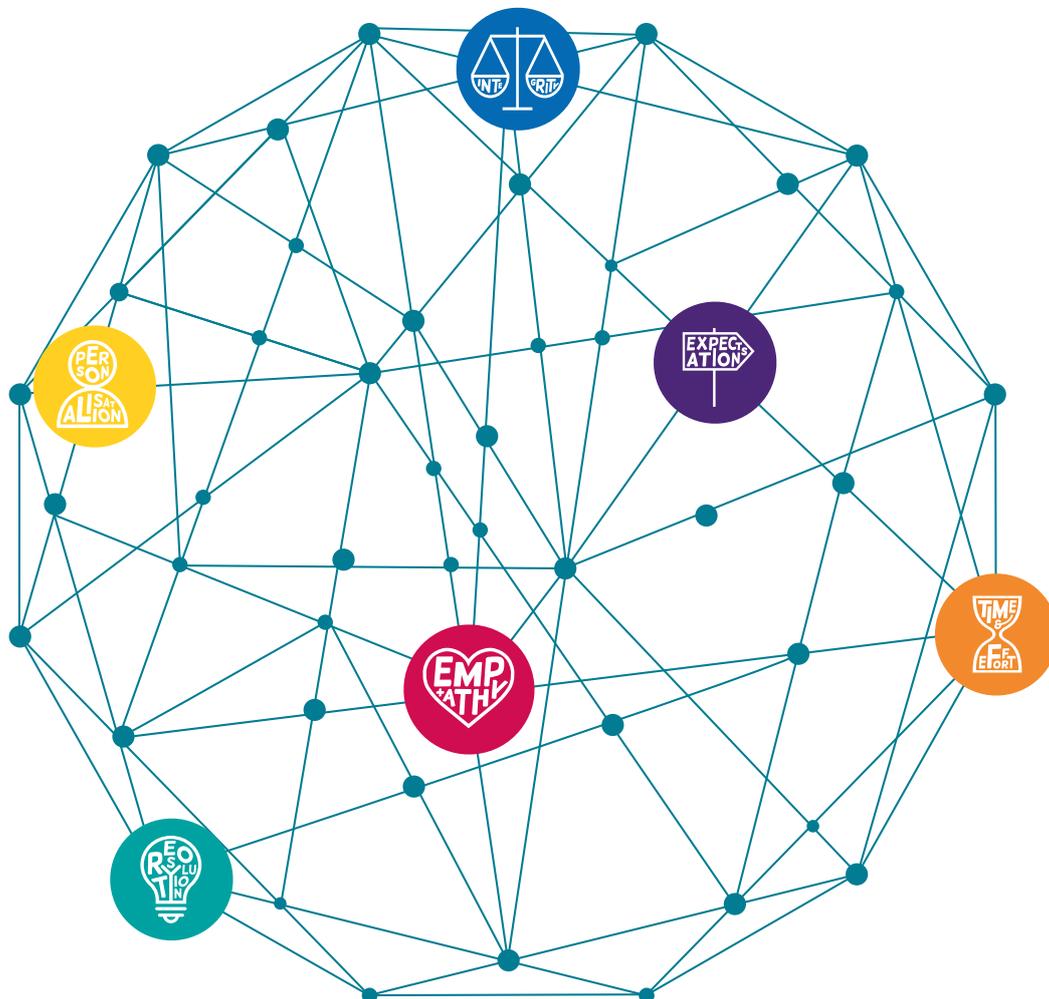
# L'era della Customer Experience

Come i brand creano esperienze di eccellenza:  
le dinamiche del mercato italiano



Supplemento allegato al n. 6.2017 di **Harvard Business Review**  
ITALIA





“

*There is only one boss. The Customer. And he can fire everybody in the company from the chairman on down, simply by spending his money somewhere else.*

”

Sam Walton  
*Fondatore di Wal-Mart*



“

**Vediamo i nostri clienti come ospiti invitati ad una festa e noi siamo i padroni di casa. È compito nostro migliorare, un po' ogni giorno, gli aspetti più importanti della Customer Experience.**

”

Jeff Bezos  
*CEO e fondatore di Amazon*

# KPMG Nunwood: l'eccellenza nella 'Customer Experience'

Nel 2015 Nunwood, società di consulenza manageriale specializzata nella misurazione della *performance* sulla Customer Experience, con oltre 20 anni di esperienza, è entrata a far parte del Network KPMG. L'unione tra le competenze specialistiche di Nunwood e una piattaforma globale di *knowledge* come KPMG, ha dato vita a KPMG Nunwood, un centro di eccellenza internazionale sulla Customer Experience ('Customer Experience Excellence Centre', CEE Centre), con sede anche in Italia, che individua *best practice* internazionali, *case history* nei principali settori merceologici, sviluppando metodologie e strumenti a supporto di una Customer Experience di successo.

Il Centro di Eccellenza KPMG Nunwood, grazie ad un'esperienza consolidata, ha sviluppato un *framework* proprietario di analisi basato su sei pilastri fondamentali

('Six Pillars'), utilizzati per misurare la *performance* di oltre mille *brand* nel mondo attraverso la lente di percezione di circa 1,4 milioni di clienti.

Questo documento rappresenta la prima ricerca KPMG Nunwood focalizzata sul mercato italiano e punta a fornire un quadro sullo stato della Customer Experience in Italia, attraverso il racconto di come *brand* di eccellenza sanno creare esperienze di grande impatto per i loro clienti.

Il paper rappresenta anche l'occasione per rendere accessibile sul mercato italiano un set di competenze distintive della *practice* KPMG Nunwood, che si propone come *partner* di riferimento in grado di accompagnare le aziende nello sviluppo di percorsi di eccellenza nella Customer Experience.

*La ricerca si basa su una survey condotta da KPMG Nunwood su un campione rappresentativo della popolazione italiana. Si rimanda alla sezione 'Nota metodologica' per approfondimenti. Tutte le informazioni e le citazioni contenute in questo documento relative ad aziende ed operatori provengono da fonti pubbliche, quali siti specializzati, siti istituzionali, bilanci, comunicati, rassegna stampa e documenti pubblici.*

# Customer Experience: la nuova arena competitiva



L'Era del Cliente. È così che gli analisti definiscono il contesto socio-economico che stiamo vivendo, caratterizzato da consumatori che non si accontentano di acquistare semplicemente un prodotto, ma chiedono di vivere esperienze profonde d'interazione con i *brand*. L'affermarsi delle tecnologie digitali, *mobile* e *social media* in particolare, ha accelerato il trasferimento del potere decisionale dall'azienda al cliente, che diventa il vero protagonista dell'esperienza di acquisto. Si tratta di uno scenario radicalmente diverso rispetto all'era in cui il cliente, sostanzialmente 'eterodiretto', adeguava i propri bisogni all'offerta delle aziende. Oggi sono le aziende che devono anticipare 'sogni e bisogni' dei clienti per entrare in sintonia profonda con loro.

La Customer Experience è la somma delle esperienze, emozioni e ricordi che un cliente ha maturato nella sua interazione con il *brand* in tutte le fasi del suo ciclo di vita.

Il cliente sviluppa consapevolezza, esprime un bisogno, scopre i prodotti e servizi che lo soddisfano, è attratto da questi ultimi, matura aspettative verso il *brand*, interagisce con esso attraverso svariati punti di contatto e molteplici canali. In quest'ottica la Customer Experience spesso travalica il perimetro di interazione che i *brand* sono in grado di governare.

Oggi, più che mai, i clienti si aspettano esperienze personalizzate (offerte, contenuti, prodotti su misura, ecc.), una comunicazione trasparente (prezzi, condizioni, modifiche al servizio, ecc.), un'erogazione efficiente (consegne rapide, informazioni *real-time*, ecc.) e una soddisfazione immediata. Non vi è dubbio che la Customer Experience rappresenti la nuova arena competitiva e il primo vero *asset* distintivo per le aziende, superando per importanza le caratteristiche strutturali di un prodotto, quali la qualità e il prezzo.

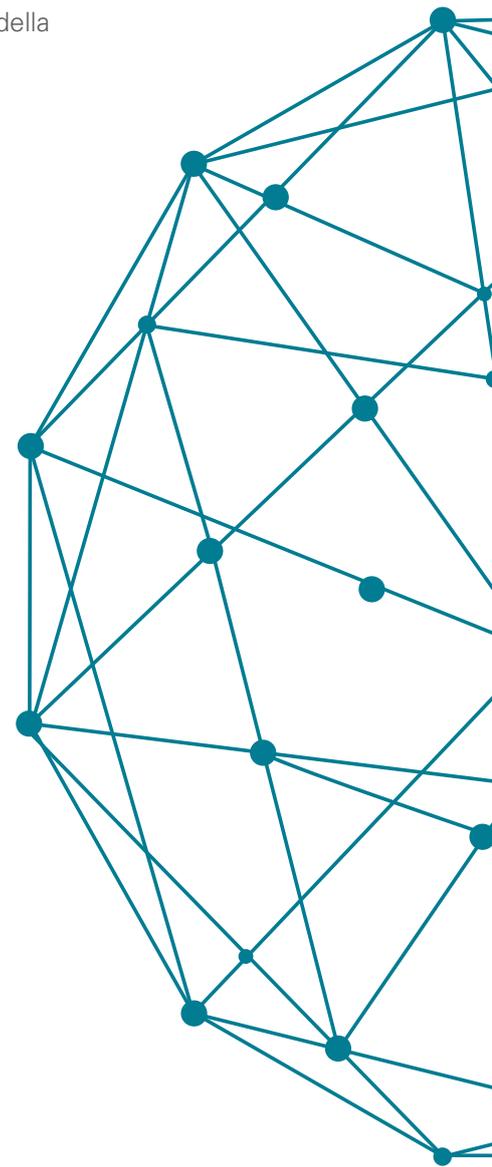
Una recente ricerca internazionale di KPMG 'Global CEO Outlook Survey' conferma che il *top management* delle aziende è sempre più consapevole della rilevanza strategica della soddisfazione del cliente, un obiettivo che si ottiene conoscendo e rispondendo in maniera efficace ai suoi bisogni e desideri.

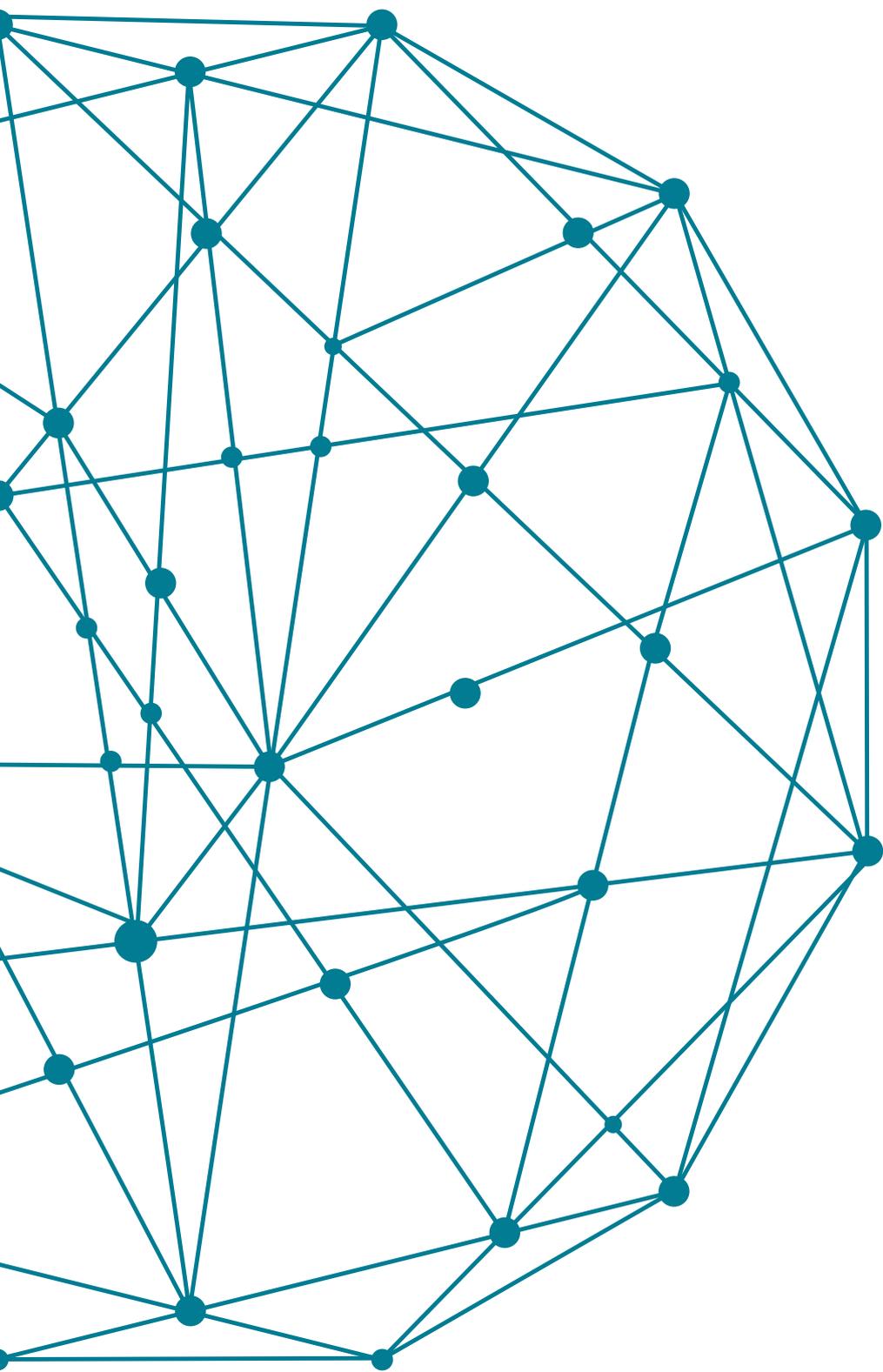
Bisogna però sfatare il mito che la Customer Experience sia sempre leva per un profitto diretto ed immediato. In un contesto in cui le aspettative dei clienti crescono e la pressione competitiva aumenta, è di fondamentale importanza comprendere appieno come valorizzare gli aspetti economici che attengono alla Customer Experience, investendo in quelle aree in cui il costo necessario per fidelizzare i clienti è superato dalla marginalità generata e in ambiti che producono una *performance* reddituale sostenibile. In KPMG crediamo che il successo appartenga alle aziende che riescono a governare gli *economics* della Customer Experience.

La ricerca evidenzia come i *brand* internazionali con una visione globale e focalizzati sul cliente riescano ad esportare il proprio modello di business, facendo leva sui canali digitali, per offrire ai propri clienti un'esperienza omogenea in ciascun paese in cui sono presenti. Dall'altro lato lo studio racconta la storia di *champion* italiani: *brand* che si sono distinti nei rispettivi settori nel generare esperienze memorabili per i propri clienti.

Sullo sfondo, l'analisi rivela in chiaroscuro anche le potenzialità di un Paese come l'Italia. Se in termini di approccio c'è probabilmente ancora molta strada da fare sui temi della Customer Experience, nel nostro DNA ci sono anche una serie di elementi immateriali che lasciano intravedere grandi prospettive di sviluppo per i nostri *brand*. La sfida è quella di acquisire consapevolezza per tradurre questo potenziale in processi, assetti organizzativi e comportamenti.

Paolo Capaccioni  
Partner  
KPMG Advisory, Management Consulting





# Indice

Executive Summary	10
Gli impatti economici della Customer Excellence	12
Lo stato della Customer Experience in Italia	15
I Campioni CEE in Italia nel 2016	18
Focus	
Amazon	20
Grocery Retail	24
Non-Grocery Retail	28
Travel & Hotels	32
Financial Services	36
Telecoms	40
Utilities	42
Gli elementi di una Customer Experience di successo	44
Le componenti per una trasformazione di successo	52
Top 50 Italia 2016	59
Nota metodologica	60

# Executive Summary

La prima ricerca italiana realizzata dal Customer Experience Excellence Centre di KPMG (dopo sette anni di rilevazioni a livello globale) ha l'obiettivo di individuare le *best practice* nazionali in tema di Customer Experience. La ricerca si basa sulle valutazioni di 2.500 consumatori che hanno espresso il proprio giudizio su oltre 140 *brand* e su interviste al *top management* di primarie aziende italiane ed internazionali.

La ricerca KPMG evidenzia elementi di correlazione tra le *performance* delle aziende in termini di Customer Experience Excellence Score e i risultati economici ottenuti. Le *best practice* delle aziende *leader* possono quindi offrire spunti di riflessione per tutti gli operatori delineando *format* di esperienza coinvolgenti per gli utenti, approcci innovativi ai canali digitali e nuovi modelli di servizio e/o di produzione.

Se si osservano i risultati della rilevazione italiana, in comparazione con quelli degli altri paesi analizzati, è evidente che per le nostre aziende sia necessario un cambio di passo. La Top 10 italiana è infatti dominata da *brand* internazionali: ben sette su dieci. Aziende che mostrano una maggiore capacità di gestire e superare le aspettative del cliente, fornendo un'esperienza coerente in termini di messaggi, percezione e integrazione dei diversi *touchpoint*. Se per i *brand* dell'ecosistema digitale (ad esempio Amazon, al primo posto della classifica) l'utilizzo dei canali *online* permette di superare i vincoli geografici e ha un ruolo determinante nell'eccellenza della Customer Experience, per le aziende con grandi reti distributive (come ad esempio IKEA, in ottava posizione) la *leadership* è raggiunta attraverso una forte focalizzazione sul cliente nella rete fisica. I grandi *brand* internazionali possono migliorare la Customer Experience potendo contare anche su economie di scala, attraverso meccanismi di mutualizzazione dei modelli ed esportazione delle *best practice* nei diversi paesi.

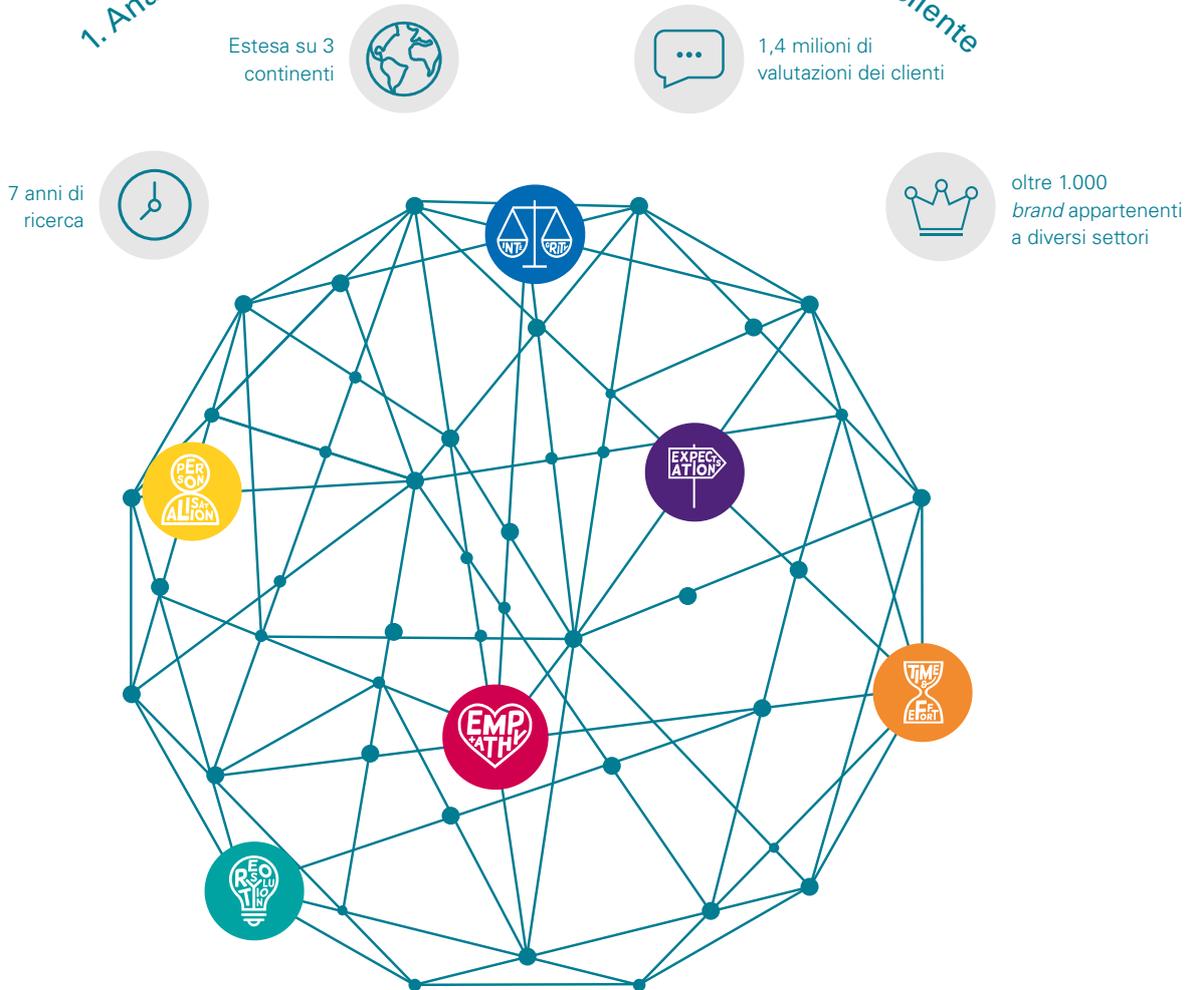
Gli operatori nazionali dovranno affrontare con impegno maggiore rispetto a quanto fatto finora la sfida della Customer Experience, focalizzandosi sul presidio della soddisfazione del cliente. L'obiettivo è quello di evitare che si verifichi una situazione che possiamo definire 'paradossale': produzioni italiane di eccellenza in tutti i settori che per effetto di una Customer Strategy non adeguata non riescono a competere con i grandi *player* internazionali.

Non esistono ricette universali per trasformare il modello industriale italiano, ma nell'analisi KPMG emergono alcune considerazioni che non possono essere trascurate. Le aziende italiane devono innalzare significativamente l'efficienza e l'efficacia dei propri modelli operativi (che impattano sui Pillar Personalizzazione e Tempo ed Impegno), cercando di mettere a frutto le peculiarità del nostro contesto culturale, come ad esempio la gestione empatica delle relazioni.

Le *industry* che tipicamente si sono concentrate sulla distribuzione e che offrono prodotti e servizi che sono considerati *commodity* sono quelle che registrano la peggior Customer Experience, anche per effetto di una progressiva deumanizzazione dei rapporti derivata da anni di ridotta concorrenza, che nell'attuale ecosistema industriale ne mettono a rischio posizionamento e/o vantaggio competitivo.

Solo se si riuscirà a trasformare l'Empatia in un asse fondante della *brand strategy*, non solo della singola azienda, ma del Sistema Paese, sarà possibile abilitare nuove opportunità e nuovi fattori di crescita, incentrati sull'umanizzazione delle interazioni (anche digitali) che attiveranno nuove opportunità, soprattutto in ottica di internazionalizzazione.

# 1. Analizzare le best practice internazionali di gestione del cliente



## 2. Utilizzando i 'Six Pillars' quali indicatori di eccellenza della Customer Experience



## 3. Per applicarle alla gestione delle sfide principali di Customer Experience



# Gli impatti economici della Customer Excellence

**L'analisi KPMG sulla Customer Experience, grazie alle interviste a centinaia di migliaia di clienti in tutto il mondo, parte dall'identificazione di un set di elementi che agiscono sulla sfera emotiva dei consumatori e che determinano un reale miglioramento della relazione tra azienda e cliente.**

Questi elementi di *marketing* emozionale, i cosiddetti 'Six Pillars' della Customer Experience, contribuiscono al raggiungimento di importanti risultati economici per le aziende che ne comprendono l'importanza e li adottano, come dimostrano le ricerche KPMG effettuate in diversi paesi.

## I 'Six Pillars' – i driver di miglioramento della relazione con il cliente

 <p><b>Personalizzazione</b> Personalizzare l'esperienza del singolo cliente per creare una relazione emotiva unica.</p>	 <p><b>Integrità</b> Essere credibili e ispirare fiducia.</p>
 <p><b>Aspettative</b> Gestire, conoscere e superare le aspettative del cliente.</p>	 <p><b>Risoluzione</b> Trasformare un'esperienza semplice in una brillante.</p>
 <p><b>Tempo ed Impegno</b> Minimizzare l'impegno richiesto al cliente, attraverso processi semplici e chiari.</p>	 <p><b>Empatia</b> Arrivare a comprendere le aspettative del cliente per instaurare una relazione profonda.</p>

## Governare i 'Six Pillars' per creare valore economico per l'azienda



I 'Six Pillars' possono essere considerati dei validi elementi predittivi per una Customer Experience di successo, che può tradursi in valore economico di lungo periodo per le aziende.

Con l'obiettivo di individuare elementi di correlazione tra le *performance* delle aziende in termini di Customer Experience e di ricavi sono state condotte due differenti analisi.

## 1. Andamento dei ricavi delle aziende nel ranking della Customer Experience Excellence (Top 10 vs posizioni dalla 11 alla 50)

La prima analisi mette a confronto le *performance* in termini di ricavi negli ultimi tre anni di due gruppi di aziende: da un lato i *brand* nelle prime 10 posizioni della classifica Customer Experience Excellence (CEE) italiana, dall'altro lato i *brand* che si sono classificati tra la undicesima e la cinquantesima posizione.

Le aziende nella Top 10 registrano in media una crescita dei ricavi doppia rispetto ai *brand* nelle posizioni dalla 11 alla 50 (36% rispetto a 18%). I risultati di questa analisi mostrano una correlazione tra *performance* in termini di Customer Experience e crescita dei ricavi.

### Crescita media dei ricavi negli ultimi tre anni (campione CEE)

Crescita media ricavi CEE Top 10



Crescita media ricavi CEE 11-50



Fonte: elaborazione KPMG su dati AIDA, Amadeus, Orbis

## 2. Andamento dei ricavi delle prime 50 aziende del FTSE MIB presenti nella classifica Customer Experience Excellence

Nella seconda analisi sono state estratte le prime 50 aziende dall'indice FTSE MIB la cui *performance* sulla Customer Experience è stata misurata nella Ricerca CEE Italia 2016. Le aziende del campione oggetto di rilevazione sono state divise in due gruppi: da un lato i *brand* con una Customer Experience eccellente, classificate in posizioni dalla 1 alla 50, dall'altro lato i *brand* che si sono classificati oltre la cinquantesima posizione nella Ricerca CEE Italia 2016. Si è, quindi, confrontata la *performance* sui ricavi degli ultimi tre anni dei due gruppi: il risultato è sorprendente e coerente con le evidenze emerse dalle ricerche in Regno Unito e negli Stati Uniti. Il primo gruppo di aziende ha registrato una crescita media dei ricavi del 24,2%, mentre i *brand* che si sono classificati oltre la cinquantesima posizione hanno fatto segnare ricavi sostanzialmente stabili (-0,1%). I dati confermano, dunque, la connessione tra Customer Experience Excellence Score e risultati economici delle aziende.

### Crescita media dei ricavi negli ultimi tre anni (campione CEE e FTSE MIB)

Crescita media dei ricavi negli ultimi tre anni delle aziende del FTSE MIB classificatesi nella Top 50 della CEE Italia 2016



Crescita media dei ricavi negli ultimi tre anni delle aziende del FTSE MIB classificatesi nella Over 50 della CEE Italia 2016



Fonte: elaborazione KPMG su dati FTSE MIB, AIDA, Amadeus, Orbis

**Le aziende con più elevati livelli di Customer Experience evidenziano *performance* migliori in termini di crescita dei ricavi**

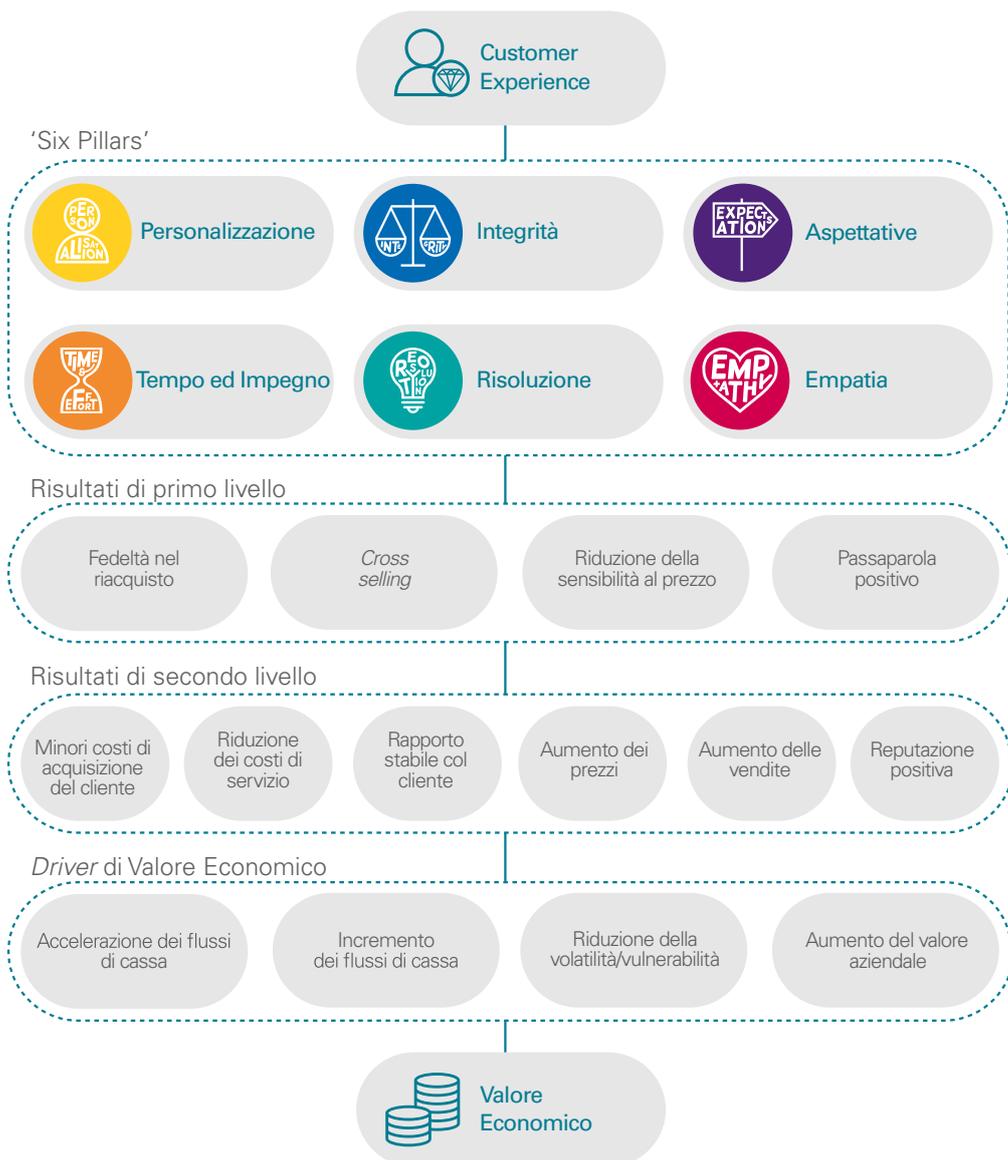
**Le organizzazioni che si focalizzano sui 'Six Pillars' riescono a creare valore attraverso il raggiungimento di risultati economici, commerciali e finanziari.**

Fornire una Customer Experience di alto livello consente, infatti, alle aziende di stabilire una connessione

emotiva con la propria clientela, orientando relazioni e comportamenti in un'ottica di crescita del business.

KPMG ha definito un modello che evidenzia le ricadute economiche e commerciali della Customer Experience Excellence.

**Il modello di riferimento**



# Lo stato della Customer Experience in Italia

**Le imprese attive sul mercato italiano hanno intrapreso negli ultimi anni un percorso verso il miglioramento della Customer Experience, ma ancora molto deve essere fatto per raggiungere i livelli di eccellenza delle *best practice* internazionali.**

Secondo i risultati dell'indagine sulla Customer Experience di KPMG, l'Italia registra un indicatore di Customer Experience Excellence (CEE) complessivo pari a 7,16, leggermente inferiore a quanto osservato nel Regno Unito nello stesso periodo (7,33).

È da considerare, tuttavia, che differenze anche minimali nel Customer Experience Excellence Score possono avere grandi impatti in termini di risultati economici.

## Il Customer Experience Excellence Score in Italia nel 2016 (confronto con i risultati del Regno Unito)



In Italia si registrano punteggi più elevati sui Pillar Tempo ed Impegno (7,53) e Personalizzazione (7,35), dove tuttavia è più ampio il divario rispetto al *benchmark* del Regno Unito.

Per contro si registra un punteggio più basso sul Pillar Empatia (6,71), ossia la capacità di stabilire un contatto umano con il cliente, dove tuttavia si osserva un risultato migliore rispetto al Regno Unito.

## Il Customer Experience Excellence Score in Italia nel 2016 (punteggi sui Pillar e confronto con i risultati del Regno Unito)



## Italia vs Regno Unito: un confronto

Confrontando i risultati delle rilevazioni effettuate in Italia e in Regno Unito emergono alcuni interessanti spunti di miglioramento per le aziende attive sul mercato italiano. Su cinque dei sei Pillar per l'eccellenza nella Customer Experience, infatti, l'Italia si posiziona dietro al Regno Unito.

- In Italia, le aziende vengono significativamente distanziate rispetto al Regno Unito per quanto riguarda i Pillar Personalizzazione e Tempo ed Impegno. Entrambi i Pillar sono connessi alla capacità di valorizzare la conoscenza del cliente e di fornire esperienze di interazione senza soluzione di continuità. Un risultato possibile solo a fronte di una importante trasformazione digitale dei processi aziendali, che evidentemente le aziende italiane non hanno ancora intrapreso con lo stesso vigore delle aziende britanniche. Tale elemento va letto con particolare attenzione poiché i Pillar su cui le aziende italiane mostrano maggiore debolezza sono quelli su cui i *business model* dell'ecosistema digitale realizzano il loro posizionamento d'eccellenza, grazie all'adozione di tecnologie innovative, per fornire esperienze veloci e semplici.
- Le aziende operanti sul mercato italiano mostrano inoltre un distacco relativamente importante sul Pillar Integrità. Questo risultato è in parte riconducibile al contesto socio-economico italiano, dove si osserva una crisi di fiducia nei confronti di *brand* percepiti come istituzioni, che hanno fatto del concetto di *trust* un elemento di differenziazione, come ad esempio le banche. È tuttavia interessante osservare come questo Pillar raggiunga valori più elevati in settori in cui le persone rappresentano una cinghia di trasmissione efficace per trasmettere gli elementi di identità del *brand* (come nel caso delle assicurazioni).
- I risultati relativi all'Italia mostrano un ritardo rispetto alle aziende britanniche anche sul Pillar Aspettative. Questo elemento di debolezza può essere in parte ricondotto alla discrasia tra promessa di valore comunicata dall'*advertising* e valori realmente trasmessi nell'esperienza del cliente. È importante considerare

che il cliente oggi è sempre più omnicanale e le sue aspettative sono inevitabilmente influenzate dalle esperienze maturate nel rapporto con altre aziende anche al di fuori del settore di appartenenza.

- Risultati molto simili tra Italia e Regno Unito sono stati registrati sul Pillar Risoluzione. Per ottenere progressi su queste tematiche è necessario investire su processi di gestione industrializzati (con impatti anche sul Pillar Tempo ed Impegno).
- Invece i *brand* attivi nella penisola superano, seppur di poco, i *brand* britannici per il Pillar Empatia. Del resto stabilire un contatto umano e creare connessioni emotive con i propri clienti rappresenta un elemento peculiare della cultura del nostro Paese.

## Analisi settoriale

Il settore che registra il più elevato indicatore di Customer Experience Excellence è il Grocery Retail (7,39), seguito a breve distanza dal Non-Grocery Retail (7,38). In terza posizione si classifica il Travel & Hotels (7,24). Nella parte centrale della classifica figurano i settori Entertainment & Leisure (7,16), Logistics (7,07) e Financial Services (6,98). In posizioni più arretrate si collocano Restaurants & Fast Food (6,92), Telecoms (6,81) e Utilities (6,52).

Il settore con il maggior numero di rappresentanti nella Top 50 è il Non-Grocery Retail, con 21 *brand* in classifica, seguito dal Grocery Retail (9 rappresentanti nelle prime 50 posizioni) e dal Travel & Hotels (8 aziende nella Top 50).

L'analisi settoriale, nel confronto con i risultati delle rilevazioni in Regno Unito, conferma come le aziende attive sul mercato italiano abbiano margini di miglioramento in tema di Customer Experience. I punteggi registrati dai singoli settori in Italia risultano inferiori rispetto a quelli rilevati in Regno Unito, fatta eccezione per le *industry* Travel & Hotels e Logistics.

## Il Customer Experience Excellence Score in Italia nel 2016 (punteggi di settore e confronto con i risultati del Regno Unito)

	Settore	Punteggi di settore	Punteggio vs risultati Regno Unito
1°	Grocery Retail	 7,39	-2%
2°	Non-Grocery Retail	 7,38	-2%
3°	Travel & Hotels	 7,24	0%
4°	Entertainment & Leisure	 7,16	-1%
5°	Logistics	 7,07	+1%
6°	Financial Services	 6,98	-6%
7°	Restaurants & Fast Food	 6,92	-6%
8°	Telecoms	 6,81	-3%
9°	Utilities	 6,52	-7%

### I champion di settore nella Top 10

La Top 10 italiana della Customer Experience Excellence registra una generale prevalenza dei *brand* del settore Non-Grocery Retail, ben sei nelle prime dieci posizioni. Nelle prime tre posizioni si classificano *brand* appartenenti al Non-Grocery Retail (Amazon, Apple Store e Giorgio Armani). La Top 10 italiana è dominata da *brand* internazionali: ben sette su dieci.

Di seguito sono proposti i campioni per ciascuno dei settori che figurano nella Top 10 italiana:

 **Amazon** è *leader* della Customer Experience e principale rappresentante del settore Non-Grocery Retail, superando costantemente le aspettative dei clienti tramite le continue innovazioni volte a facilitare l'intera esperienza di acquisto;

 **Netflix** rappresenta l'*industry* Entertainment & Leisure, attraverso la vasta gamma di prodotti offerti e la personalizzazione nella fruizione dei servizi *online*;

 **Esselunga** guida il Grocery Retail, grazie alla costante creazione di un'esperienza interamente incentrata sul concetto di semplicità e qualità;

 **FinecoBank** rappresenta la *best practice* dei Financial Services, grazie a un modello di business integrato, che combina piattaforme digitali evolute con un grande *network* di consulenti finanziari;

 **Lufthansa** guida il settore Travel & Hotels, perseguendo obiettivi di innovazione continua ed incentrando il modello di gestione del cliente sul concetto di 'ospite' e non di passeggero.

L'esperienza è il filo conduttore che lega i *brand* nella Top 10, a prescindere dalle strategie di comunicazione adottate. Per questi *brand* ciò che conta davvero non è solo il prodotto o il servizio offerto, ma le modalità di acquisto o di fruizione e le emozioni che riescono a trasmettere ai propri clienti.

# I Campioni CEE in Italia nel 2016

**8,24**  
CEE Score

**Amazon**

**1°**

**Il cliente al centro dell'azienda**

Amazon costituisce il punto di riferimento nel contesto italiano, grazie alla capacità di fare dell'efficienza e dei tempi di consegna il biglietto da visita del *brand*, in combinazione con un *customer service* omnicanale senza eguali fondato sulla personalizzazione del servizio.

**8,10**  
CEE Score

**Apple Store**

**2°**

**Ascoltare la voce del cliente**

Apple Store crea una connessione diretta con i clienti tramite gli *store* dove è possibile sperimentare i prodotti con il supporto del personale. Questo contatto genera una massa di *feedback* che vengono raccolti *real-time* e che costituiscono una delle fonti del miglioramento continuo del *brand*.

**8,02**  
CEE Score

**Giorgio Armani**

**3°**

**L'eleganza nell'esperienza**

Giorgio Armani rappresenta il lusso e lo stile Made in Italy con particolare *focus* sulla personalizzazione. Questa caratteristica investe anche il canale *online* dove il cliente ritrova il valore dell'eleganza nel *design* del sito, nel servizio di assistenza immediato e nel supporto per individuare con semplicità le taglie.

**7,94**  
CEE Score

**Netflix**

**4°**

**L'intrattenimento disegnato sulle preferenze del cliente**

Netflix ha conquistato il consenso dei clienti offrendo la visione di un vasto catalogo di film, serie TV e documentari attraverso un processo di ricerca semplificato e ottimizzato dal suggerimento 'smart' di contenuti di potenziale interesse per il cliente, il tutto con offerte decisamente competitive.

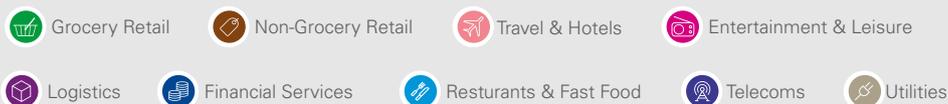
**7,94**  
CEE Score

**Esselunga**

**5°**

**Il servizio eccellente per una clientela esigente**

Esselunga è da sempre sinonimo di qualità, fidelizzazione del cliente e capacità di coniugare offerta e convenienza proponendo sempre il meglio (dal pesce fresco al pane appena sfornato fino ai prodotti realizzati nei propri centri specializzati). Crescita costante, ricerca e formazione del personale ne fanno un *benchmark* del settore non solo in Italia.



**7,86**  
CEE Score

**6°**

**FinecoBank**

**L'Uomo è la tecnologia più evoluta**

Da sempre FinecoBank investe sulla tecnologia, e continua a farlo mettendo al centro l'Uomo, la tecnologia più evoluta. La stessa che ha permesso a FinecoBank di semplificare l'idea di banca, offrendo alla clientela una Customer Experience estremamente soddisfacente. È un concetto sul quale FinecoBank insiste proprio per valorizzare la figura del consulente finanziario, l'unico in grado di interpretare le vere esigenze del cliente e tradurle in azioni concrete.

**7,77**  
CEE Score

**7°**

**Lufthansa**

**L'innovazione come driver dell'esperienza**

Lufthansa, per offrire un'esperienza innovativa, fa leva sulle *partnership*, come quella con l'incubatore di *start-up* Plug&Play. In questo modo agevola i clienti nella fase di *booking*, imbarco *touchless* dei bagagli e intrattenimento a bordo tramite il programma SMILE dedicato.

**7,69**  
CEE Score

**8°**

**Ikea**

**L'esperienza in-store virtuale**

Ikea cura l'esperienza *in-store* come pochi altri *brand*. Ad esempio VR Experience consente al cliente di fare un *tour* virtuale degli ambienti della casa personalizzando gli arredi e offre la possibilità di assumere la prospettiva dei più piccoli decidendo l'altezza del punto di vista.

**7,65**  
CEE Score

**9°**

**Decathlon**

**La forza di uno staff appassionato**

Decathlon mette al servizio del cliente uno staff di sportivi in grado di fornire consigli personalizzati e fuori dalle logiche di vendita dei prodotti, pensati per adattarsi ai diversi 'livelli di sportività' del cliente, da quello amatoriale a quello professionale.

**7,65**  
CEE Score

**10°**

**Swarovski**

**Rendere unica ogni esperienza del cliente**

Swarovski ha trasformato negli ultimi anni le *operation in-store* per realizzare un'esperienza d'eccellenza nel lusso accessibile, sia per i consumatori, sia per i propri consulenti alla vendita. L'esperienza è resa unica da consulenti altamente qualificati che personalizzano ogni scelta di acquisto del cliente, anche in base alle occasioni in cui i gioielli saranno indossati.

# Focus

# Amazon



**I 'Six Pillars':**  
punteggio e variazione rispetto alla media del settore



**Amazon è l'azienda che oggi sta guidando la rivoluzione della Customer Experience grazie ad un eccezionale livello di servizio, che i consumatori riconoscono e premiano.**

Il principio che ispira Amazon è la 'Customer Obsession'. Fin dal primo giorno ai dipendenti viene chiesto di mettere il cliente al centro, perché guadagnare e mantenere la fiducia del cliente è la priorità massima per l'azienda.

Questo approccio *customer*-centrico è il cuore di ogni decisione che porta Amazon ad innovare per migliorare l'esperienza del cliente.

La prova è la continua sfida ad offrire un acquisto veloce, semplice e senza problemi, lungo tutto il *journey*, dalla scelta del prodotto fino alla consegna a casa. Ne è un esempio il nuovo Amazon Dash, recentemente lanciato anche in Italia, un semplice dispositivo wi-fi che permette di ordinare i prodotti desiderati con un tocco. Si pensi inoltre alla riduzione dei tempi di consegna ad un'ora con Amazon Prime Now e nel prossimo futuro grazie ad una flotta proprietaria di droni.

Le continue innovazioni tecnologiche di Amazon portano una notevole visibilità sui media, ma non distolgono l'attenzione dall'obiettivo di soddisfare il cliente.



Anche l'impegno profuso nella gestione del *customer service* è ampiamente riconosciuto dagli utenti, che sono sicuri di trovare nell'assistenza clienti un valido aiuto per risolvere ogni problema.

La dirompente presenza del *brand* sul mercato, dalle librerie al *food*, dal *retail* alla musica, ha prodotto il cosiddetto 'effetto Amazon'. Di fatto, Amazon ha definito un nuovo paradigma di esperienza d'acquisto che influenza il mercato e con cui gli altri *brand* sono chiamati inevitabilmente a confrontarsi. Oggi i consumatori hanno questo stesso livello di aspettative in termini di prezzo, esperienza d'acquisto, grado di personalizzazione e supporto post vendita anche dagli altri *online retailer* e dai commercianti *offline*.

Basti pensare che nove consumatori su dieci controllano la disponibilità del prodotto su Amazon anche quando lo hanno trovato su un altro operatore di *e-commerce*.

“

**Vediamo i nostri clienti come ospiti invitati ad una festa e noi siamo i padroni di casa. È compito nostro migliorare, un po' ogni giorno, gli aspetti più importanti della Customer Experience.**

”

Jeff Bezos  
CEO e fondatore di Amazon

**Ho ordinato dei libri, è stato facile trovarli e semplicissimo effettuare il pagamento. Mi ha sorpreso il tempo di consegna, in anticipo rispetto al previsto.**

Cliente Amazon

# L'approccio cliente-centrico di Amazon



Cos'è Amazon oggi? Un rivenditore? Un'azienda tecnologica? Un editore? Uno studio cinematografico? Un negozio? Un operatore di logistica? Un fornitore di servizi? La risposta è sì. Siamo tutto questo. Accidentalmente? No. Noi seguiamo una *vision*. Quella di essere l'azienda più cliente-centrica del mondo.

L'ossessione verso il cliente è il principio fondamentale della nostra cultura che ci spinge verso questa *vision*. È il *focus* di ogni strategia e la forza trainante di ogni decisione che prendiamo in Amazon.

Amazon mette sempre i clienti al primo posto, ad ogni livello, siano essi clienti al dettaglio, venditori, fornitori o sviluppatori. Siano i clienti interni oppure esterni, la chiave del continuo successo di Amazon come azienda risiede nella sua capacità di fornire continuamente soluzioni che soddisfano le esigenze anche inesprese dei propri clienti. L'unico modo per offrire al cliente la migliore esperienza possibile è quello di essergli sempre vicino e conoscerlo a fondo.

Questo è il motivo per cui Amazon ha vissuto una trasformazione così impressionante nel corso degli anni, da quando è stata fondata nel 1994 come libreria *online*.

Amazon vende ancora libri, ma ha inventato Kindle per consentire ai lettori di portare sempre con sé tutti i propri libri. Abbiamo lanciato un negozio di alimentari, ma abbiamo inventato anche Dash Button, Amazon Pantry e Subscribe&Save, per rendere più facile per il cliente l'acquisto di prodotti essenziali ogni giorno. Oggi, più di 340.000 dipendenti di Amazon in tutto il mondo lavorano ogni giorno con un unico obiettivo: innovare per conto dei clienti per rendere la loro vita più facile. Ogni giorno, più di 300 milioni di clienti attivi in 185 paesi ci stimolano e ci ispirano a fare sempre di più e sempre meglio.

Voglio condividere alcuni spunti riguardo all'ossessione verso il cliente che Jeff Bezos, fondatore e CEO di Amazon, ha scritto nella sua ultima lettera agli azionisti. In queste poche righe è stato estremamente chiaro nello spiegare quanto questo principio sia importante per noi e come sia legato al nostro modo di gestire il business come se fosse sempre il giorno 1 ('Still Day 1').

*"Ci sono molti modi per creare un business di successo. Si può essere focalizzati sui concorrenti, sul prodotto, sulla tecnologia, sul modello di business, o su molto altro ancora. Ma a nostro avviso, l'attenzione ossessiva verso il cliente è di gran lunga il metodo migliore per garantire la 'Day 1 vitality'. Perché? Esistono numerosi vantaggi derivanti da un approccio cliente-centrico, ma quello principale è questo: i clienti sono sempre incredibilmente insoddisfatti, anche quando dichiarano di essere felici e di apprezzare l'operato dell'azienda. Anche quando non lo sanno ancora, i clienti vogliono qualcosa di meglio. Il desiderio di compiacere i clienti porta l'azienda ad inventare le soluzioni al loro posto. Nessun cliente ha mai chiesto ad Amazon di creare il programma di membership Prime, ma il suo successo ha attestato che in fondo lo desideravano. Ci sono molti esempi di questo tipo.*

*Rimanere nel 'Day 1' ci impone di sperimentare con pazienza, saper accettare i fallimenti, promuovere nuove idee e difenderle, raddoppiare gli sforzi e gli investimenti anche quando il cliente è soddisfatto. Una cultura basata sull'ossessione del cliente crea le condizioni in cui tutto questo può accadere!"*



François Nuyts  
VP e CEO Amazon.it & Amazon.es

# La performance di Amazon sui 'Six Pillars'



Amazon è un esempio brillante di come sia possibile creare un livello di personalizzazione emozionalmente ingaggiante, anche senza un'interazione umana. L'azienda punta continuamente ad innovare sfruttando le informazioni disponibili per offrire in tempo reale una selezione di prodotti compatibile con i precedenti acquisti. Inoltre, il modello di business, che negli ultimi anni si è molto diversificato a livello settoriale, di volta in volta fa di Amazon la libreria personale per alcuni clienti, per altri un album di foto, una raccolta musicale o il negozio di fiducia.



Lo sforzo costante ed ossessivo per creare un'esperienza di acquisto il più possibile veloce e semplice rende oggi Amazon la *best practice* di settore. Le innovazioni, dall'acquisto 'one-click' alla consegna in un'ora, hanno definito gli standard di settore ai quali gli altri operatori attivi nell'*e-commerce* devono a tutti i costi paragonarsi.



Il *brand* risulta estremamente affidabile e trasparente nei confronti dei consumatori: per ogni prodotto sono disponibili recensioni e giudizi che supportano l'utente nella scelta. Inoltre, Amazon tiene in seria considerazione il tema dei prodotti contraffatti venduti sulla piattaforma dai rivenditori, tanto da ricorrere perfino ad azioni legali per tutelare l'interesse del cliente.



Amazon, grazie al suo eccellente *customer service*, ha fatto propria la capacità di trasformare in positiva una brutta esperienza, utilizzando tutti gli strumenti a disposizione per risolvere ogni tipo di problematica con l'obiettivo di ottenere la piena soddisfazione del cliente.



Nonostante Amazon sia riuscita ad alzare notevolmente il livello delle aspettative dei propri clienti, è anche in grado di continuare a sorprenderli positivamente superandosi attraverso l'innovazione continua, l'evoluzione e l'ampliamento dell'offerta. Ne sono un esempio gli anticipi sulle consegne che sorpremono e soddisfano enormemente il cliente.



Amazon offre un'esperienza focalizzata su efficacia ed efficienza e per questo non è un *brand* 'caldo', tuttavia è in grado di creare delle connessioni emozionali con il cliente. Il marchio riesce a generare soddisfazione in ogni momento della Customer Experience. Grazie ad un servizio di qualità e superando le aspettative, crea un legame indissolubile con il consumatore.

# Focus Grocery Retail



7,39  
CEE  
Score

1°

**Il Grocery Retail è il settore con il più alto livello di Customer Experience in Italia**

Campione del settore:

**Esselunga**

5°

**posto nel ranking italiano della Customer Experience Excellence**

**Il 2016 è stato caratterizzato da alti e bassi nei consumi del mercato italiano, i cui effetti sono stati particolarmente evidenti nel Grocery Retail.**

**Parallelamente, si è registrato un incremento degli acquisti online, seppur limitato in termini assoluti, che delinea una generale tendenza del settore verso la multicanalità.**

Nel settore del Grocery Retail emergono tre tendenze innovative con importanti implicazioni sulla Customer Experience: l'utilizzo del *brand* per offrire prodotti e servizi ancillari, l'attivazione di iniziative *online* e *mobile* per semplificare il processo di acquisto o per arricchire l'esperienza connessa e, infine, l'implementazione di tecnologie digitali *in-store*.

Oltre a Esselunga, *leader* di settore nella classifica italiana della Customer Experience Excellence, numerose sono le iniziative di *branded content*, finalizzate a creare una connessione emozionale con clienti attuali e potenziali anche attraverso canali indiretti, i quali, non essendo legati a logiche di vendita, risultano maggiormente efficaci nel perseguire tale obiettivo.

Un esempio di applicazione di tali tecniche è l'iniziativa di Lidl sul sito web [buttalapasta.it](http://buttalapasta.it), che ha visto la pubblicazione di video ricette per promuovere la linea 'Free from', pensata per le persone intolleranti al glutine e al lattosio, e 'BioOrganic', per i clienti attenti alle tematiche Bio. Oltre a ciò Lidl eccelle nella capacità di stabilire e gestire efficacemente le aspettative dei clienti.

## I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



**4** | **brand del Grocery Retail rientrano nella Top 20**

**Tempo ed Impegno è il Pillar con il punteggio più elevato**

Eurospin ha invece agito sul proprio canale web per migliorarne la semplicità di utilizzo. Tramite il sito web gli utenti possono effettuare la ricerca dei punti vendita seguendo criteri non solamente geografici, ma anche legati ai servizi offerti (es. Pagobancomat, carta di credito, parcheggio, ecc.) ed al reparto alimentare specifico di cui necessitano.

Auchan, tramite la controllata italiana Gallerie Commerciali Italia, sta implementando logiche di interazione multisensoriale *in-store*, al fine di garantire una Customer Experience multicanale. L'analisi delle interazioni dei clienti all'interno dello spazio commerciale verrà utilizzata per migliorare ciclicamente l'esperienza offerta.

Coop Alleanza 3.0, la più grande tra le cooperative del sistema Coop, si è concentrata sullo sviluppo dell'*app mobile* e dei relativi servizi. In particolare, la *app 'Salva tempo'* consente ai clienti di utilizzare il proprio *smartphone* per scansionare i prodotti all'interno dello *store* e poi realizzare in cassa solo il pagamento, semplificando notevolmente l'intero processo di acquisto.

**Lidl è innovativa e accattivante. Sono rimasta stupita della qualità di alcuni prodotti, non me lo aspettavo ad un prezzo così basso.**

Cliente Lidl

**Da Auchan lo shopping è piacevole: c'è una vasta gamma di prodotti e la merce è facile da trovare. Compro da Auchan perchè i prezzi sono concorrenziali e sono presenti promozioni anche sui prodotti di qualità.**

Cliente Auchan

# Focus

# Esselunga



## I 'Six Pillars':

punteggio e variazione rispetto alla media del settore



**Un'offerta personalizzata capace di rendere sempre più fidelizzati i propri clienti, caratterizzata da una serie di innovazioni a favore di un processo di acquisto semplice, integrato nei diversi canali e allineato alle esigenze di ogni cliente.**

La qualità dell'offerta Esselunga non solo si esprime nei prodotti, ma anche negli innumerevoli servizi offerti alla clientela. Servizi personalizzati che consentono al cliente di scegliere come e quando acquistare, incontrando in maniera più che esaustiva le aspettative di ogni singolo consumatore.

Basti pensare alle diverse modalità di interazione che consentono un'esperienza *offline* e *online* il più semplice possibile.

*Online*, Esselunga si pone come un *player* ormai riconosciuto con un servizio di *home delivery* ('Esselunga a casa') con più di 16 anni di esperienza, con circa 13.000 prodotti disponibili e una copertura di 1.115 comuni in 5 regioni: Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Toscana e Piemonte.

Negli *store*, l'esperienza di acquisto è resa più fluida dalla possibilità di scannerizzare i prodotti e utilizzare le casse veloci, evitando così lunghe code. La possibilità di utilizzare le carte fedeltà alla stregua di carte di credito (Fidaty oro) semplifica i pagamenti.

Per rispondere alle esigenze di una fascia di clientela che richiede la propria spesa in tempi rapidissimi ma con la comodità dell'*online*, Esselunga ha ampliato i canali di vendita introducendo il *click & collect* tramite il lancio del servizio 'Clicca e Vai', potenziando così l'*e-commerce* che nel 2016 vantava un giro di affari di 158 milioni di Euro.

Oltre all'elevato grado di personalizzazione, secondo i risultati della nostra ricerca Esselunga raggiunge un buon posizionamento in termini di Integrità, quale volano di fiducia.

Un valore derivante dal riconoscimento da parte dei clienti dell'elevata qualità dei prodotti offerti e della competenza e cortesia delle persone che lavorano negli *store*.

**Per me i migliori in assoluto per qualità, servizio e prezzi.**

Cliente Esselunga



In quest'ultimo decennio si è parlato e scritto molto sull'importanza di sviluppare e misurare la fedeltà del cliente e la sua soddisfazione, aspetti da sempre strategici per Esselunga. L'Azienda sa che per ottenere fedeltà da parte dei propri clienti deve prima dimostrare a sua volta lealtà e integrità, attraverso la qualità di un'offerta ampia di prodotti sempre presenti e ordinati sugli scaffali, rendendo più semplice la spesa in un percorso chiaro e razionale, presentando un negozio pulito, luminoso e con prezzi sempre convenienti e promozioni accattivanti, con collaboratori cortesi ed efficienti.

Capire il cliente, coglierne i bisogni, seguire l'evoluzione dei gusti, anticipare le nuove richieste sono tutte attività che per noi rappresentano la premessa fondamentale per conquistare la sua fedeltà e mantenerla nel tempo. Questa attenzione ha spinto Esselunga, unica nel panorama italiano, a realizzare in proprio, negli stabilimenti di Parma e Milano, prodotti di panetteria, pasticceria e gastronomia. Carne e pesce sono poi trattati e preparati in maniera centralizzata in centri specializzati che assicurano qualità e freschezza.

Sappiamo che la spesa alimentare rappresenta una scelta importante per la nostra clientela, sempre più informata, esigente e alla ricerca di qualità, garanzie, suggerimenti e soluzioni. Il nostro impegno costante va quindi a questi aspetti, con *team* dedicati ai controlli su tutti i prodotti, un servizio cortesia interno di oltre 100 persone e una attenzione

maniacale ad ogni singolo dettaglio, come ci ha insegnato il nostro Fondatore.

La soddisfazione dei clienti è sempre stata e sempre sarà la *mission* principale anche del mondo Marketing Esselunga, con l'obiettivo non solo di attrarre il consumatore, ma di fidelizzarlo e soprattutto premiarlo.

Il significativo investimento dell'Azienda, che si colloca *on top* nelle promozioni di taglio prezzo, ha fatto sì che la clientela Esselunga (e non) riconosca tale sforzo. Ne sono un esempio i risultati sviluppati in attività con licenza come 'Star Wars', nella quale sono stati distribuiti oltre 52 milioni di Rollinz, concorsi a premi come '1000 iPhone7 al giorno' nel dicembre 2016 o come l'iniziativa *community* 'Amici di Scuola' che, coinvolgendo tutti i clienti e oltre 12.000 scuole, ha permesso di regalare materiale scolastico del valore di oltre 40 milioni di Euro in due anni. Altro indicatore della soddisfazione è il catalogo Fidaty, che si rinnova ogni sei mesi ed offre una selezione di prodotti premio, per un *reward* che interessa oltre il 50% della clientela.



Gabriele Villa  
Direttore Commerciale, Esselunga

Focus

## Non-Grocery Retail

7,38  
CEE  
Score

2°

miglior settore  
in ItaliaIl Non-Grocery Retail  
è il settore più forte  
sul Pillar Empatia

Sub-settore	CEE Score 2016
Online retailer	7,90
Publisher	7,47
Fashion & accessories	7,41
Electronics	7,33
Home furniture & appliances	7,16

Campione del settore:

Amazon

1°

posto nel *ranking* italiano della  
Customer Experience Excellence

**Il Non-Grocery Retail è il settore più rappresentato nelle prime posizioni della classifica Customer Experience Excellence, con sei *brand* nella Top 10.**

**Le aziende appartenenti a questo settore stanno lavorando per far vivere all'acquirente un'esperienza nuova, che aggiunga valore al prodotto.**

Brand come Ikea e Apple hanno stabilito nuovi standard di qualità per i punti vendita a cui le altre aziende oggi devono inevitabilmente riferirsi. Apple sta progressivamente eliminando il *branding* 'store', sia nei punti vendita, sia *online*, per comunicare agli utenti che non si tratta più di semplici negozi, ma di luoghi dove vivere esperienze anche formative, ludiche e di test dei prodotti.

## I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



Come avviene per tutti i *top brand* in classifica, al centro dei negozi Apple ci sono le persone: il giusto *recruiting* e *training* fa sì che il personale sia appositamente scelto e formato per fornire esperienze gratificanti ai visitatori. L'azienda seleziona, infatti, persone che non siano semplici commessi o cassieri, ma che si distinguano per passione, intraprendenza e attitudine alla collaborazione in modo da poter creare una connessione emotiva con i clienti.

Ikea ha creato un'esperienza d'acquisto in grado di fare materialmente vivere e sentire i prodotti venduti, non solo mostrandoli in negozio, ma arrivando ad offrire esperienze virtuali per gli utenti a casa attraverso l'*app* Ikea VR Experience. A questo si aggiungono elementi che contribuiscono a rendere più piacevole l'esperienza in negozio, come ad esempio gli spazi per far giocare i bambini o l'offerta di cibo di qualità *in-store*.

Le nuove potenzialità della tecnologia trasformeranno l'esperienza *in-store*, guidando la personalizzazione della Customer Experience. Attraverso dispositivi innovativi le aziende potranno raccogliere e valorizzare i dati dei clienti, per disegnare i *journey* di *shopping* sulle singole esigenze ed aspettative e creare esperienze memorabili, capaci di unire i vantaggi dell'*offline* e dell'*online*.

Zara e Decathlon, ad esempio, sono riusciti negli ultimi anni ad implementare con successo la tecnologia RFID (Radio Frequency Identification). Questa tecnologia ha permesso a Decathlon di velocizzare le casse, ma anche ogni attività di inventario, con evidenti vantaggi per i clienti in termini di risparmio di tempo e di servizi offerti.

**L'esperienza negli Apple Store è fantastica, è possibile provare i prodotti esposti e lo staff è giovane e competente. Grazie ai loro consigli ho compreso tutte le potenzialità del prodotto che stavo acquistando.**

Cliente Apple Store

**Meravigliosa esperienza, mi diverto sempre all'Ikea, è facile trovare a scaffale ciò di cui ho bisogno, è economica e funzionale.**

Cliente Ikea

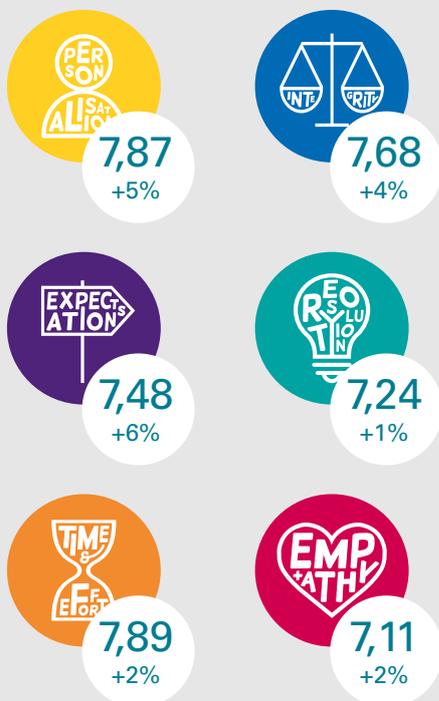
# Focus

# Geox



## I 'Six Pillars':

punteggio e variazione rispetto  
alla media del settore



**Geox, leader italiano e terzo operatore mondiale nel segmento *brown shoes* del settore calzaturiero, è specializzata nella progettazione e produzione di calzature e abbigliamento ad alti livelli di qualità, performance e comfort.**

Oltre a Geox Respira®, la tecnologia che, pur mantenendo la totale impermeabilità, consente di mantenere costante la temperatura del piede grazie a una membrana in grado di far traspirare la suola (in gomma o cuoio), l'azienda vanta 35 brevetti depositati dalla sua fondazione fino ad oggi, cui si aggiungono dieci domande di brevetto presentate di recente e oggi in attesa di registrazione.

Al centro della *mission* di Geox sono da sempre il comfort e il benessere del cliente, garantiti anche attraverso un continuo miglioramento della Customer Experience. Sul sito web [geox.com](http://geox.com), informazioni chiare e dettagliate accompagnano il cliente attraverso tutte le fasi del processo di acquisto: dalla ricerca e selezione del prodotto più adatto alle sue esigenze, fino alla consegna a domicilio o al ritiro presso il punto vendita più vicino (Click & Collect), o all'eventuale restituzione del prodotto.

Geox dedica inoltre particolare attenzione alla personalizzazione del servizio, ad esempio attraverso 'Benefeet', un programma relazionale che dialoga con il cliente e propone offerte e servizi dedicati, aggiornando gli iscritti in merito alle iniziative speciali e offrendo la possibilità di usufruire in anteprima di alcune promozioni. Anche sui *social media* Geox mantiene un dialogo intenso con i suoi clienti, invitandoli a condividere i propri scatti accompagnati dall'*hashtag* #mygeox e premiando le immagini migliori con la pubblicazione sul sito ufficiale Geox.

**Un'ottima azienda con dei prodotti moderni, comodi e di qualità.**

Cliente Geox

**Personale molto gentile, sa guidare il cliente nella scelta giusta dell'articolo.**

Cliente Geox

“

Con un prodotto tanto aspirazionale quanto accessibile, Geox risponde oggi ai gusti e alle esigenze dei clienti di tutto il mondo, grazie al connubio tra tecnologia e stile contemporaneo.

”

Mario Moretti Polegato  
*Presidente e Fondatore di Geox*

# Focus

# Travel & Hotels



7,24  
CEE  
Score

3°

posto nel *ranking*  
Customer Experience  
Excellence



I *brand* del trasporto aereo e  
su rotaia ottengono punteggi  
mediamente migliori degli hotel

Campione del settore:

**Lufthansa**

7°

posto nel *ranking* italiano della  
Customer Experience Excellence

**La digitalizzazione sta rivoluzionando il settore Travel & Hotels. L'adozione di nuove tecnologie consente di velocizzare la fase di *booking*, di semplificare le operazioni di imbarco dei bagagli e di usufruire di servizi aggiuntivi, mentre la *sharing economy* ed i *social network* rivestono un ruolo centrale nell'indirizzare i maggiori trend dell'*hospitality market*.**

I *brand* appartenenti al settore Travel & Hotels stanno sviluppando iniziative volte a rendere la Customer Experience sempre più unica e personalizzata. È questo il *driver* che guida in particolare l'*hospitality market*, dove alla creazione di una esperienza indimenticabile presso le strutture fisiche si unisce il crescente presidio dei *social network* e dei siti di 'metasearch' (Tripadvisor, Trivago, Kayak, ecc.).

Best Western ha annunciato a fine 2016 il lancio nella primavera 2017 di 'Best Friend', un *chatbot* che fungerà da assistente virtuale a disposizione dei clienti tramite Facebook Messenger e che permetterà loro di definire ogni particolare del proprio soggiorno. 'Best Friend' è inoltre pensato per essere proattivo e per proporre specifici prodotti e servizi sulla base dei gusti dello specifico cliente.

Airbnb, fra le prime aziende della *sharing economy*, nel 2016 ha lanciato 'Trips', la piattaforma che integra l'*house sharing* con due nuove sezioni: le Esperienze ed i Luoghi. Nella prima sono contenute 500 esperienze pubblicate dagli *host*, grazie alle quali i viaggiatori potranno immergersi nella cultura dei luoghi visitati. Firenze, è la prima città italiana dove poter vivere le esperienze disponibili su 'Trips'. La sezione Luoghi prevede, invece, la possibilità per le guide locali di pubblicizzare i propri servizi.

## I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



**I Pillar con punteggi più elevati sono Tempo ed Impegno e Personalizzazione**

Il trasporto aereo vede una costante rincorsa da parte dei *carrier* all'introduzione di innovazioni che semplifichino l'esperienza dei passeggeri, in particolare, nei momenti a ridotto valore aggiunto per il cliente, come il *check-in* o l'imbarco del bagaglio, oppure nella gestione degli imprevisti, come lo smarrimento di un bagaglio.

Lufthansa (7° posto nel *ranking* italiano della Customer Experience Excellence) si sta muovendo in questo senso. Il nuovo servizio di ricevuata elettronica del bagaglio, incluso nell'*app* della compagnia, invia ai passeggeri una notifica sullo *smartphone* nel momento in cui il bagaglio giunge a destinazione o, al contrario, in caso di smarrimento. Nel secondo caso, i passeggeri hanno la possibilità di richiedere via *mobile* la spedizione del bagaglio all'indirizzo desiderato con un modulo di richiesta precompilato.

Questo servizio si unisce alle altre iniziative *digital* avviate dalla compagnia nell'ambito del programma 'Surpass My Individual Lufthansa Experience' (SMILE), attraverso il quale Lufthansa mira ad incrementare la conoscenza dei bisogni dei propri clienti.

**Precisione e puntualità, assistenti di volo molto cordiali e disponibili, servizio curato. *Check-in* veloce e volo piacevole.**

Cliente Lufthansa

**Mi sono trovata benissimo. È stata un'esperienza interessante, un'ottima navigazione all'interno del sito e una vasta scelta di case per tutte le tasche.**

Cliente Airbnb

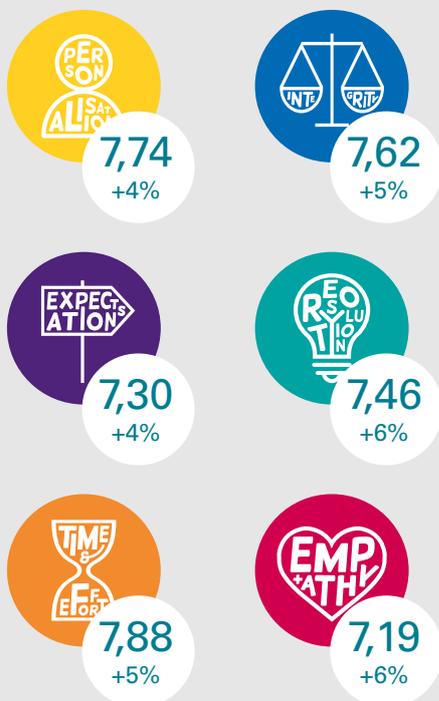
# Focus

# Italo



## I 'Six Pillars':

punteggio e variazione rispetto alla media del settore



Il 2016 ha rappresentato un anno di svolta per Italo, il concorrente di Trenitalia nel trasporto ad Alta Velocità su rotaie, che dopo il lancio dell'attività commerciale nel 2012 chiude quest'anno l'esercizio in equilibrio di bilancio. Italo si posiziona al 13° posto nel ranking italiano della Customer Experience Excellence, secondo solo a Lufthansa nel settore dei trasporti, dimostrando di possedere tutti i requisiti per poter accedere a breve alla Top 10.

Tra i valori fondanti del brand emerge quello del 'miglioramento continuo' grazie ad un sistema strutturale di monitoraggio delle interazioni tra il cliente e l'azienda che consente al primo di valutare l'esperienza nella fruizione dei servizi come il *ticketing self-service*, l'esperienza di viaggio, il *contact center*, ecc.

Il Programma Fedeltà Italo Più, appena rinnovato, costituisce uno dei mezzi principali del brand per veicolare un'esperienza unica ai propri clienti. Il nuovo Italo Più premia più velocemente chi sceglie di viaggiare con Italo: gli iscritti infatti possono raggiungere più rapidamente le soglie di punti necessari per richiedere i biglietti premio grazie al nuovo sistema di raccolta punti basato sul *mix* di tre elementi, tratta, ambiente di viaggio e offerta commerciale acquistata, dando così la possibilità di richiedere un viaggio gratuito già a partire da 1.800 punti.

Il programma fedeltà Italo Più premia anche coloro che si affidano ai *partner* di Italo per completare la loro esperienza di viaggio, grazie ai punti extra cumulabili attraverso l'utilizzo dei servizi di operatori specializzati, come Hertz. Italo premia inoltre la fedeltà dei suoi viaggiatori più affezionati regalando loro la possibilità di vivere un'esperienza di viaggio privilegiata e indimenticabile grazie a Italo Più Privilege, lo status riservato ai migliori clienti Italo che raggiungono i 15.000 punti qualificanti. Italo Privilege garantisce infatti al viaggiatore e al suo accompagnatore, l'accesso alle esclusive Lounge Italo Club e cinque *upgrade* di ambiente all'anno per viaggiare sempre più comodi a bordo di Italo.

Non sorprende che Italo segni i valori più alti nei Pillar Tempo ed Impegno e Personalizzazione. I clienti di Italo si sentono più 'ascoltati' dall'azienda rispetto all'esperienza media con gli altri *player* del settore e questo spiega il distacco rispetto ai *competitor* conseguito nei pilastri Risoluzione ed Empatia.

Per un *brand* come Italo, strettamente connesso al territorio, è di fondamentale importanza offrire dei 'plus' collegati alla cultura delle aree e delle regioni ed in linea con le aspettative dei clienti. In questa prospettiva, l'iniziativa 'La colazione per i viaggiatori di Club Executive' arricchisce l'esperienza fornita ai clienti di Italo che viaggiano sulla Carrozza numero 1, fornendo prodotti gastronomici selezionati della cultura gastronomica italiana.

Italo presta un occhio di riguardo anche alla clientela business grazie a Italo Impresa, l'offerta dedicata alle piccole e medie imprese e partite IVA pensata per semplificare e rendere convenienti le trasferte di lavoro.

Italo Impresa garantisce servizi in linea con le esigenze del mondo business: offre infatti la possibilità di viaggiare coniugando la comodità del viaggio in ambiente Prima e Comfort alla flessibilità dell'offerta Flex, restituendo il 50% di ogni acquisto.

**Da poco tempo viaggio con Italo, ma l'esperienza è sempre stata positiva. Personale competente e disponibile, educato. Non capita spesso di prendere un treno ed arrivare con 5 minuti di anticipo a destinazione!**

Cliente Italo

“

Italo punta da sempre sulla Customer Experience per rafforzare l'*engagement* con i propri viaggiatori.

Il nostro compito è quello di entusiasmare chi ci sceglie per la prima volta, ma anche di continuare a stupire anche chi ormai è un nostro cliente abituale, con quell'effetto 'WOW' che fa la differenza.

I nostri viaggiatori devono percepirci come il loro treno, quello con cui spostarsi per lavoro, studio, affari o svago con comfort e senza stress. Muoversi è un diritto irrinunciabile della persona e Italo lo assicura a un rapporto qualità/prezzo vantaggioso. È per noi cruciale offrire servizi sicuri, affidabili e tecnologicamente all'avanguardia.

La domanda di mobilità nel nostro Paese è in continua crescita e Italo, con i suoi servizi di alta qualità, è intenzionato a soddisfarne una parte sempre più grande. Per permettere a sempre più persone di utilizzare i propri servizi, Italo ha messo a punto anche un servizio di intermodalità rotaia-gomma, Italobus, che porta con i suoi bus l'alta velocità lì dove non arriva con il treno.

Italo ha creato un nuovo stile di accoglienza fino a ora estraneo al mondo ferroviario e in ogni momento, dalla decisione di partire, all'arrivo in stazione e a bordo treno, Italo è pronto a rispondere alle esigenze dei suoi passeggeri per rendere la loro esperienza di viaggio sempre unica.

La professionalità, la passione, l'impegno e la tenacia delle nostre persone hanno contribuito ad assegnare ad Italo un importante primato: quello di essere il primo operatore privato nel trasporto ferroviario in Europa sull'alta velocità, cosa di cui tutti noi andiamo fieri.

”

Andrea Faragalli Zenobi  
Presidente, NTV

# Focus Financial Services



6° | I Financial Services si collocano al 6° posto della classifica

Campione del settore:

**FinecoBank**

6°

posto nel *ranking* italiano della  
**Customer Experience Excellence**

**Il periodo di elevata complessità per il settore dei Financial Services è proseguito anche nel 2016, condizionando la Customer Experience dei brand di questa industry. Tuttavia, la presenza nella Top 50 di FinecoBank, Allianz, UnipolSai, Assicurazioni Generali e Intesa Sanpaolo rappresenta un segnale incoraggiante per tutto il settore.**

Il prolungarsi degli effetti della crisi ha causato una progressiva riduzione dei margini che, unita all'evoluzione delle aspettative del cliente, ha portato banche e compagnie assicurative da un lato a razionalizzare i costi fissi, dall'altro ad investire nella creazione/sviluppo dei canali digitali in un'ottica di multicanalità integrata.

La crescente pressione competitiva da parte delle *fintech*, più agili e veloci nel rispondere alle esigenze del cliente rispetto ai *player* tradizionali, ha spinto i *brand* finanziari a spostare la competizione dalla leva del prezzo a quella del servizio. Come? Creando una esperienza a 360°, frutto della combinazione di personalizzazione ed efficienza, con lo scopo di consolidare il rapporto con il cliente per assicurarne la fedeltà al *brand*.

FinecoBank ha introdotto 'One stop solution', un unico conto gratuito, completo di tutti i servizi: *banking*, *credit*, *brokerage* e investimento. Il conto rappresenta una piattaforma integrata con un'offerta di servizi che si adegua alle diverse esigenze dei clienti ed è dotato di un'unica password per accedere a tutti i servizi per semplificare l'esperienza del cliente.

## I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



**L'innovazione dei canali digitali guida la Customer Experience**



**Il Pillar che richiede più attenzione è Empatia**

Intesa Sanpaolo, tra i primi *player* del settore bancario in Italia ad aver attivato un canale di *customer care* sui *social network*, ha da sempre puntato sull'innovazione tecnologica per rivoluzionare l'esperienza quotidiana di *internet banking*, semplificando la ricerca di prodotti e servizi *online* e migliorando la Customer Experience dei clienti. Nel 2016 è iniziata la 'rivoluzione' all'interno della rete di filiali, con una trasformazione radicale degli spazi e dell'offerta di servizi che ruota intorno al concetto di condivisione di idee e di esperienze. Contestualmente è stato rafforzato l'impegno strategico sulle tematiche innovative *disruptive*, sia mediante l'incremento delle risorse interne, sia attraverso l'intensificazione delle iniziative di *open innovation* e incubazione in Italia e all'Estero.

Allianz sta affrontando le criticità dei *player* del mercato assicurativo, che tipicamente dispongono di un ristretto numero di momenti di contatto con il cliente, attraverso la creazione di un ecosistema digitale dove la compagnia costituisce una piattaforma unica che integra servizi e *touch point*, in modo da massimizzare le occasioni di interazione con il cliente.

UnipolSai sta focalizzando i propri sforzi sulla comprensione dello stato emozionale del cliente nei momenti di maggior stress per quest'ultimo, come il sinistro, poiché è in queste fasi delicate ed uniche di interazione che si assicura una Customer Experience positiva.

Assicurazioni Generali ha recentemente avviato un profondo programma di miglioramento della Customer Experience, focalizzato sulla semplificazione delle interazioni per garantire esperienze diverse dal passato e atipiche rispetto al mercato assicurativo. La trasformazione sarà incentrata sugli agenti che resteranno il punto di riferimento e che saranno attori attivi e partecipativi nel definire le innovazioni da lanciare e le evoluzioni da apportare ai processi aziendali.

**È una banca affidabile che dà importanza al cliente. Sono cliente da anni e sono soddisfatto. I dipendenti sono professionali e competenti, per qualsiasi esigenza sono sempre disponibili.**

Cliente Intesa Sanpaolo

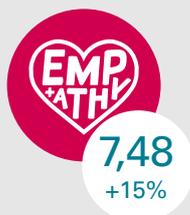
# Focus

# FinecoBank



## I 'Six Pillars':

punteggio e variazione rispetto  
alla media del settore



**Servizi evoluti e di semplice utilizzo: sono gli ingredienti con i quali FinecoBank ha costruito la sua Customer Experience di successo. Grazie al modello 'One stop solution', che risponde a tutte le esigenze finanziarie dei risparmiatori da un unico conto, la banca ha saputo conquistare sempre più la fiducia della clientela, arrivando a chiudere il 2016 con un utile netto di 211,8 milioni di Euro (+10,9% rispetto al 2015), 'il miglior anno di sempre'.**

FinecoBank ha costruito un modello di business distintivo integrando in una sola realtà piattaforme digitali altamente performanti con una Rete di consulenti finanziari estremamente professionali. Con l'obiettivo di rispondere a tutte le necessità finanziarie della clientela, dai servizi di *banking* e *brokerage* fino ad attività ad alto valore aggiunto come la pianificazione del patrimonio.

"Un modello", spiega il Vice Direttore Generale Paolo Di Grazia, "che si fonda su tre pilastri: efficienza operativa, trasparenza verso il cliente e innovazione. Un'innovazione che non è però mai fine a se stessa, ma che riflette il nostro impegno quotidiano nel proporre una Customer Experience all'insegna di semplicità e qualità dei servizi".

È questo il caso ad esempio della *cyborg advisory*, che intende affiancare il supporto della tecnologia al ruolo centrale del consulente finanziario. Con l'obiettivo di esaltarne le capacità, a tutto vantaggio del servizio fornito al cliente.

Da questo approccio è nata infatti X-Net, la prima piattaforma altamente tecnologica sviluppata per supportare i professionisti di FinecoBank nella propria attività di consulenza, semplificandone il lavoro e permettendogli di dedicare più tempo alla relazione con il cliente, unico modo per farne emergere gli obiettivi di vita e tradurli in una corretta pianificazione finanziaria.

Si tratta di un approccio che permette alla banca diretta multicanale del Gruppo UniCredit di sfruttare al meglio i due trend strutturali che stanno plasmando la società italiana: la digitalizzazione e la crescente necessità di consulenza finanziaria.

Un approccio in grado di instaurare una relazione di lungo termine con il cliente, perché basata su qualità e fiducia.

**Il mio promotore finanziario mi ha contattato per valutare l'investimento di una eccedenza di liquidità sul mio conto corrente. L'incontro è stato molto positivo e costruttivo. Il promotore si è rivelato competente e propositivo.**

Cliente FinecoBank

“

Siamo molto orgogliosi del risultato della ricerca di KPMG perché conferma il successo del modello FinecoBank e il raggiungimento del nostro obiettivo: andare incontro alle esigenze quotidiane dei nostri clienti, semplificando la banca e rendendo loro la vita più semplice.

È proprio questa Customer Experience che spiega la grande soddisfazione dei clienti FinecoBank, che ogni giorno rinnovano la propria fiducia in noi.

”

Paolo Di Grazia  
*Vice Direttore Generale, FinecoBank*

# Focus Telecoms



6,81  
CEE  
Score

8°

Posto in Italia, precedendo solo le Utilities

Campione del settore:

**Vodafone**

56°

posto nel *ranking* italiano della  
Customer Experience Excellence

**Il settore delle telecomunicazioni si caratterizza, come quello delle Utilities, per alti investimenti in infrastrutture e tecnologie. Per questo motivo il cliente in passato non è sempre stato al centro delle strategie, tuttavia si iniziano a vedere decisi miglioramenti delle strategie aziendali.**

Per anni il settore si è focalizzato sull'acquisire i clienti, vincolandoli con contratti d'utilizzo o con l'acquisto di telefoni. Oggi la sfida è ribaltare la strategia in ottica *customer*-centrica.

Uno degli elementi di criticità per il settore è che gli operatori spesso non comprendono la connessione emotiva che i consumatori hanno con i propri *device* e con i servizi. Ne è riprova il fatto che il punteggio relativo al Pillar Empatia del settore Telecoms è tra i più bassi del *ranking*.

Il ciclo di vita del cliente è, inoltre, molto complesso ed esiste un elevato numero di potenziali *journey* attraverso molteplici canali che il cliente si potrebbe trovare ad affrontare. Questo complica l'esperienza ed alza i costi per l'operatore.

Da considerare poi che mentre le aziende hanno lavorato duramente per migliorare gli aspetti tecnologici, per esempio costruendo la rete 4G, il mercato si è spostato dalla voce ai dati e spesso le infrastrutture faticano a reggere il peso dell'incremento dei volumi.

## I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



**Le aziende del settore investono nel miglioramento della Customer Experience**



**Nessun player si è classificato nella Top 50**

Vodafone, nell'ambito della Customer Experience, si è focalizzata sul consolidare e valorizzare il rapporto di fiducia con i clienti negli ambiti della connettività garantita, della trasparenza, del riconoscimento della fedeltà del cliente e dell'accessibilità ed efficacia del servizio. Ne è un esempio l'iniziativa 'Soddisfatti o Rimborsati sulla Rete 4G'.

Anche Fastweb si è posta la sfida di garantire e comunicare un'alta qualità del servizio, ponendo il concetto di 'Customer First' al centro della propria visione strategica. Ad esempio attraverso servizi innovativi, tra cui il Conto digitale, l'area clienti visualizzabile anche da *mobile*, e la possibilità per chi si abbona di conoscere in anticipo la velocità della rete nella sua abitazione e per i clienti di verificarne le *performance* attraverso lo *speed*.

Gli operatori si stanno progressivamente concentrando sulla Customer Experience, ritenendola un fattore cruciale per il presidio del mercato nei prossimi anni. Tuttavia rimane elevata la sensibilità al prezzo dei clienti e diventa sempre più significativa la componente di servizio relativa al *self-provisioning* e all'assistenza attraverso diversi canali.

In questo ambito negli ultimi anni il Customer Relationship Management di TIM si è spostato sempre più verso i canali digitali, attraverso il monitoraggio continuo in *real-time* e la gestione dei contatti di *caring* pervenuti sui *social network*, per intercettare al meglio l'esigenza di assistenza e contatto della propria clientela.

**Ottimo il servizio al cliente, sia da *call center*, sia nei negozi Vodafone. Più volte ho chattato con gli operatori che mi hanno aiutato a risolvere ogni problema.**

Ciente Vodafone

# Focus Utilities



Il settore Utilities registra il punteggio di Customer Experience più basso



L'empatia è l'aspetto più problematico dei *brand* del settore Utilities

Campione del settore:

**Edison Energia**

**64°**

posto nel *ranking* italiano della Customer Experience Excellence

**Il settore Utilities è all'ultimo posto del *ranking* italiano della Customer Experience Excellence e nessun *brand* appartenente a questo settore compare nella Top 50. Nonostante questo si iniziano a delineare dei percorsi di miglioramento che porteranno il settore a risollevarsi.**

Le Utilities operano in un settore fortemente regolamentato, oggi caratterizzato da un'elevata concentrazione di mercato che ha prodotto una significativa pressione competitiva ed una minore marginalità. Inoltre gli operatori faticano a proporre un'offerta particolarmente differenziata, in quanto il prodotto è diventato, dal punto di vista del cliente, sostanzialmente una *commodity*. I tassi di *switch* crescenti e l'imminente liberalizzazione totale del mercato impongono l'adozione di un nuovo approccio verso il cliente.

Se fino ad oggi il consumatore si è sempre dimostrato piuttosto passivo e prevalentemente interessato a proposte commerciali *push*, oggi gli utenti si mostrano sempre più esigenti, sia per effetto della diffusione di nuovi strumenti, quali ad esempio i comparatori di prezzo, sia a causa delle aspettative crescenti derivate dal confronto e dall'interazione con altre *industry*.

In particolare una delle maggiori criticità rilevate nel rapporto tra clienti e Utilities è stata la mancanza di fiducia e di trasparenza, causata da tariffe complesse, bollette di difficile comprensione, strategie commerciali molto aggressive e pubblicità spesso ingannevoli.

## I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



-7%

**Il settore mostra un notevole ritardo rispetto a quanto rilevato nel Regno Unito**

L'attenzione alla Customer Experience è però cresciuta nell'ultimo periodo, come testimoniato anche dal proliferare di prodotti diversi dalla *commodity* e di servizi a valore aggiunto, per esempio in ambito di efficienza energetica e in ambito assicurativo, fino ad arrivare a dispositivi di domotica.

La maggior parte degli operatori ad esempio include nel servizio, o vende a parte, una assicurazioni sugli impianti o sugli interventi di manutenzione, con assistenza 24 ore su 24.

Ampi miglioramenti, per effetto delle spinte normative, sono stati anche compiuti nelle bollette. Enel Energia, per citare un esempio, ha introdotto due *touchpoint* complementari, la Bolletta 2.0 e la piattaforma *web e-Billing*: la prima offre una migliore esperienza di lettura, la seconda ne amplia le funzionalità sul canale digitale grazie a strumenti interattivi di approfondimento.

I nuovi strumenti digitali sono in grado di supportare anche i dipendenti, migliorando l'efficienza. Eni ha fornito ai propri manutentori e promotori un cruscotto digitale per avere un quadro completo del cliente e decidere più rapidamente su eventuali interventi in mobilità.

Infine, anche Acea, dopo Enel e Edison, ha compiuto un importante *rebranding* dell'azienda ponendo al centro la relazione con il cliente e ridisegnando di conseguenza tutti i canali e i servizi sulla base delle esigenze espresse dalla clientela, in modo da offrire un singolo punto di contatto e migliorare l'esperienza indipendentemente dal canale utilizzato.

**L'esperienza con Edison è sempre positiva e sono molte le comodità: bollette *online*, comunicazione di autolettura gas tramite sms e le *email* che avvisano delle fatture in emissione.**

Cliente Edison

# Gli elementi di una Customer Experience di successo

**I brand che si collocano nelle prime 50 posizioni della classifica Customer Experience Excellence italiana hanno intrapreso un percorso che ha come punto d'arrivo la soddisfazione del cliente.**

Le strade che portano a questo obiettivo sono diverse, ma tutte passano da alcune tappe obbligate: creare esperienze

realmente omnicanali; maturare una visione globale, impegnandosi a raggiungere livelli di servizio eccellenti che superano i confini geografici; conoscere i clienti per offrire un'esperienza su misura; investire affinché i dipendenti diventino i primi promotori della Customer Experience del brand costruendo un contatto umano con i clienti.



## **1. I leader della Customer Experience dominano l'omnicanalità**

I brand che si posizionano nella Top 50 della classifica Customer Experience Excellence Italia offrono esperienze omnicanali molto apprezzate dai clienti.



## **2. Una Customer Experience di successo richiede livelli di servizio elevati e omogenei su scala globale**

Molti dei brand nella Top 10 sono aziende internazionali che garantiscono una Customer Experience eccellente, fondata su alti livelli di servizio, che travalica i confini geografici.



## **3. Non c'è Customer Experience senza conoscenza dei clienti**

La Personalizzazione, aspetto chiave di una Customer Experience di successo, richiede una conoscenza approfondita del cliente, caratteristica che contraddistingue i campioni della classifica.



## **4. Le persone: l'asset più importante per una Customer Experience d'eccellenza**

In Italia esiste una predisposizione naturale all'Empatia, dove alle qualità comunicative e 'affettive' tipiche della cultura italiana, si affiancano un'attenzione particolare alla cura della relazione e al contatto umano.



# I leader della Customer Experience dominano l'omnicanalità

In Italia i *brand* stanno iniziando a capire che il vero valore del canale digitale è la sua piena integrazione con gli altri canali all'interno di una strategia omnicanale fluida e coerente.

Le analisi effettuate nel Regno Unito e negli Stati Uniti evidenziano diversi approcci all'adozione delle tecnologie digitali. Negli Stati Uniti il 'digital' rappresenta un'estensione del modello di business tradizionale, un altro modo per ingaggiare i clienti integrato al resto dell'azienda, con l'obiettivo di porre il cliente al centro. Diversamente nel Regno Unito il canale digitale è sempre stato considerato separatamente rispetto al resto del business, con propri prodotti, prezzi e promozioni.

In un mondo oggi sempre più 'digital-first' i clienti si aspettano un'esperienza consistente e coerente fra i canali *online* e *offline*. L'omnicanalità rappresenta quindi un elemento fondamentale per garantire una Customer Experience all'altezza delle aspettative dei clienti. Negli Stati Uniti, ad esempio, dove questo approccio è stato adottato ormai da tempo, il ruolo del Chief Digital Officer è già stato affiancato dalla nuova figura del Chief Omnichannel Officer.

Non è un caso che le società cliente-centriche che si posizionano più in alto nella classifica della Customer Experience siano anche quelle percepite dai consumatori come le più efficaci nell'offrire un'esperienza realmente omnicanale. Con l'obiettivo di misurare la *performance* delle aziende nell'offerta di un'esperienza integrata e coerente tra canali diversi, KPMG ha costruito un 'Indice di Omnicanalità'. L'indice rappresenta la valutazione media della soddisfazione del cliente maturata nell'interazione con l'azienda su almeno due canali tra: canale fisico, canale digitale e canale telefonico. La classifica relativa all'Indice di Omnicanalità si fonda quindi sulla coerenza di ingaggio e interazione tra azienda e cliente e sulla facilità percepita dai consumatori di passare da un canale all'altro.

La soddisfazione dei clienti passa, per esempio, da aspetti pratici, come la possibilità di non dover ogni volta ripetere o registrare le informazioni sui differenti canali venendo sempre riconosciuti dall'azienda in ogni punto di contatto del Customer Journey. In questo senso il *Contact Center* di Amazon rappresenta un caso di successo per la sua capacità di utilizzare sempre tutte le informazioni del cliente a prescindere dal canale utilizzato.

Per tenersi al passo con le aspettative, grandi *brand*, come Best Western, hanno messo in atto da diversi anni importanti progetti di innovazione, per modernizzare i propri canali digitali e collegarli alle iniziative *offline*. Questi progetti hanno, però, richiesto cambiamenti importanti per far lavorare insieme diversi dipartimenti, in modo da offrire esperienze realmente omnicanali. I risultati si vedono nel lancio di alcune rilevanti novità come 'Best Friend', un *chatbot* attivo su Facebook Messenger pensato per facilitare la conversazione con l'ospite, introdurre nuovi spazi di relazione e di esperienza multicanale.

FinecoBank, una delle banche più apprezzate dai clienti per la sua Customer Experience, continua a perseguire la sua *mission* omnicanale. Si pensi all'*app mobile* recentemente rinnovata che riunisce tutti i servizi in un'unica piattaforma semplice, tecnologicamente avanzata e graficamente piacevole e che garantisce una Customer Experience soddisfacente perché semplifica la relazione banca-cliente.

## Indice di Omnicanalità, classifica delle Top 10 aziende

	Brand	Indice di Omnicanalità	Settore
1°	 Amazon	8,94	Non-Grocery Retail
2°	 Best Western	8,36	Travel & Hotels
3°	 FinecoBank	8,33	Financial Services
4°	 Diesel	8,15	Non-Grocery Retail
5°	 Guess	8,03	Non-Grocery Retail
6°	 Yoox.com	8,02	Non-Grocery Retail
7°	 The Space Cinema	7,96	Entertainment & Leisure
8°	 Apple Store	7,95	Non-Grocery Retail
9°	 Coop	7,91	Grocery Retail
10°	 Lidl	7,91	Grocery Retail



# Una Customer Experience di successo richiede livelli di servizio elevati e omogenei su scala globale

**Nella nostra classifica, i *brand* con posizionamento più elevato rispetto ai 'Six Pillars' sono quelli che riescono ad offrire una Customer Experience che nasce da una visione globale e si orienta verso i massimi livelli di servizio indipendentemente dai confini geografici. Tale visione globale si affianca alla presenza di un modello operativo in grado di rendere omogenea la Customer Experience offerta dal *brand*, consentendogli di superare le distanze geografiche.**

Non è un caso che Amazon si posizioni tra i primi cinque *brand* nelle classifiche Customer Experience Excellence di Stati Uniti, Regno Unito e Italia, esprimendo in maniera esemplare il concetto di Customer Experience eccellente che supera i confini nazionali. Alla base di una visione globale, che viene declinata con omogeneità *cross-country*, vi è la filosofia del CEO, Jeff Bezos, secondo cui l'orientamento pervasivo al cliente deve caratterizzare ogni dipartimento. "We're not satisfied until it's 100%," dice Bezos, a riprova del fatto che l'eccellenza vada ricercata al 100%, in tutti i dipartimenti, come in tutti i paesi.

Un'ulteriore lezione riguardo a come far vivere al cliente un'esperienza di eccellenza, superando le distanze geografiche, viene da Apple. Gli Apple Store di tutto il mondo sono noti per la Customer Experience che viene offerta al cliente. Alla base vi è una visione omogenea, articolata in cinque 'Steps of Service' ereditati dal modello Ritz-Carlton, che consistono in una serie di tecniche di comunicazione e attenzione al cliente che, adottate dai dipendenti, consentono l'erogazione di un servizio di eccellenza a livello globale.

Gli stessi principi di omogeneità ed eccellenza dell'esperienza fruita da clienti a livello globale caratterizzano anche *brand* per tradizione meno legati al mondo digitale. Il *brand* globale Ikea riesce a superare i confini geografici, sia *online* che negli *store* fisici, che ovunque si configurano come degli *showroom* in cui i clienti fruiscono un'esperienza distintiva. Simile è il caso di Decathlon, che, con il *format* Decathlon Experience, promuove un concetto di esperienza nello *store* declinato in tutto il mondo dove i clienti possono testare diverse attrezzature sportive afferenti a diverse discipline.

## Gli step della Apple Experience

**Apple ha sviluppato un metodo brillante per insegnare alle risorse impiegate negli store come comunicare con i clienti e farli sentire importanti, coinvolti, felici e ricettivi.**



### Step 1

Accogliere con un benvenuto caloroso.



### Step 2

Provare a immaginare i bisogni del cliente.



### Step 3

Proporre al cliente una soluzione semplice e immediata.



### Step 4

Ascoltare e risolvere dubbi e perplessità.



### Step 5

Concludere con un saluto affettuoso e un invito a visitare ancora lo store.

**[...] Questi cinque passi funzionano così bene che ogni risorsa a contatto con i clienti dovrebbe avere come imperativo quello di conoscerli e metterli in pratica durante ogni interazione con il cliente.**

Fonte: Carmine Gallo, autore di 'The Apple Experience'



# Non c'è Customer Experience senza conoscenza dei clienti

**La conoscenza del cliente consente alle aziende di eccellere nella Customer Experience, permettendo di raggiungere elevati livelli di Personalizzazione ed una corretta gestione delle aspettative dei clienti. L'analisi dei Top 50 brand della nostra classifica, infatti, mostra come i primi dieci si distinguano rispetto ai restanti 40 proprio in termini di Personalizzazione percepita dai clienti. La conoscenza del cliente ha un impatto positivo anche sui restanti pilastri, determinando un generale miglioramento della Customer Experience.**

Gli algoritmi su cui si basano le raccomandazioni personalizzate forniscono un chiaro esempio delle potenzialità offerte da un'accurata conoscenza del cliente per offrire un'esperienza 'dedicata'. Campioni in termini di Customer Experience, quali Amazon e Netflix, sfruttano lo storico degli acquisti, le preferenze e le ricerche dei propri clienti per fornire suggerimenti mirati ad anticipare e soddisfare nuove esigenze. Nel 2016, Amazon ha rafforzato il proprio algoritmo tramite un *framework* di Intelligenza Artificiale (DSSTNE), per migliorare la personalizzazione delle raccomandazioni.

Anche Netflix può contare su un potente algoritmo per personalizzare le raccomandazioni fornite ai clienti tramite la conoscenza delle loro preferenze. Un ulteriore passo verso la Personalizzazione della Customer Experience è stato fatto con il recente aggiornamento del sistema di valutazione, che dalle cinque stelle passa ai 'mi piace'. La piattaforma così si allontana da un sistema di valutazione orientato a proporre agli abbonati un giudizio complessivo del prodotto, per passare ad un sistema che intende personalizzare l'esperienza sul sito facilitando la ricerca di cosa potrebbe piacere.

L'analisi delle preferenze dei clienti per proporre offerte personalizzate si sta diffondendo in tutti i settori.

In un contesto sempre più *digital*, emerge l'esigenza da parte delle aziende di compiere un ulteriore passo verso la Personalizzazione. Non basta solo la comprensione delle esigenze del cliente, è necessario anche educare il cliente a conoscere l'azienda e scoprire la sua offerta.

## Il rapporto tra azienda e consumatore deve essere fondato sulla conoscenza

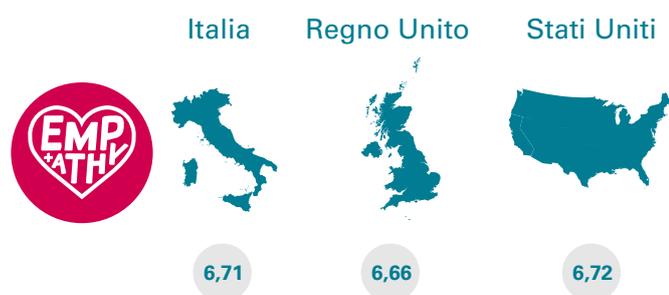
	'Conoscenza del consumatore' Mostrami che mi conosci	'Conoscenza dell'azienda' Educami a conoscerti
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I miei bisogni e desideri</li> <li>• I miei dettagli personali – riconoscimi</li> <li>• Le mie condizioni</li> <li>• La nostra storia 'insieme'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipa i miei bisogni</li> <li>• Contestualizza le informazioni</li> <li>• Forniscimi delle informazioni personalmente significative</li> <li>• Raccontami i prossimi passi</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cosa è importante per me</li> <li>• I miei valori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cosa rappresenti</li> <li>• Cosa gli altri clienti pensano di te</li> <li>• Mostrami che conosci meglio i tuoi prodotti e servizi di quanto riesca io</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cosa mi aspetto sulla base delle precedenti interazioni</li> <li>• Verifica se sono soddisfatto e felice</li> <li>• Raccogli i miei riscontri e mostrami che mi stai ascoltando</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cosa mi posso aspettare andando avanti</li> <li>• Potenziali criticità</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cosa succede</li> <li>• Lo stato dell'arte</li> <li>• Come mi sento</li> <li>• Cosa voglio che succeda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cosa sarà fatto e in quanto tempo</li> <li>• Chi se ne sta prendendo cura</li> <li>• Cosa permetterà di prevenire problemi simili</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il mio tempo</li> <li>• Il tempo a disposizione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscenza dei prodotti e servizi</li> <li>• Tienimi informato</li> <li>• Come massimizzo i benefici</li> <li>• Come accedo ai contenuti</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendi le mie condizioni</li> <li>• Comprendi le mie emozioni</li> <li>• Comprendi le mie aspettative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Come riesci ad aiutarmi quando ci sono problemi</li> </ul>



# Le persone: l'asset più importante per una Customer Experience d'eccellenza

**Il confronto tra i risultati delle analisi condotte negli Stati Uniti, in Regno Unito e in Italia mostra come il nostro Paese abbia ancora dei passi da compiere per migliorare la Customer Experience. Tuttavia, vi è uno dei 'Six Pillars' in cui il nostro Paese ottiene risultati superiori al Regno Unito, avvicinandosi ai livelli statunitensi. È il caso dell'Empatia, il cui valore secondo la metrica CEE è di 6,71 in Italia, in linea con il 6,72 degli Stati Uniti e superiore al 6,65 del Regno Unito.**

**CEE Score sul Pillar Empatia nel 2016 (Italia vs Regno Unito vs Stati Uniti)**



Se da un lato si può ricondurre tale risultato alla natura comunicativa ed 'affettiva' della cultura italiana, dall'altro lato non va trascurato l'impatto che simili caratteristiche hanno sulla capacità di garantire al cliente un'esperienza memorabile.

Non sono rari, infatti, casi di eccellenza in termini di Customer Experience basati proprio sulla formazione del personale addetto ai contatti con il cliente.

Il caso Ritz-Carlton, con i suoi 'Steps of Service' ha definito gli standard di *customer care* dai quali oggi la Customer Experience non può prescindere, specialmente quando l'esperienza fisica, *in-store*, deve supportare esperienze *digital* sempre più sofisticate. Apple, in primis, ha emulato tali standard creando un proprio codice di formazione degli addetti alle vendite negli *store*, ma non è l'unica ad aver concentrato l'attenzione su questo aspetto.

Con una serie di *workshop* e *community online*, Decathlon mira a coinvolgere e responsabilizzare le proprie risorse, per mettere a disposizione dei propri clienti degli esperti in grado di far loro vivere un'esperienza di qualità.

FincoBank, accanto a servizi di *online banking*, mette a disposizione dei propri clienti un *team* di consulenti finanziari, che si occupano di assistere gli utenti in qualsiasi momento semplificando la fruizione dei servizi.

# Le componenti per una trasformazione di successo

La capacità di trasformarsi e di evolvere continuamente è ormai considerato uno degli elementi fondanti di qualsiasi modello organizzativo ed operativo aziendale, indipendentemente dal settore di riferimento. La domanda oggi non è più "Dobbiamo o non dobbiamo cambiare?", ma è "Come possiamo accelerare il cambiamento?". L'esperienza ha però evidenziato che percorsi troppo accelerati e sfidanti di trasformazione verso il digitale e verso la cultura alla *customer centricity* possono rischiare di danneggiare la credibilità interna ed esterna dell'azienda.

Ma la trasformazione non è una gara, richiede l'evoluzione della cultura aziendale. In quest'ottica le aziende devono cercare di comprendere come accelerare il cambiamento per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo evitando di danneggiare il business.

Dall'analisi di alcuni esempi di trasformazioni di successo abbiamo individuato tre elementi cardine per una strategia efficace di cambiamento.



## 1. Chiarezza nella visione

Idee chiare, volte a trasmettere l'esperienza che si intende assicurare al cliente.



## 2. Consequenzialità nell'approccio

Capacità di implementare i 'Six Pillars' correttamente e nei tempi giusti.



## 3. Customer Experience e capacità organizzative

Adeguati investimenti in Customer Experience per avviare e guidare il cambiamento.

## Un esempio di successo: Santander

Santander è un interessante caso di trasformazione di successo. L'introduzione di un innovativo modello di segmentazione della clientela è stato il fattore scatenante il cambiamento, che ha impiegato diversi anni prima di avere effetti positivi sulla *performance* dei processi di business. Per realizzare questa iniziativa di successo gli *step* sono stati:

1. Individuazione di *brand ambassador* di livello, con un elevato grado di credibilità e reputazione, per ristabilire il prestigio e l'integrità del *brand* dopo la crisi di fiducia verso il settore finanziario.
2. Focalizzazione sulla risoluzione dei problemi e sul miglioramento dei processi di business, sulla gestione accurata delle aspettative e sulla semplicità dei messaggi.
3. Organizzazione di corsi di formazione empatica per 14.000 dipendenti a contatto con i clienti, per migliorare l'interazione dipendente-cliente. Santander ha migliorato consistentemente il proprio posizionamento in termini di Customer Experience Excellence, guadagnando, nel Regno Unito, ben 141 posti in tre anni.

A seguito del successo dell'iniziativa in Regno Unito, è stato avviato un percorso di *deployment* globale nei diversi paesi in cui il gruppo bancario è presente.

“

**Il percorso verso il cambiamento non è mai stato così elettrizzante, soprattutto grazie ai miglioramenti in campo digitale, ma rimaniamo comunque focalizzati sul nostro obiettivo principale: aiutare le persone e le imprese a crescere.**

”

Sue Willis

*Managing Director Customer Experience and Channels, Santander*



# Chiarezza nella visione

**Al centro di una Customer Experience di successo deve esserci un'idea chiara e forte in grado di influenzare l'intera organizzazione. Questa 'idea pervasiva' genera la visione e definisce la strategia di Customer Experience.**

Le grandi esperienze sono fortemente influenzate dalle emozioni. Le organizzazioni che sanno gestire le emozioni del cliente sono quelle che riescono a creare un *brand* dal contatto emozionale.

Il cardine dell'idea pervasiva di Customer Experience sta nel comprendere come scatenare queste emozioni.

Per questo avere una visione chiara è un elemento chiave. Soltanto quando di fronte ad una tematica nuova l'intera organizzazione si chiede "Come lo facciamo?," e non "Cosa facciamo?," vuol dire che l'azienda ha maturato chiarezza di visione.

Questo approccio è differente da quello adottato dalla maggior parte delle aziende nella gestione del *brand*, perché coinvolge tutta l'organizzazione e non solo l'area *marketing* e vendite. Non si tratta di un sofisticato modello di *brand* che si limita ad esistere solo nella mente di agenzie e uffici *marketing*. È un approccio che rivoluziona il modo di pensare di ogni dipendente. In sintesi, si tratta di una linea guida che armonizza e integra tutta l'azienda nel rispetto della visione del *brand* e che, soprattutto, pone il cliente al centro.

Per molti business, il lessico aziendale è già complesso: valori del *brand*, comportamenti e competenze. La Customer Experience non deve aumentare la complessità, ma deve essere chiara e promossa dalla *leadership*. Le aziende che riescono a farlo, sono quelle che cambiano più rapidamente.

## Alcuni esempi di visioni aziendali orientate alla Customer Experience

	Brand	Idea di esperienza
	<b>Giorgio Armani</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fornire ai clienti un lusso personalizzato, basato sul gusto del 'fatto a mano', orgoglio dell'artigianalità italiana, con uno stile che va oltre le mode</li> </ul>
	<b>Esselunga</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rendere la qualità qualcosa di speciale</li> </ul>
	<b>Lush</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Far sentire i clienti bene con se stessi e con il mondo che li circonda</li> </ul>
	<b>First Direct</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fornire servizi che si adattino al cliente, non alla banca</li> </ul>
	<b>Publix</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Far diventare lo shopping un piacere</li> </ul>
	<b>Disney Parks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Far sì che esperienze magiche diventino reali</li> </ul>
	<b>Singapore Airlines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Raccontare i valori dell'Asia e di una cultura fondata sull'ospitalità</li> </ul>
	<b>Air New Zealand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Essenzialmente 'Kiwiness', modo di dire che indica qualcosa che è <i>cool</i> e che incarna i valori neozelandesi</li> </ul>

**Se la visione parte da un'idea, renderla chiara necessita uno sforzo ulteriore. La declinazione dell'idea parte dai valori del *brand* e dal modo in cui gestisce il rapporto con il cliente. I 'Six Pillars' possono fungere da bussola per orientarsi in questa fase.**

Quando l'idea è combinata con i 'Six Pillars', questi diventano il cuore dell'approccio cliente-centrico.

Rappresentando una bussola per guidare la Customer Experience, i 'Six Pillars' suggeriscono le giuste domande per qualificare l'idea aziendale, pongono le basi per l'effettiva misurazione della *performance* e dell'impatto sul cliente e, come conseguenza, hanno un significativo potere esplicativo su semplici e sintomatici indicatori, come C-SAT (indicatore di Customer Satisfaction) e NPS (Net Promoter Score).



### Personalizzazione

Come possiamo sapere che tipo di persona si identifica con la nostra idea? Come arriviamo a conoscerli in profondità e a diffondere questa conoscenza all'interno del nostro business?



### Integrità

Abbiamo creato un contesto caratterizzato da valori di integrità e moralità? In che modo l'Integrità esprime la nostra idea e ispira fiducia?



### Aspettative

Conosciamo le aspettative che i clienti nutrono verso il nostro *brand*? Cosa dobbiamo fare per analizzare, soddisfare, superare le aspettative?



### Risoluzione

Abbiamo un piano d'azione in caso di problemi? Cosa pensiamo di fare quando non saremo in grado di trasmettere un'idea?



### Tempo ed Impegno

Come comunichiamo le azioni intraprese per rendere più semplice e accessibile l'idea e l'esperienza d'acquisto?



### Empatia

Qual è il nostro comportamento? Come trasferiamo la nostra passione ed i nostri valori al cliente? Come mostriamo il nostro interesse?

La *leadership* è elemento fondamentale per generare chiarezza di visione ed il *top management* deve esserne custode. Il CEO o il *top management* possono cambiare, ma se l'idea è forte, continuerà a vivere.

Le migliori organizzazioni trasmettono implicitamente la loro idea attraverso i 'Six Pillars'. L'idea è il riferimento per assicurare un orientamento totalmente focalizzato sul cliente e i 'Six Pillars' assicurano coesione e completezza.

Quando un'azienda cerca di implementare una chiara visione orientata al cliente, è necessario rispondere a tre domande chiave:

1. Qual è l'idea che ci permette di definire le esperienze che offriremo?
2. Come questa idea potrà essere analizzata attraverso ciascuno dei 'Six Pillars'?
3. Come decliniamo i 'Six Pillars' nelle esperienze dei nostri clienti?

# Consequenzialità nell'approccio

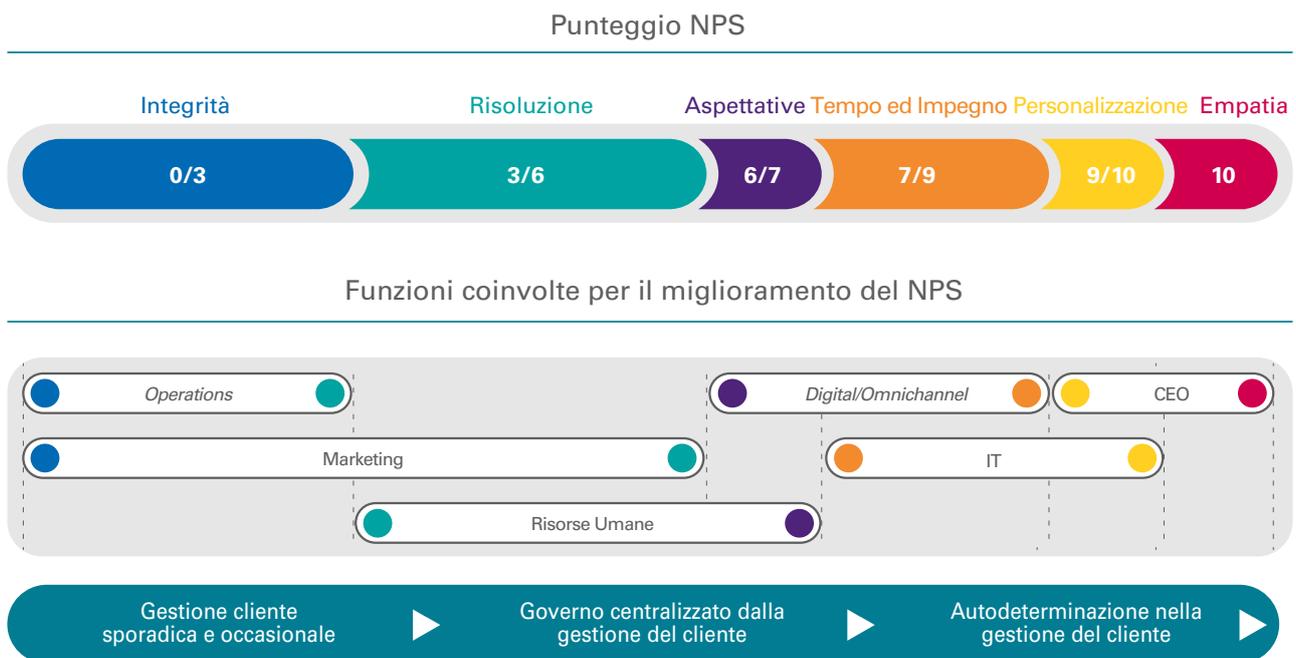
**L'accelerazione della *customer transformation* comporta necessariamente l'esecuzione di diverse attività. Le analisi KPMG evidenziano come, per raggiungere risultati efficaci, sia necessaria una sorta di consequenzialità nell'approccio. Individuando il giusto percorso, l'azienda può evitare costi significativi e assicurare un coerente avanzamento nel percorso di trasformazione.**

Spesso le aziende si chiedono su quale dei 'Six Pillars' sia necessario focalizzarsi maggiormente nel processo di cambiamento. La risposta è che le aziende di successo li considerano nel loro complesso: sono strettamente connessi quindi difficili da separare. Alcune analisi dimostrano ad esempio che la Personalizzazione ha il maggior impatto sulla fedeltà dei clienti e sulla capacità di questi di influenzare gli altri (la cosiddetta *advocacy*), ma senza una gestione coerente della Risoluzione la fidelizzazione della clientela rischia di peggiorare rapidamente.

Le analisi svolte da KPMG mostrano che esiste una precisa sequenza nel processo di trasformazione, una sorta di gerarchia di attività incentrata sui 'Six Pillars'. A titolo esemplificativo il grafico sottostante illustra l'impatto sul Net Promoter Score (NPS) derivante dagli interventi sui diversi 'Six Pillars'.

Integrità e Risoluzione sono alla base del rapporto fiduciario con la clientela e problemi su questi Pillar sono legati a NPS compresi tra 0 e 6 che generano i cosiddetti *detractor* (clienti insoddisfatti che potrebbero danneggiare l'immagine del *brand*). Per contro Empatia e Personalizzazione sono legati a NPS compresi tra 9 e 10, generando i cosiddetti *promoter* (consumatori fedeli ed appassionati che continuano ad acquistare i prodotti dell'azienda e li consigliano ad altri). I fattori che determinano l'*advocacy* tendono quindi ad essere guidati principalmente dalle interazioni dipendente-cliente.

## La sequenza di implementazione dei 'Six Pillars' per il miglioramento del Net Promoter Score



# Checklist per implementare i 'Six Pillars'



## Personalizzazione

- Dimostriamo alla clientela di conoscerla
- Comprendiamo e rispettiamo le preferenze dei clienti
- Mostriamo alla clientela che riconosciamo la relazione che hanno con noi
- Troviamo modalità interessanti per mostrare come utilizziamo le informazioni sui clienti per servirli al meglio
- Utilizziamo le informazioni per 'monitorare' il cliente, quando necessario
- Mostriamo ai clienti che per noi valgono



## Integrità

- Cerchiamo di ottenere un'eccellente prima impressione per ispirare subito fiducia
- Identifichiamo i momenti chiave nella creazione di fiducia e ci assicuriamo di gestirli al meglio
- Non ci interessiamo solo del mero profitto
- Il nostro personale è pienamente competente
- Il nostro personale è capace di ingaggiare la clientela
- Realizziamo sempre quanto promesso



## Aspettative

- Conosciamo le aspettative dei nostri clienti
- Utilizziamo la conoscenza per definire e gestire con cura le aspettative
- Sappiamo in quale fase del *customer journey* dobbiamo essere particolarmente accurati nella gestione delle aspettative
- Siamo attenti nel definire le aspettative
- Consideriamo le aspettative insite e derivate dal profilo comportamentale e di interazione con altri *brand* del nostro cliente



## Risoluzione

- Il nostro personale si assume la responsabilità di un problema e ne gestisce la soluzione
- Forniamo accurate e coerenti risposte
- Risolviamo i problemi al primo contatto
- Realizziamo soluzioni efficaci e reagiamo immediatamente ai problemi dei clienti
- Forniamo delle tempistiche alle risoluzioni dei problemi
- Forniamo ai clienti le modalità per risolvere i problemi autonomamente



## Tempo ed Impegno

- Conosciamo il beneficio del tempo che investiamo sui clienti
- Rendiamo piacevole il tempo investito dai nostri clienti nelle diverse interazioni
- Informiamo i clienti sul tempo necessario per raggiungere il loro obiettivo
- Chiariamo i passi necessari e quali problemi potrebbero emergere
- Eliminiamo sistematicamente le fasi di processo non necessarie



## Empatia

- Il nostro personale investe del tempo nell'ascoltare i propri clienti
- Il nostro personale è capace di rispondere con la necessaria intelligenza emozionale in funzione delle necessità del cliente
- Il nostro personale stabilisce una relazione emozionale con i clienti in ogni interazione
- Il nostro personale realizza questa relazione esprimendo il nostro *brand*
- Il nostro personale è capace di dimostrare che si interessa personalmente dei clienti



# Customer Experience e capacità organizzative

**Chiarezza nella visione e definizione della corretta sequenza di azioni da intraprendere sono passi fondamentali verso la Customer Experience. Tuttavia occorrono anche ottime capacità organizzative che permettano di superare le difficoltà riscontrate nell'implementazione della strategia, dovute alla frammentazione ed alle logiche 'a silos' che spesso caratterizzano le aziende.**

Dal lato delle vendite, poche aziende offrono servizi effettivamente basati su una visione *end-to-end* e tendono piuttosto ad enfatizzare uno specifico prodotto o approccio. La conseguenza è che molti sforzi di *customer transformation* rischiano di vanificarsi.

KPMG ha mappato le capacità chiave per gestire un efficace percorso di trasformazione *end-to-end*.

## Visione e Strategia

- Chiara articolazione dell'idea, condivisa dall'intera organizzazione
- Principi di *design* funzionali, granulari e strumenti di gestione multicanale
- Comprensione realistica e onesta dei fattori interni di rischio e relativa capacità di gestione
- Responsabilità in capo al *top management*, con il CEO quale principale promotore della Customer Experience

## Modelli decisionali finanziari

- Chiara comprensione del rapporto tra gestione del cliente e crescita
- Prioritizzazione dei *journey* del cliente valutando i cambiamenti sulla base di valori e costi
- Capacità di svolgere analisi, combinando dati operazionali e *feedback*
- Utilizzo di modelli predittivi, che simulano ritorni finanziari basandosi sul miglioramento della Customer Experience

## Capacità di disegno dei journey

- Approccio *in-house* e multicanale nella mappatura dei *journey* collegati alla *governance* del cambiamento
- Enfasi chiara sul bilanciamento tra clienti (emozionale), processi (razionale), costi e dipendenti
- Capacità di implementazione agile, caratterizzata da fasi veloci di sviluppo e *testing* sui mercati

## Voce del Cliente

- Tecnologie per aggregare *feedback* in tempo reale, collegando gestione manageriale a problemi giornalieri
- Processo decisionale condiviso con approccio causa-effetto ai vari *feedback*
- Combinazione di dati operativi e analisi di canali digitali, a favore di una vista complessiva del cliente
- Continuo *focus* sulla pianificazione di azioni, a livello operativo e strategico

## Cultura del Cliente

- Comprensione del *target* culturale e dei bisogni esperienziali del dipendente per ottenere la centralità del cliente
- Impegno continuo delle Risorse Umane
- Programma formale di avvicinamento al cliente, con coinvolgimento del *top management* e di clienti reali
- Integrazione delle analisi dei dipendenti, rispetto a quella del cliente

## Eccellenze Operative

- *Focus* sull'implementazione granulare dei principi del cliente tramite *micro journey*
- *Focus* continuo nel controllare la visione del cliente in rapporto alla realtà operativa
- Multicanalità, comprensiva della dimensione tradizionale e digitale, no silos
- Approcci chiari alla identificazione e alla propagazione di nuove *best practice*

# Top 50 Italia 2016

-  1° | Amazon
-  2° | Apple Store
-  3° | Giorgio Armani
-  4° | Netflix
-  5° | Esselunga
-  6° | FinecoBank
-  7° | Lufthansa
-  8° | Ikea
-  9° | Decathlon
-  10° | Swarovski
-  11° | Geox
-  12° | Lidl
-  13° | Italo
-  14° | Feltrinelli
-  15° | Ebay
-  16° | Eurospin
-  17° | Best Western
-  18° | Coop
-  19° | Diesel
-  20° | Guess
-  21° | The Space Cinema
-  22° | Leroy Merlin
-  23° | Conad
-  24° | Allianz
-  25° | Ibis

-  26° | Yoox.com
-  27° | Mondadori
-  28° | Sky
-  29° | Alitalia
-  30° | Mediaworld
-  31° | Airbnb
-  32° | Bottega Verde
-  33° | Auchan
-  34° | Bartolini
-  35° | Roadhouse
-  36° | UnipolSai
-  37° | Ryanair
-  38° | Coin
-  39° | Penny Market
-  40° | Brico
-  41° | Despar
-  42° | UCI Cinemas
-  43° | Assicurazioni Generali
-  44° | Zara
-  45° | Salmoiraghi & Viganò
-  46° | Carrefour
-  47° | EasyJet
-  48° | Intesa Sanpaolo
-  49° | Unieuro
-  50° | Burger King



# Nota metodologica

## I brand analizzati nella survey

La selezione dei *brand* inclusi nella presente ricerca è avvenuta in coerenza con le linee guida definite da KPMG per le analisi di Customer Experience Excellence realizzate negli altri paesi oggetto della ricerca.

I settori presi in esame sono:

-  Grocery Retail
-  Non-Grocery Retail
-  Financial Services
-  Restaurants & Fast Food
-  Travel & Hotels
-  Entertainment & Leisure\*
-  Logistics
-  Telecoms
-  Utilities

Nell'ambito di questi settori sono state selezionate esclusivamente aziende B2C, con l'obiettivo di valutare l'esperienza del cliente sui principali punti di contatto con l'azienda (canale fisico, telefonico, digitale) e non sul prodotto.

All'interno della ricerca sono stati inclusi i principali *brand* di ogni settore, a cui sono stati aggiunti i nuovi *brand* emergenti e quelli ritenuti più interessanti per le tematiche di Customer Experience.

Ogni *brand* è oggetto di *ranking*, sulla base del Customer Experience Excellence Score, indipendentemente del settore di appartenenza. Tale scelta è dovuta al fatto che i clienti oggi si aspettano di vivere un'esperienza memorabile indipendentemente dalla tipologia di servizio fruito, sia che si tratti dell'acquisto di un bene in un supermercato, sia che si tratti di un servizio di intrattenimento o di una transazione bancaria. Le esigenze individuali, inoltre, non cambiano a seconda che l'esperienza avvenga tramite un canale fisico o digitale, per questo i parametri per misurare la Customer Experience sono trasversali ai diversi canali.

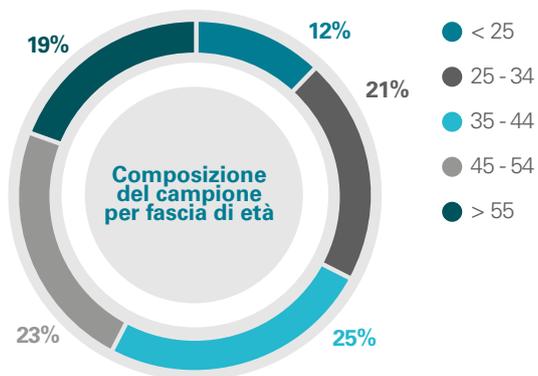
Il questionario è stato sottoposto a 2.500 individui e sono entrati a far parte del *ranking* solo i *brand* che hanno ricevuto almeno 100 valutazioni, elemento che consente di avere un campione rilevante ed equiparabile alle rivelazioni internazionali svolte negli ultimi sette anni.

## Il campione della survey

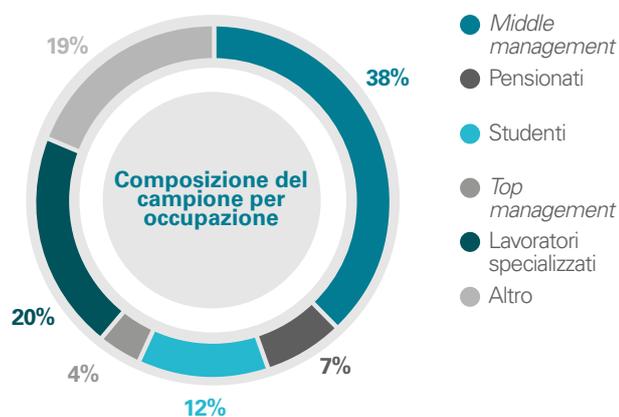
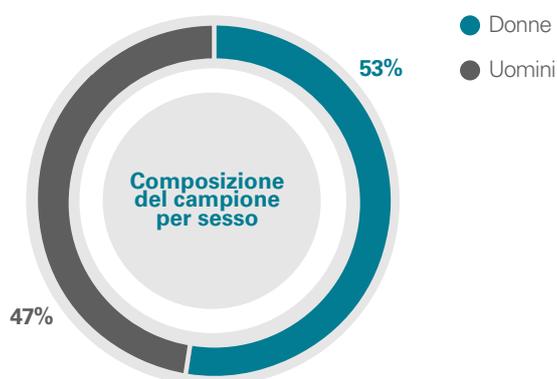
La *survey*, condotta tra i mesi di Dicembre 2016 e Gennaio 2017, ha coinvolto un campione di 2.500 individui, rappresentativi della popolazione italiana attiva (confidenza statistica del 95%, margine di errore statistico <5%). La somministrazione del questionario è avvenuta tramite la metodologia CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*).

Il campione è composto per il 12% da individui di età inferiore ai 25 anni, per il 21% di età tra i 25 e i 34, per il 25% tra i 35 e i 44 anni, per il 23% tra i 45 e i 55 e per il 19% superiore ai 55 anni.

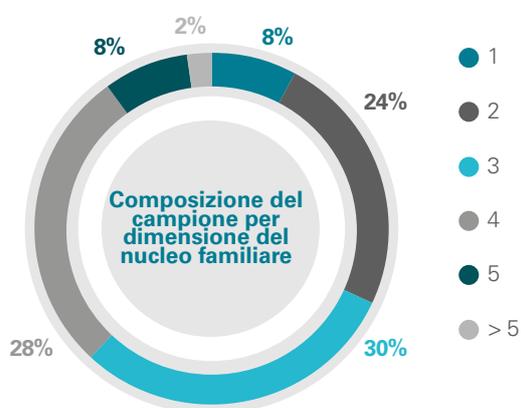
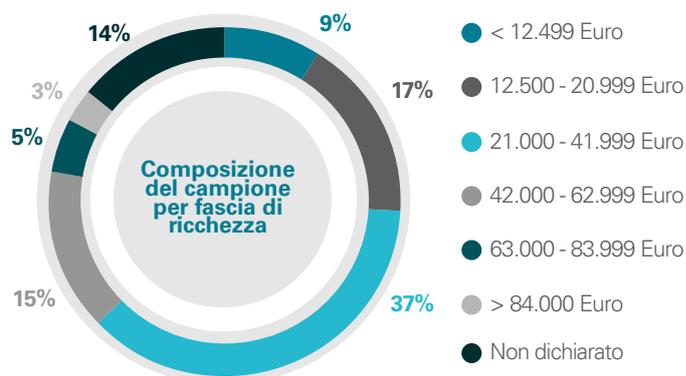
\* La metodologia esclude parchi tematici o zoo



Il campione è composto per il 53% da donne e per il 47% da uomini.



I rispondenti appartengono prevalentemente ad una fascia di reddito compresa tra i 12.500 Euro e i 42.000 Euro (54%). La dimensione dei nuclei familiari è nella maggior parte dei casi (82%) compresa tra 2 e 4 individui.







# Contatti

## Customer Experience Excellence Centre

### Paolo Capaccioni

Partner, KPMG Advisory  
pcapaccioni@kpmg.it

### Pasquale Ambrosio

Senior Manager, KPMG Advisory  
pambrosio@kpmg.it

### Alessia Mancini

Manager, KPMG Advisory  
alessiamancini@kpmg.it

### Daniele Stragapede

Manager, KPMG Advisory  
dstragapede@kpmg.it

[kpmg.com/it](http://kpmg.com/it)

[www.nunwood.com](http://www.nunwood.com)



Le informazioni contenute in questo documento sono ricavate in parte da fonti pubblicamente disponibili e in parte da una survey realizzata interpellando un campione di consumatori italiani. Nonostante tutti i nostri sforzi, KPMG Advisory non attesta né garantisce in nessun modo l'accuratezza, la completezza e la correttezza delle informazioni ivi contenute al momento in cui vengono ricevute o che continueranno ad esserlo anche in futuro. Tutte le informazioni qui fornite sono di carattere generale e presentate unicamente allo scopo di descrivere alcune dinamiche del mercato senza prendere in considerazione fatti riguardanti persone o entità particolari. Questo documento non rappresenta un'offerta di vendita né una sollecitazione all'acquisto di alcun servizio, né vuole fornire alcun suggerimento o raccomandazione operativa o in termini di investimento. KPMG Advisory non si assume alcuna responsabilità per la perdita o i danni che potrebbero derivare dall'uso improprio di questo volume o delle informazioni ivi contenute.

© 2017 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), entità di diritto svizzero. Tutti i diritti riservati.

Denominazione e logo KPMG sono marchi e segni distintivi di KPMG International.

Stampato in Italia.

Data di pubblicazione: giugno 2017

Grafica: New! srl - [www.newadv.com](http://www.newadv.com)