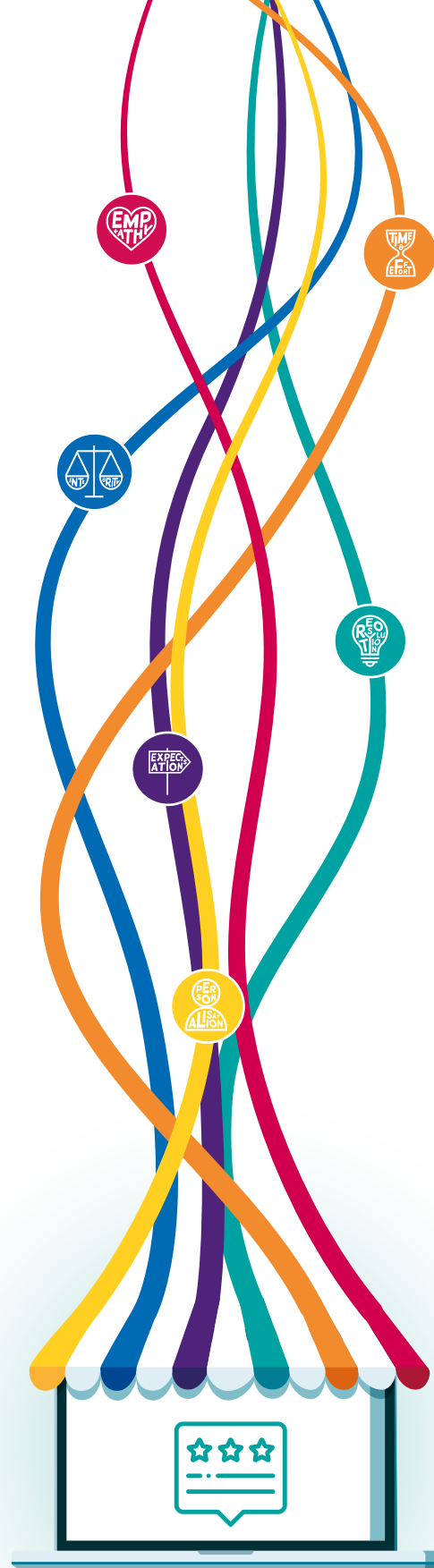


L'Eccellenza nella Customer Experience

Le dinamiche del mercato italiano e gli elementi
chiave per una Customer Experience di successo



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 circa 2.300 *brand* nel mondo attraverso più di 2 milioni di valutazioni.

Questo documento rappresenta la seconda 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.

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, e dalle dichiarazioni dei clienti.

Customer Experience Excellence: il cliente al centro

La Customer Experience è la somma delle esperienze, delle sensazioni, delle emozioni e dei ricordi che un cliente matura nell'interazione con i *brand*. Creare esperienze d'acquisto memorabili, che rimangano impresse nella mente del consumatore e che influenzino il suo futuro comportamento, significa per i *brand* sviluppare un vantaggio competitivo sostenibile.

La rivoluzione digitale, con l'ingresso di nuovi operatori *disruptor* all'interno dell'arena competitiva, ha aumentato la competizione sui temi di Customer Experience per tutte le aziende, innalzando le aspettative complessive della clientela nei confronti di tutti i *brand*. Oggi le aziende devono lavorare con sempre maggiore impegno per offrire ai propri clienti esperienze distintive.

La ricerca KPMG parte dalla definizione di un set di fattori che misurano sia le caratteristiche oggettive di *performance* dei processi di contatto tra cliente e azienda, sia gli aspetti che agiscono sulla sfera emotiva dei consumatori, i 'Six Pillars' della Customer Experience Excellence: Personalizzazione, Integrità, Aspettative, Risoluzione, Tempo ed Impegno ed Empatia. Questi fattori rappresentano sei dimensioni fondamentali attraverso cui un cliente giudica l'interazione con un *brand*. È proprio su questi elementi che le aziende devono focalizzarsi per migliorare la relazione con il cliente.

Ma come è possibile raggiungere l'eccellenza nella Customer Experience? La risposta è la Customer Centricity. Innanzitutto le aziende devono implementare in azienda i processi di Customer Experience Management. Il primo passo è quindi quello di concentrarsi sulla profilazione dei clienti, la mappatura dell'ecosistema esperienziale, la raccolta e analisi della Voice of the Customer, ossia l'ascolto dei clienti e del loro giudizio, e l'individuazione dei momenti chiave dell'esperienza, i cosiddetti Moments of Truth (MoTs).





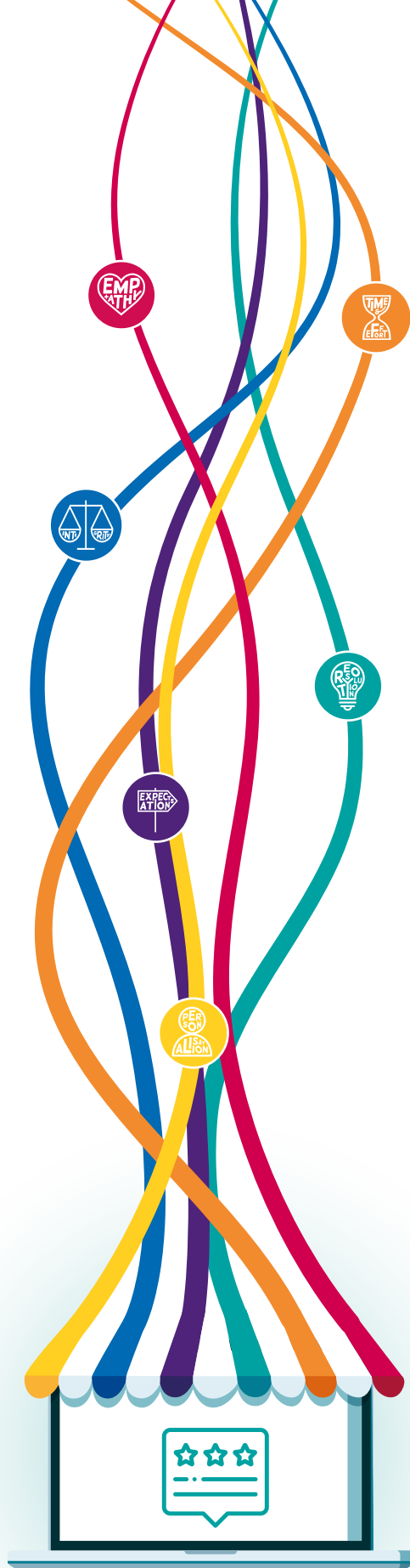
La conoscenza del cliente in ogni canale e punto di contatto con l'azienda fornisce gli *input* necessari per identificare la Customer Experience Strategy più efficace e declinarla per ognuno dei *cluster* di clientela e in ognuno dei *journey* vissuti dal cliente. Il passo successivo consiste nel dotarsi dei più adeguati modelli operativi a supporto della Customer Strategy e implementare le iniziative prioritarie per rispondere efficacemente alle aspettative dei clienti e risolvere i cosiddetti 'pain points', ossia i momenti in cui emergono delle criticità nel rapporto tra cliente e azienda.

L'insieme di informazioni raccolte può quindi essere impiegato per costruire una proposta integrata e coerente sui diversi *touchpoint*, creando esperienze omnicanali, omogenee e corrispondenti alle esigenze dei clienti. In sostanza, quella che viene definita Connected Experience. Per fare ciò, oltre ad una focalizzazione sui nuovi canali digitali, sarà necessaria una concreta trasformazione delle reti fisiche.

La focalizzazione sul Pillar Empatia può rappresentare un reale valore aggiunto per riqualificare la *value proposition* dei *brand* italiani, fondando il vantaggio competitivo sulla costruzione di esperienze 'memorabili' oltre che di qualità.

In Italia la trasformazione dei modelli di business e dei modelli di relazione per raggiungere la Customer Centricity è un tema molto sentito, ma il percorso di integrazione del concetto di centralità del cliente nel processo di trasformazione delle aziende è un processo complesso e deve passare da un reale cambiamento culturale ed organizzativo.

Paolo Capaccioni
Partner
KPMG Advisory, Management Consulting



Indice

Executive Summary	8
I 'Six Pillars' della Customer Experience Excellence	10
Lo stato della Customer Experience in Italia	14
Analisi Settoriale	16
L'Omnichannel Index	17
I Campioni CEE in Italia nel 2017	18
Transformation brands nel 2017	20
Focus	
Non-Grocery Retail	22
Apple Store	24
Prada	26
illy Caffè	28
Grocery Retail	30
Financial Services	32
CheBanca!	34
Travel & Hotels	36
Entertainment & Leisure	38
Restaurants & Fast Foods	40
Telecoms	42
Utilities	44
Gli elementi di una Customer Experience di successo	46
Connected Enterprise	47
Connected Experience	49
Connective Thinking	52
Gestione delle aspettative	53
Innovazione dei 'Six Pillars'	54
Focalizzazione sull'Empatia	56
Progettazione di esperienze memorabili	59
Top 100 Italia 2017	63
Nota metodologica	64
KPMG Customer Experience Practice	66

Executive Summary

La seconda edizione della ricerca italiana del Customer Experience Excellence Centre di KPMG si basa sulle valutazioni di 5.000 consumatori, il doppio rispetto allo scorso anno, che hanno espresso il proprio giudizio su 217 *brand* operanti in Italia. L'obiettivo della ricerca è quello di individuare le *best practice* nazionali in tema di Customer Experience, analizzare alcuni casi di successo ed identificare gli elementi vincenti per costruire esperienze d'acquisto eccellenti per i propri clienti.

I risultati della ricerca di quest'anno dimostrano come le aziende italiane stiano facendo importanti progressi in termini di Customer Experience, anche se molto ancora deve essere fatto, soprattutto in alcune *industry*. In un ambiente competitivo sempre più complesso e a fronte di aspettative crescenti da parte dei clienti, le aziende devono 'prendere l'iniziativa' per stabilire un vantaggio competitivo in termini di Customer Experience rispetto ai propri *competitor*.

Dai risultati della ricerca italiana emerge come il livello di competizione sulle tematiche di Customer Experience si sia complessivamente innalzato. Allo stesso tempo sono cresciute considerevolmente le aspettative dei clienti e questo ha portato a risultati contrastanti in termini di *performance* rispetto all'anno precedente: il 65% delle aziende oggetto della ricerca 2016 ha visto un peggioramento del proprio CEE Score nel 2017; 8 settori su 9 hanno osservato un peggioramento dell'indicatore aggregato di Customer Experience; il punteggio medio dei Pillar Personalizzazione, Tempo ed Impegno, Aspettative si è ridotto.

La *performance* del campione di aziende analizzate nel suo complesso, tuttavia, mostra alcuni aspetti positivi: il sorpasso rispetto ai risultati registrati nel Regno Unito e il focus strategico delle aziende italiane sul Pillar Empatia, dove aumenta il distacco già registrato lo scorso anno rispetto ai risultati del Regno Unito.

La correlazione tra Customer Experience Excellence e risultati aziendali risulta sempre più forte, con le aziende nella Top 100 che realizzano una crescita dei ricavi doppia nell'ultimo triennio rispetto alle aziende fuori dalla Top 100.

L'omnicanalità risulta il *driver* dominante per l'eccellenza della Customer Experience con un indice di correlazione superiore al 90%, a dimostrazione del fatto che i consumatori hanno crescenti aspettative riguardo alla possibilità di interagire con i *brand* indipendentemente dal canale e dal momento.

Apple Store guadagna la prima posizione della classifica italiana della Customer Experience Excellence, superando il *leader* dell'ultima rilevazione, Amazon. I *touchpoint* di Apple sono quelli che realizzano l'esperienza d'eccellenza per i consumatori italiani, grazie ad una forte capacità di generare fiducia verso il marchio, offrire un'esperienza personalizzata e costruire una relazione empatica con i propri clienti in tutte le fasi del *customer lifecycle*.

Per quanto riguarda l'analisi settoriale, il Non-Grocery Retail è la *industry leader* in Italia con ben 54 *brand* nella Top 100. I Financial Services, dopo anni di crisi di valori e posizionamento, migliorano la propria *performance* in termini di Customer Experience, a dimostrazione di come la crescita di competizione interna ed esterna al settore abbia generato risultati positivi per la clientela nel suo complesso. Banca Mediolanum è il primo *brand* in classifica nel settore dei Financial Services e registra la miglior *performance* in termini di omnicanalità tra tutti i *brand* della ricerca italiana. CheBanca! ha realizzato nell'ultimo anno il maggior miglioramento del CEE Score, guadagnando ben 29 posizioni nel *ranking*. Il Grocery Retail subisce una leggera battuta d'arresto rispetto allo scorso anno, con Esselunga che preserva la *leadership* del settore. Le *industry* Telecoms e Utilities chiudono la classifica, confermando alcune difficoltà nella gestione della Customer Experience, nonostante le recenti evoluzioni nelle strategie di posizionamento possano invertire la rotta per gli operatori di questi settori.

Il percorso delle aziende italiane verso l'eccellenza della Customer Experience è ancora lungo e disomogeneo, sia tra *industry*, sia tra *brand* di uno stesso settore. La meta è la Customer Centricity, ma il percorso per raggiungerla è complesso. Occorre un'evoluzione discontinua di modelli e logiche di funzionamento dell'organizzazione, un elemento di *disruption* rispetto allo *status quo* che permetta di diffondere la cultura dell'orientamento ai bisogni del cliente in tutte le funzioni e i processi aziendali.



nunWOOD

Customer Experience
Excellence Centre



1. Analisi delle *best practice* internazionali di gestione del cliente



8 anni di
ricerca



14 paesi in
4 continenti



Più di 2 milioni di
valutazioni dei clienti



Circa 2.300
brand appartenenti
a diversi settori



2. I 'Six Pillars': indicatori di eccellenza della Customer Experience



Personalizzazione



Integrità



Aspettative



Risoluzione



Tempo ed Impegno



Empatia

3. Gestione delle sfide principali di Customer Experience



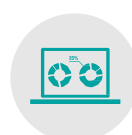
Mappatura del
Customer Journey e
'Experience Design'



Ascolto e gestione della
'Voice of the Customer'



Analisi dei dati per
iniziative strategiche



Tecnologie per la
gestione dei *feedback*



Strategia di Customer
Experience

I 'Six Pillars' della Customer Experience Excellence

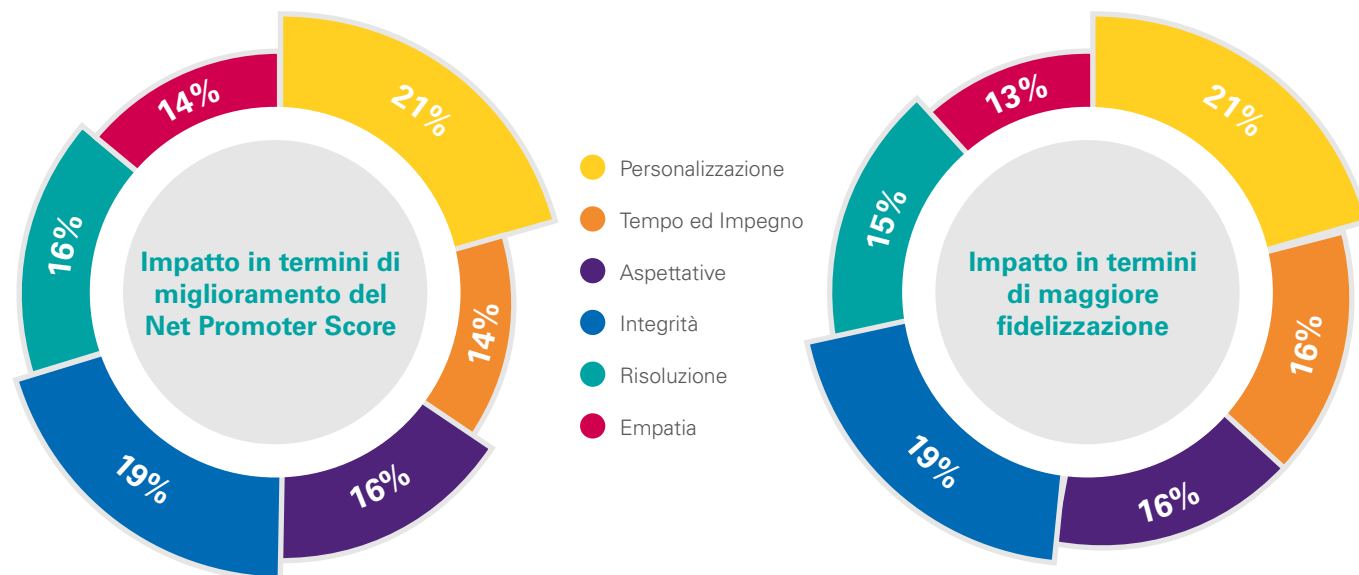
L'analisi KPMG sulla Customer Experience parte dall'identificazione di un set di elementi che determinano un reale miglioramento della relazione tra aziende e clienti e che si basano sia su caratteristiche oggettive, sia su aspetti che agiscono sulla sfera emotiva dei consumatori.

I cosiddetti 'Six Pillars' della Customer Experience non solo sono in grado di guidare le aziende nella costruzione di una solida relazione con i propri clienti, ma mostrano una forte correlazione con il successo commerciale delle imprese, in quanto una Customer Experience eccellente genera un incremento dei tassi di *loyalty* ed *advocacy*.

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



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



Gli impatti economici della Customer Excellence

Per costruire il Customer Experience Excellence Score sono stati raccolti e analizzati i giudizi di un campione composto da 5.000 consumatori in Italia su 217 *brand*, attraverso la valutazione puntuale dei 'Six Pillars'. Il punteggio di ogni Pillar è stato ponderato per l'impatto che ognuno di essi ha sul miglioramento dell'indicatore Net Promoter Score e sulla maggiore fidelizzazione della clientela.

Come già effettuato nella prima edizione, KPMG ha condotto un'analisi per comprendere la relazione tra le *performance* finanziarie ed il CEE Score dei *brand*. Dall'analisi della crescita media dei ricavi conseguiti dalle aziende del campione negli ultimi tre anni emerge evidenza della relazione positiva esistente con le *performance* di Customer Experience.

I *brand* nella Top 100 hanno registrato una crescita dei ricavi più di due volte superiore rispetto a quella conseguita dalle aziende classificate oltre la centesima posizione.

I *brand* nella Top 100 hanno, infatti, ottenuto mediamente un incremento del 25,3% dei ricavi negli ultimi tre anni, mentre le aziende classificatesi oltre la centesima posizione hanno registrato un incremento medio pari all'11,6%.

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

Crescita media dei ricavi della CEE Top 100



Crescita media dei ricavi dei *brand* oltre la centesima posizione CEE

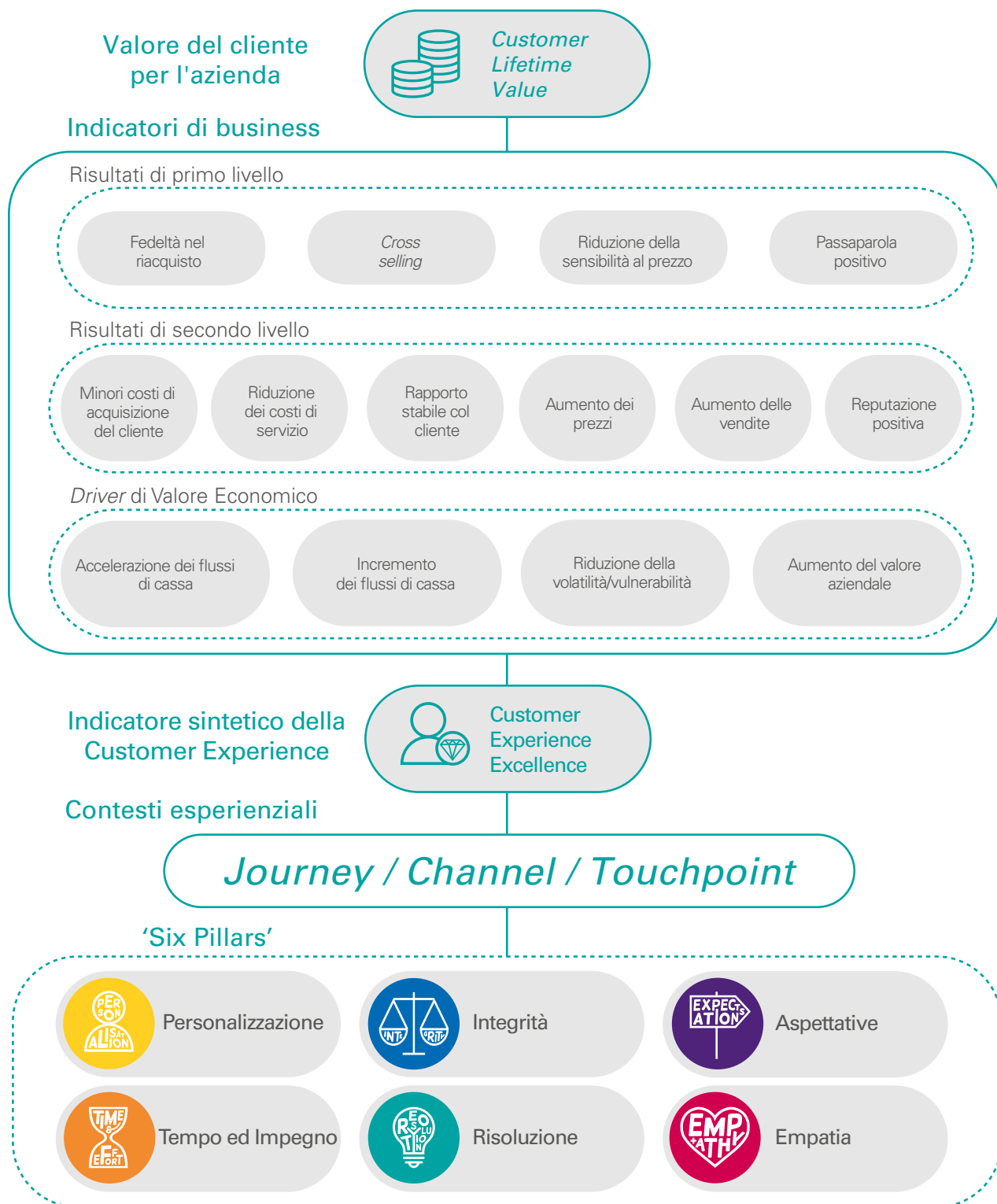


Fonte: elaborazione KPMG su dati AIDA, Amadeus

Alla luce di queste evidenze, un miglioramento della Customer Experience offerta ai clienti e della *performance* sui 'Six Pillars' può generare valore per l'impresa.

Il modello di riferimento

KPMG ha creato un modello che mostra la relazione tra i 'Six Pillars', gli impatti finanziari e commerciali della Customer Experience.

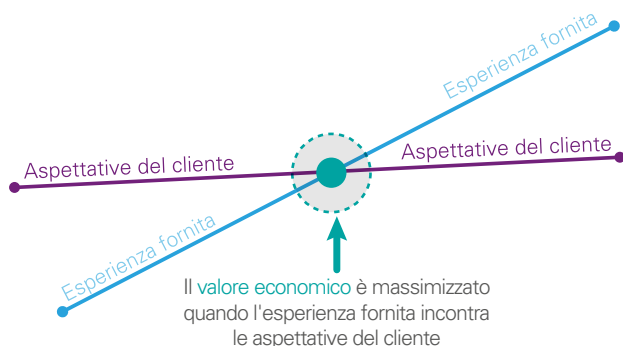


Il Customer Journey è una componente essenziale del design dell'organizzazione ed è anche un'unità di misura che fornisce una valutazione degli aspetti economici della Customer Experience.

Ogni fase del Customer Journey offre opportunità per ridurre i costi ed aumentare i ricavi dell'azienda. Il Customer Journey fornisce, infatti, una vera e propria mappa per garantire che l'esperienza fornita al cliente sia finanziariamente ottimizzata.

Fondamentale per questa analisi è la consapevolezza del valore del cliente e dei benefici economici che derivano da una percezione migliore dell'esperienza fornita.

Per massimizzare il valore economico è essenziale trovare il giusto equilibrio tra le aspettative e l'esperienza del cliente. Al fine di abbattere i costi è importante individuare le inefficienze nonché gli eventuali sprechi di risorse.



Analizzando tutti i punti di contatto tra il consumatore e il *brand* possiamo effettuare un'accurata mappatura delle fasi: il pre-acquisto, l'acquisto, l'immediato post-acquisto, l'utilizzo del prodotto, fino alla fase di riacquisto o abbandono. Tali fasi mostrano come il valore del cliente possa variare nel tempo sulla base delle esperienze vissute con il *brand*.

Se da un lato la mappatura ci consente di approfondire il punto di vista del cliente e verificarne la sua soddisfazione, dall'altro ci consente di evidenziare i 'moments of truth': veri e propri momenti chiave, occasioni in cui l'acquirente è più propenso ad interrompere un acquisto abituale e perdere la propria affezione al *brand*.

L'identificazione di 'pain points' fornisce l'opportunità di lavorare sulle criticità in modo tale da apportare, dove necessario, consistenti miglioramenti.

Nella fattispecie bisogna agire su possibili inefficienze che possono essere casuali o generate da disfunzioni organizzative aziendali. Ad esempio, un *call center* potrebbe rispondere ad un reclamo di un cliente, ma non identificare la causa alla radice del disagio ed altri clienti continueranno quindi a lamentarsi dello stesso problema.

La gestione delle inefficienze può essere effettuata mettendo in campo due soluzioni: utilizzando azioni tattiche sul cliente finale 'close the inner loop', messe in campo dallo stesso personale di contatto con la clientela, o agendo a livello strutturale, 'close the outer loop', che consiste nel mettere in campo gli interventi sui modelli organizzativi necessari per risolvere la criticità agendo alla radice del problema.

Una volta identificati i 'pain points' e misurato il differente impatto di ognuno, è anche possibile costruire solidi *business case* ad esempio sulla riduzione dei costi o incremento dei ricavi derivanti dagli interventi compiuti. Verranno così eliminate sia criticità per il cliente sia costi superflui del sistema, con un incremento dei ricavi.

L'interazione continua tra azienda e cliente, mappata attraverso il Customer Journey, fornisce inoltre la possibilità di costruire nuove opportunità di vendita e di raccogliere informazioni fondamentali per personalizzare e migliorare l'offerta.

Un'analisi attenta dei costi e dei ricavi del Customer Journey fornirà precisi *input* che incoraggeranno i CFO ad investire sull'implementazione di questi modelli.

Tale processo, alla base del *framework* di Customer Experience Management di KPMG, è un processo iterativo che partendo dalla centralità del cliente, attraverso la mappatura, si propone di individuare le aree di opportunità e di miglioramento e di prioritizzare le iniziative da implementare, in un ciclo di miglioramento continuo.

Lo stato della Customer Experience in Italia

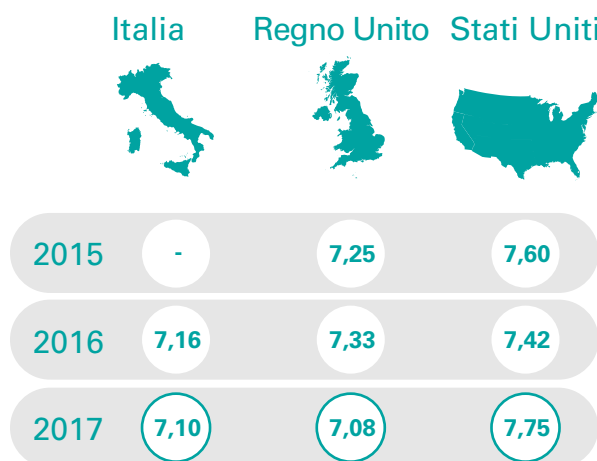
Dai risultati della ricerca emerge un quadro in chiaroscuro della *performance* italiana in termini di Customer Experience. Un segnale positivo è dato dal sorpasso delle aziende attive in Italia rispetto al Regno Unito, mentre nel confronto con gli Stati Uniti emergono numerosi spunti di miglioramento per raggiungere i livelli di eccellenza delle *best practice* d'oltreoceano.

Secondo i risultati dell'indagine sulla Customer Experience di KPMG, l'Italia nel 2017 registra un Customer Experience Excellence (CEE) Score complessivo pari a 7,10, lievemente inferiore rispetto al risultato del 2016 (7,16).

Osservando i risultati della ricerca italiana nel confronto internazionale emergono considerazioni contrastanti. L'Italia sorpassa il Regno Unito in termini di CEE Score complessivo (7,10 rispetto al 7,08), mentre gli Stati Uniti registrano un indicatore nettamente superiore rispetto agli altri paesi (7,75). Le imprese statunitensi, *top performer* su tutti i 'Six Pillars' e con risultati superiori a 7,5 per tutti i pilastri, rimangono un modello virtuoso, un esempio per individuare percorsi di sviluppo efficaci in termini di Customer Experience.

L'Italia si posiziona quindi a metà strada tra il *benchmark* del Regno Unito e quello degli Stati Uniti, con un lieve peggioramento delle *performance* complessive che rende necessaria un'analisi più approfondita.

Il Customer Experience Excellence Score (Italia, Regno Unito, Stati Uniti)



Dai risultati della ricerca di quest'anno emerge un quadro in chiaroscuro della *performance* italiana. I consumatori, infatti, hanno percepito un leggero peggioramento nella Customer Experience offerta da molti dei *brand* presenti nella ricerca dello scorso anno. Tuttavia, allo stesso tempo, la *performance* del CEE Score è migliorata a parità di *ranking*: i risultati delle aziende nella Top 50 di quest'anno risultano sempre superiori a quelli della rilevazione dello scorso anno. Tali evidenze contrastanti sono dovute alla crescente competizione in tema di Customer Experience che ha innalzato le aspettative complessive della clientela. Oggi le aziende devono lavorare con sempre maggiore impegno per offrire ai propri clienti un'esperienza eccellente.

CEE Score nella Top 50 Italia (2016 vs 2017)

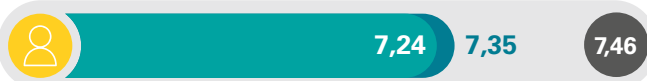


Passando all'analisi per Pillar, il punteggio più elevato è registrato da Tempo ed Impegno (7,32), nonostante il calo del 2,8% rispetto al 2016, seguito da Integrità (7,29) e Personalizzazione (7,24). Nonostante rimanga uno dei Pillar con il punteggio più basso e con i più ampi margini di miglioramento, l'Empatia è l'ambito in cui l'Italia è cresciuta maggiormente nell'ultimo anno. Il Pillar Empatia si attesta a 6,87, in aumento del 2,4% rispetto alla rilevazione dello scorso anno, un valore che supera di 7 punti percentuali il risultato del Regno Unito. Le aziende italiane stanno progressivamente migliorando la capacità di stabilire un contatto umano con il consumatore e di instaurare relazioni di lungo termine. In termini di Risoluzione e di Integrità l'Italia registra *performance* migliori sia rispetto allo scorso anno (rispettivamente +1,6% e +2,0%), sia rispetto al Regno Unito (+4,3% e +2,0%). Se lo scorso anno il Regno Unito segnava risultati migliori dell'Italia su cinque dei sei Pillar, quest'anno

il nostro Paese mostra un vantaggio su tre Pillar (Integrità, Risoluzione ed Empatia). Il Pillar su cui le aziende italiane dovranno focalizzarsi maggiormente in futuro è quello delle Aspettative, che ha ottenuto il CEE Score medio più basso (6,73) e un calo del 2% rispetto all'anno precedente. In un mondo in cui le aspettative dei consumatori sono in costante crescita, per aumentare la soddisfazione e la fedeltà dei clienti le aziende devono imparare a conoscerne i bisogni. Legato al tema delle aspettative è il Pillar della Personalizzazione, dove l'Italia fa segnare un indicatore pari a 7,24, in calo dell'1,5% rispetto al 2016 e significativamente inferiore rispetto al risultato del Regno Unito. La valorizzazione della conoscenza della clientela e l'implementazione di prodotti e servizi *ad hoc* che soddisfino in modo efficiente i bisogni dei clienti rappresentano due elementi chiave per la creazione di esperienze di successo.

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

Personalizzazione



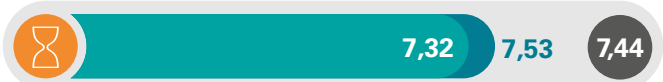
Risoluzione



Integrità



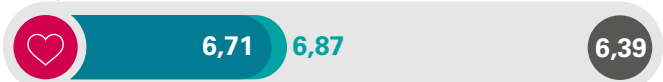
Tempo ed Impegno



Aspettative



Empatia



● CEE Score Italia 2016 ● CEE Score Italia 2017 ● CEE Score Regno Unito 2017

Analisi Settoriale

Se nelle prime posizioni della classifica della Customer Experience Excellence si confermano i settori del Non-Grocery Retail e del Grocery Retail, il 2017 si può definire l'anno dei Financial Services. È questo, infatti, il settore che ha ottenuto il maggior incremento nel CEE Score su tutti i Pillar. Confermano il risultato la presenza nella Top 10 di due *player* del settore e il *top performer* dell'anno in termini di omnicanalità, Banca Mediolanum.

Il settore che registra il più elevato indicatore di Customer Experience Excellence nel 2017 è il Non-Grocery Retail, con un CEE Score pari a 7,37, seguito a breve distanza dal Grocery Retail (7,24) e dai Financial Services (7,13). Nella parte centrale della classifica si posizionano i settori Travel & Hotels (7,00), Entertainment & Leisure (6,99), Logistics (6,95) e Restaurants & Fast Food (6,92). In fondo alla classifica si confermano i settori Telecoms (6,69) e Utilities (6,47). Il Non-Grocery Retail si è distinto su tutti i *driver* di Customer Experience, ottenendo i punteggi più elevati in ogni singolo

Pillar e registrando una *performance* eccellente, in particolare, in termini di Integrità, Empatia e Aspettative (+7% rispetto agli altri settori). Il Grocery Retail, che lo scorso anno era la *best industry*, ha registrato un calo del 2% del CEE Score, mentre il settore Financial Services, come già anticipato, è quello che ha ottenuto il maggior incremento del CEE Score (+2,1%), passando dalla sesta alla terza posizione. Il resto della classifica è rimasto sostanzialmente invariato rispetto alla rilevazione dello scorso anno, ma si segnala un peggioramento delle *performance* del settore Travel & Hotels (-3,2%) e dell'Entertainment & Leisure (-2,3%). Il settore con il maggior numero di rappresentanti nella Top 100 è il Non-Grocery Retail con ben 54 *brand* in classifica, sette dei quali nelle prime dieci posizioni, seguito a notevole distanza dai Financial Services (15 rappresentanti nella Top 100) e dal Travel & Hotels (14 aziende nelle prime 100 posizioni), mentre si segnala la totale assenza di *brand* dei settori Telecoms e Utilities.

Il Customer Experience Excellence Score in Italia nel 2017 (punteggi di settore e confronto con i risultati del 2016)

	Settore	Punteggi di settore Italia 2017 e variazioni % vs 2016		Numero aziende nella Top 100
1°	Non-Grocery Retail	 7,37	-0,2%	54
2°	Grocery Retail	 7,24	-2,0%	7
3°	Financial Services	 7,13	+2,1%	15
4°	Travel & Hotels	 7,00	-3,2%	14
5°	Entertainment & Leisure	 6,99	-2,3%	6
6°	Logistics	 6,95	-1,7%	2
7°	Restaurants & Fast Food	 6,92	-0,1%	2
8°	Telecoms	 6,69	-1,7%	0
9°	Utilities	 6,47	-0,8%	0

L'Omnichannel Index

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 sulla coerenza di ingaggio e interazione tra azienda e cliente e sulla facilità percepita dai consumatori di passare da un canale all'altro.

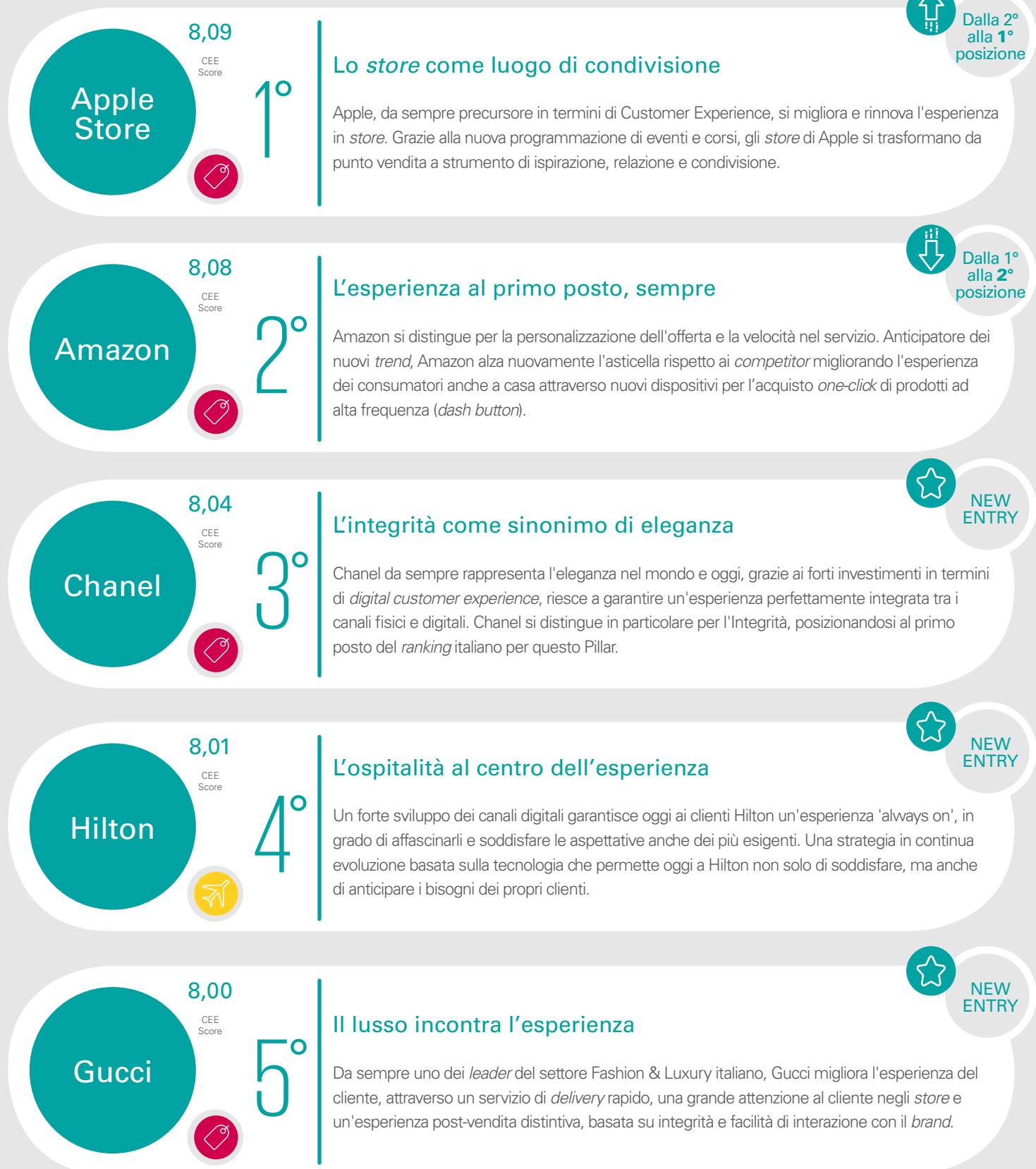
I risultati dell'analisi del mercato italiano mostrano un'elevata correlazione ($R\text{-Score} = 0,91$) tra il CEE Score e l'Omnichannel Index.

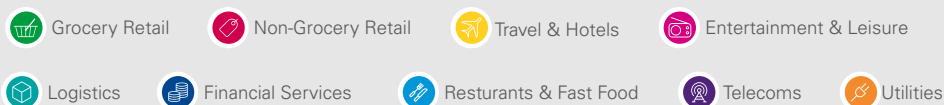
Banca Mediolanum è l'azienda *top performer* in termini di omnicanalità. La correlazione tra CEE Score e Omnichannel Index è confermata dal fatto che nella Top 50 delle aziende con le migliori *performance* in termini di omnicanalità sono presenti ben 41 aziende che compaiono nella Top 50 del Customer Experience Excellence Score.

Indice di Omnicanalità, classifica delle Top 10 aziende

	Brand	Indice di Omnicanalità	Settore
1°	 Banca Mediolanum	8,33	Financial Services
2°	 Hilton	8,30	Travel & Hotels
3°	 FinecoBank	8,17	Financial Services
4°	 Apple Store	8,16	Non-Grocery Retail
5°	 Amazon	8,09	Non-Grocery Retail
6°	 Nike Store	8,01	Non-Grocery Retail
7°	 PayPal	8,01	Financial Services
8°	 Gucci	7,98	Non-Grocery Retail
9°	 ING	7,89	Financial Services
10°	 Prada	7,88	Non-Grocery Retail

I Campioni CEE in Italia nel 2017





Giorgio Armani

7,99

CEE Score

6°

La tecnologia e l'eleganza

Giorgio Armani non si ferma e continua a rinnovarsi, confermando la propria voglia di rimanere tra i *leader* della Customer Experience. Per questo punta all'*e-commerce* e al mondo digitale per ottimizzare l'esperienza d'acquisto, rendendola rapida, ma al tempo stesso innovativa e accattivante.

NEW ENTRY

Banca Mediolanum

7,98

CEE Score

7°

L'empatia come motore d'azione

Banca Mediolanum, da sempre vicina al cliente, ha fatto dell'empatia e della relazione personale tra consulente finanziario e cliente il proprio mantra, conquistando così il miglior punteggio sul pillar Empatia all'interno del *ranking* italiano. Quest'anno Banca Mediolanum è anche il *champion* per esperienza omnicanale, ottenendo il massimo punteggio dell'Omnichannel Index.

NEW ENTRY

PayPal

7,95

CEE Score

8°

L'innovazione nei pagamenti

PayPal continua il suo processo di innovazione, proponendo un modello che si avvicina a quello di una banca, innovando le proprie carte di debito e integrando il proprio servizio, perché possa essere sempre più utilizzato dai consumatori nella loro vita di tutti i giorni.

NEW ENTRY

Dior

7,92

CEE Score

9°

La personalizzazione in ogni sua forma

Dior è da sempre riconosciuto come *brand* di alto livello, anche grazie ad una strategia di *marketing* incentrata sul *social engagement*, tramite l'utilizzo di canali dedicati e la condivisione di contenuti sviluppati per rispondere alle esigenze specifiche dei propri clienti. Dior viene infatti apprezzato dai consumatori italiani soprattutto per la personalizzazione.

NEW ENTRY

Lush

7,91

CEE Score

10°

L'esperienza che stupisce

Lush, in grado di creare nuovi prodotti più velocemente rispetto agli altri *brand* di cosmesi, ha fatto dell'innovazione una parte integrante della propria cultura. Questo elemento, affiancato ad un'esperienza in *store* sensoriale unica e ad uno staff estremamente disponibile e cordiale, ha reso Lush un *brand* in grado di stupire sempre i propri clienti, sia in Italia sia all'estero.

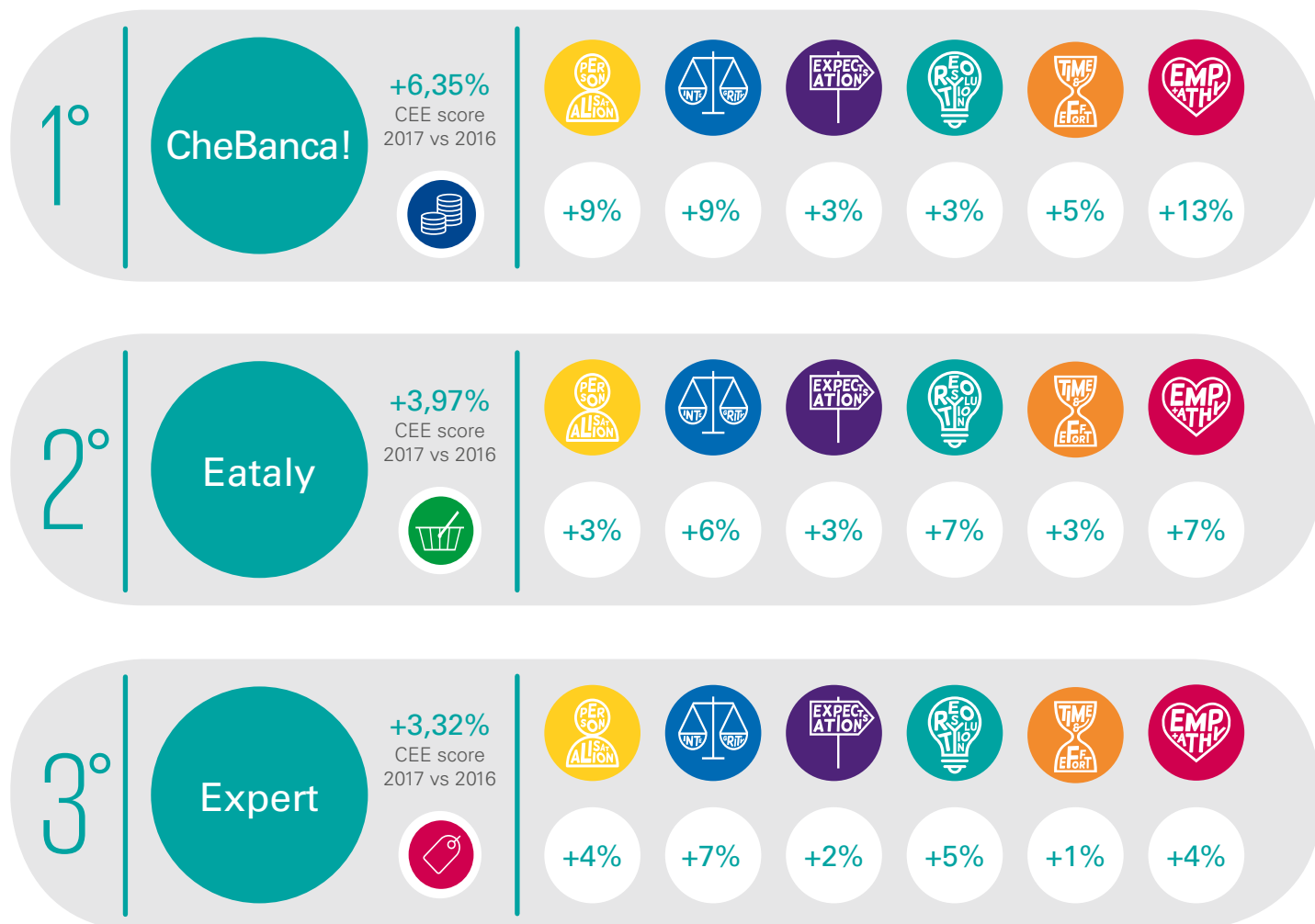
Transformation brands nel 2017

Il 35% dei brand inclusi nell'analisi ha registrato nel 2017 un miglioramento del proprio Customer Experience Excellence Score, a dimostrazione di come la competizione tra aziende su questo tema si stia significativamente intensificando.

I miglioramenti più rilevanti sono stati realizzati da brand che nel corso dell'anno hanno innovato in modo significativo il proprio modello esperienziale.

Alcuni esempi sono CheBanca!, che nel 2017 ha completato il percorso di integrazione della rete Barclays ed il riposizionamento verso nuovi segmenti di clientela, Eataly, che lo scorso anno ha inaugurato il nuovo parco agroalimentare Fico Eataly World a Bologna, ed Expert, che ha lanciato iniziative per migliorare l'interazione con la clientela in campo tecnico. I tre brand che nel 2017 hanno migliorato maggiormente la Customer Experience offerta al cliente hanno agito in particolare sui Pillar Empatia, Integrità, Risoluzione e Personalizzazione.

TOP 3 brand per incremento del CEE Score (variazioni % 2017 vs 2016)



36° | CheBanca!

Financial
Services

29

Variazione nel
ranking rispetto
al 2016

CheBanca! è il *brand* che nel 2017 ha registrato il maggior miglioramento del CEE Score rispetto all'anno precedente (+6,35%), un risultato ampiamente superiore all'andamento complessivo del settore Financial Services, l'unica *industry* ad essere cresciuta complessivamente in termini di Customer Experience.

La progressione di CheBanca! è connessa al suo approccio multicanale che, rafforzando anche i presidi fisici, è capace di rispondere a tutte le specifiche esigenze del cliente.

Il percorso evolutivo di CheBanca! ha visto l'inserimento di nuovi professionisti e notevoli investimenti in formazione, oltre all'incremento del numero di filiali a seguito dell'acquisizione delle attività di Barclays Italia. CheBanca! ha anche avviato un *restyling* delle filiali, con sempre maggiori spazi per la consulenza, oltre all'apertura di *flagship* Premier, spazi esclusivi dedicati ai segmenti *private* in piazze strategiche come Milano, Roma, Napoli e Firenze.

56° | Eataly

Grocery
Retail

5

Variazione nel
ranking rispetto
al 2016

Eataly ha ottenuto nel 2017 un incremento del proprio CEE Score puntando principalmente sui Pillar Risoluzione ed Empatia (entrambi +7% rispetto al 2016), nonostante lo Score di settore sia rimasto stabile.

Eataly ha annunciato che si quoterà alla Borsa di Milano ad inizio 2019 per finanziare lo sviluppo di nuove aperture come quella di Londra nel 2020 con quasi 4mila mq di spazio espositivo.

La strategia vincente che ha portato il *brand* ad accrescere il proprio CEE Score è stata fortemente guidata dall'innovazione dell'esperienza. Il nuovo progetto Fico Eataly World a Bologna, il più grande parco agroalimentare del mondo dedicato alla biodiversità e all'arte della trasformazione del cibo, supera il concetto di *store* di vendita. Gli spazi espositivi, coinvolgendo e divertendo i visitatori dando anche un contributo educativo, offrono una Customer Experience memorabile.

84° | Expert

Non-Grocery
Retail

14

Variazione nel
ranking rispetto
al 2016

Expert ha ottenuto un miglioramento del CEE Score del +3,32% rispetto al 2016, grazie al progresso registrato nei Pillar Integrità (+7%) e Risoluzione (+5%).

Il recente successo del *brand* si fonda sulla valorizzazione della prossimità degli *store*, sulla qualità dell'offerta commerciale e dei servizi, sulla comodità e l'accoglienza dei negozi.

Il personale di Expert fornisce un servizio ad elevato valore aggiunto grazie alla capacità di interazione con la clientela e alla competenza tecnica.

I dipendenti di Expert si dimostrano in grado di parlare il linguaggio del cliente, coinvolgendo anche il *target* più giovane.

7,37
CEE
Score-0,2%
rispetto al
2016

Focus

Non-Grocery Retail



1°

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

Sub-settore	CEE Score 2017
Luxury Fashion	7,63
Online retailer	7,52
Jewelry	7,50
Herbalist and perfume shops	7,47
Footwear	7,29
Fashion	7,26
Furniture and home appliances	7,18

Campione del settore:

Apple Store

1°

posto nel *ranking* italiano della
Customer Experience Excellence

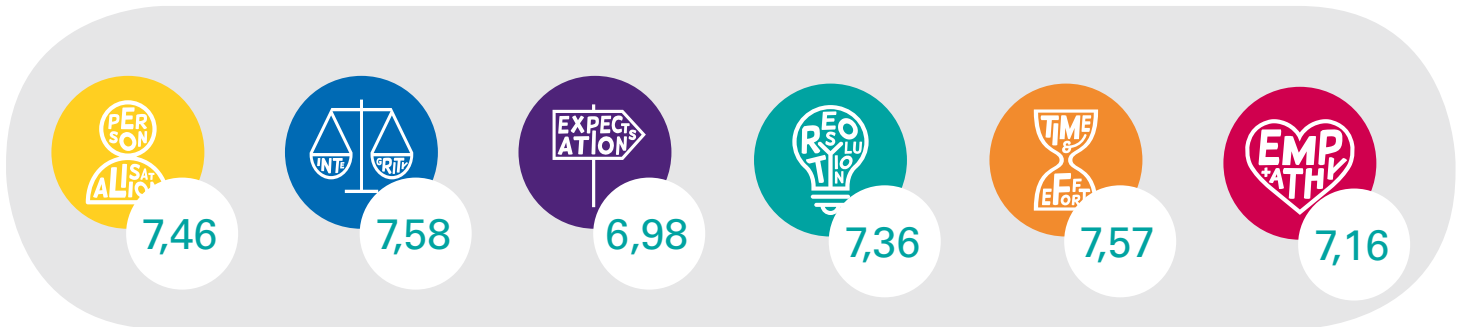
Il Non-Grocery Retail si conferma, anche quest'anno, come il settore più rappresentato nelle prime posizioni della classifica Customer Experience Excellence, con ben sette *brand* nella Top 10.

Il Non-Grocery Retail è una *industry* estremamente vasta e abbraccia un'ampia platea di consumatori, rendendo fondamentale per gli operatori del settore la conoscenza del cliente e l'anticipazione dei suoi bisogni.

Le aziende di questa *industry* hanno lavorato per coinvolgere i clienti in esperienze uniche, valorizzando il proprio prodotto e puntando sulla fidelizzazione al marchio.

Apple e Amazon, aziende *leader* nel settore, occupano le prime due posizioni del *ranking* italiano della Customer Experience Excellence, grazie al focus sull'innovazione

I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



54 | I brand del settore
presenti nella Top 100

continua. Mediante l'eccellenza del servizio offerto ai clienti, questi *brand* hanno innalzato le aspettative complessive dei consumatori, stabilendo nuovi standard di qualità, e gli altri operatori devono inevitabilmente sviluppare soluzioni innovative per restare al passo.

Aziende come Adidas e Nike (classificate rispettivamente al 24° e al 29° posto), e altri *brand* di *sportswear*, hanno trasformato il semplice acquisto in *store* in un'esperienza sportiva unica. Quando il consumatore entra nel punto vendita si ritrova catapultato nel mondo dello sport con esperti che gli consentono di provare i prodotti in tempo reale.

Anche Ikea ha migliorato la propria Customer Experience grazie alla tecnologia. Dopo il successo della *Virtual Reality*, Ikea ha lanciato la nuova *app* 'My Place' che utilizza la nuova tecnologia di *Augmented Reality*. Questa *app* permette agli utenti di proiettare virtualmente i prodotti Ikea all'interno della propria casa. Questo consente al cliente di valutare in tempo reale tutti gli elementi necessari per effettuare l'acquisto (estetica, dimensioni, colori, ecc.). Una tecnologia di questo tipo è in grado di influire sia sul Pillar Tempo ed Impegno sia sulla gestione delle Aspettative.

illy Caffè e Nespresso Boutique (classificati rispettivamente al 26° e al 27° posto) hanno cambiato il modo di vivere il momento del caffè, trasformando il semplice acquisto di un prodotto di consumo quotidiano in un'esperienza molto

più affascinante. Nespresso Boutique offre, inoltre, diversi servizi che incoraggiano la fidelizzazione del cliente: una tessera personale che permette la visione dello storico degli acquisti, velocizzando il riacquisto, e la possibilità di contattare telefonicamente un esperto di caffè.

L'attenzione verso i Pillar Tempo ed Impegno e Risoluzione sono evidenti nel nuovo sistema di *delivery service* 'F90' offerto da Gucci (*brand* classificato al 5° posto nel *ranking* CEE), che ha introdotto la possibilità in dieci grandi città di ricevere l'ordine in un tempo massimo di 90 minuti. Molte aziende che rientrano nella *sub-industry* Fashion & Luxury hanno puntato molto sul tema della sostenibilità, fattore essenziale per influire sull'Integrità, il Pillar con il punteggio più alto per il settore Non-Grocery Retail.

**Ottima esperienza e personale disponibile,
collaborativo ed empatico.**

Cliente Apple

Focus

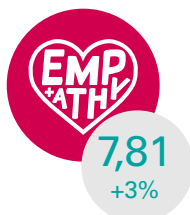
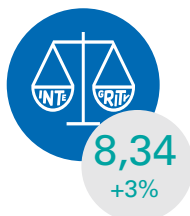
Apple Store



1°

Posizione 2017
in Italia

I 'Six Pillars':

punteggio e variazione rispetto
alla media del settore

È Apple il nuovo pioniere della Customer Experience in Italia. Confermando l'ottima *performance* ottenuta lo scorso anno, infatti, il *brand* supera Amazon che si posiziona oggi al 2° posto della classifica.

Al centro della *performance* positiva del *brand* c'è sicuramente il forte spirito di innovazione che lo caratterizza e che lo porta ad evolversi continuamente, non solo soddisfacendo, ma anche anticipando i bisogni e le aspettative dei consumatori.

Ed è proprio nel Pillar Aspettative che Apple Store si posiziona come *leader* in Italia, alzando significativamente l'asticella anche per gli altri *brand* che devono far fronte ad un cliente sempre più esigente.

Altro elemento fondante della strategia di Apple è l'Integrità. La fiducia verso il marchio rappresenta un elemento distintivo del *brand* sul quale si fonda la relazione con il cliente in tutte le fasi del *lifecycle*.

Il *brand* pone sempre al centro del proprio mondo il consumatore finale e lo *store* rappresenta il punto fisico di incontro con i propri clienti, che qui possono vivere esperienze uniche, caratterizzate dalla professionalità e dalla cordialità dei propri dipendenti.

L'Empatia, infatti, rappresenta il Pillar in cui Apple mostra la crescita più significativa secondo la ricerca italiana sulla Customer Experience Excellence. Sono gli stessi consumatori ad affermare come la gentilezza e la competenza rappresentino un *asset* distintivo dell'esperienza all'interno degli Apple Store.

Ma anche negli stessi *store* non manca l'innovazione. Il negozio oggi infatti non rappresenta più semplicemente un punto vendita ma un luogo di ispirazione, relazione e condivisione grazie alla nuova programmazione di eventi e corsi proposti dal *brand* all'interno degli *store*.

Adoro i punti vendita Apple, sono sempre pieni di prodotti meravigliosi, tutti esposti su magnifici tavoli in legno. Si possono guardare, toccare, provare e hai sempre a disposizione ragazzi gentilissimi e molto competenti per qualsiasi spiegazione sui prodotti.

Cliente Apple

Focus

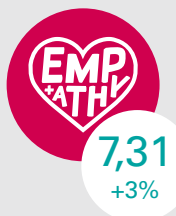
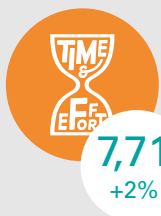
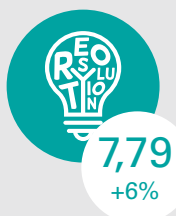
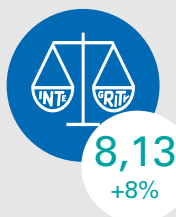
Prada



14°

Posizione 2017
in Italia

I 'Six Pillars':

punteggio e variazione rispetto
alla media del settore

Il Gruppo Prada è uno dei *leader* mondiali nel settore del lusso, nel quale opera con i marchi Prada, Miu Miu, Church's e Car Shoe per il design, la produzione e la distribuzione di borse, pelletteria, calzature, abbigliamento e accessori. Attraverso la concessione di licenze ad aziende primarie nei loro business di riferimento, il Gruppo è presente nel settore degli occhiali e delle fragranze e, con la recente acquisizione (nel 2014) di Marchesi 1824, ha fatto il proprio ingresso nel *food*, posizionandosi a livelli qualitativi di eccellenza. Al 31 dicembre 2017, i prodotti del Gruppo sono venduti in 70 paesi in tutto il mondo attraverso 625 negozi gestiti direttamente e attraverso una rete selezionata di grandi magazzini di lusso, rivenditori indipendenti, negozi in *franchising* e i principali *e-tailers*. Il Gruppo conta un fatturato di 3.057 milioni di Euro (pro-forma) e 12.112 dipendenti in tutto il mondo (al 31 dicembre 2017).

La presa di coscienza dei numerosi cambiamenti che hanno recentemente investito il settore del lusso ha portato il Gruppo Prada ad avviare un importante processo di trasformazione aziendale con impatti sull'organizzazione, le strategie e la definizione di un nuovo approccio alla relazione con il cliente.

A partire dal 2016, il Gruppo Prada ha risposto agli scenari in divenire attivando alcune leve strategiche tra cui: lo sviluppo di una nuova immagine *retail* per i suoi marchi e il lancio, nel 2017, di 75 *pop up store* per offrire esperienze di acquisto

uniche e *capsule collection* dedicate, un forte *focus* sulla comunicazione integrata, un'offerta di prodotto in linea con i *trend* di mercato e una profonda trasformazione digitale con impatti sui processi interni ed esterni.

Un'incrementata presenza *online* di tutti i *brand*, il lancio di una nuova piattaforma *e-commerce* in Cina e negli USA, con *roll-out* a luglio anche nel mercato europeo, intensificate relazioni con gli *e-tailers* di settore e la presenza diretta sui principali *marketplace* internazionali, nonché un'evoluzione dell'esperienza *e-commerce* votata all'omnicanalità e dei servizi *online*, sono i principali progetti rivolti verso l'esterno. All'interno dell'organizzazione, l'accento è stato posto sul miglioramento dell'efficienza operativa e sulla definizione di una relazione più personalizzata con i clienti. Il personale di vendita dei negozi è stato dotato di *device* digitali e, attraverso un'*app* dedicata, ha inviato, ogni mese, oltre 200.000 messaggi personali per interagire direttamente con i propri consumatori.

Prodotti di ottima qualità ed un eccellente servizio clienti.

Cliente Prada

“

Il cliente premium è sempre più esigente e multicanale. Si attende di vivere un'esperienza coerente in ogni occasione di contatto con il marchio; sempre più spesso sceglie un prodotto perché condivide i valori e la filosofia del brand.

Rispondere in modo personalizzato alle esigenze dei nostri clienti, ci consente di anticiparne le necessità future, pianificare al meglio i flussi e definire strategie di marketing mirate, con l'obiettivo ultimo di rendere ancora più coinvolgente la shopping experience.

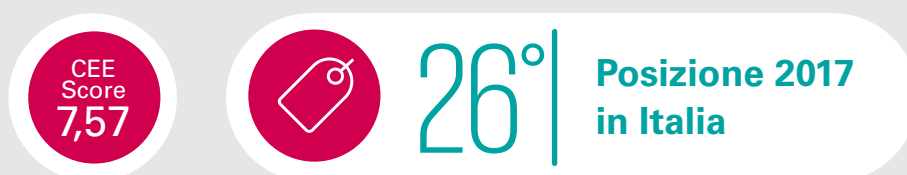
Vogliamo offrire un'esperienza distintiva fondata sullo sviluppo di servizi dedicati ai diversi segmenti di clientela. Ciò ci permette di consolidare la relazione con i nostri clienti, su tutti i touchpoint a loro disposizione e, allo stesso tempo, di catturare l'attenzione di un nuovo pubblico.

”

Chiara Tosato
Prada General Manager
and Digital E-Commerce Director

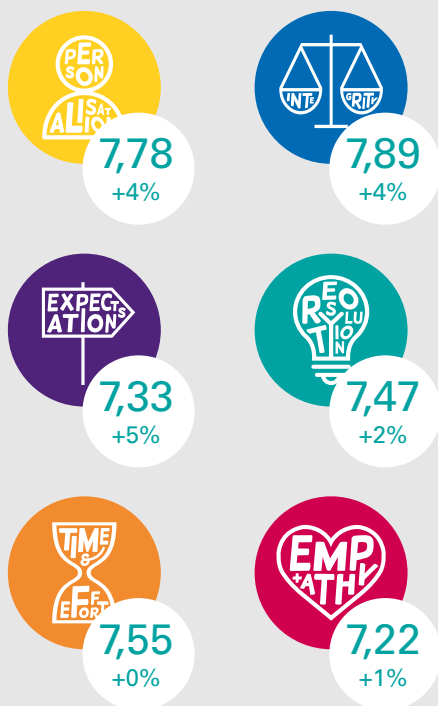
Focus

illy Caffè



I 'Six Pillars':

punteggio e variazione rispetto alla media del settore



Al fine di garantire un'esperienza unica ai propri clienti, illycaffè ha deciso di puntare sull'*engagement* dei *franchisee* e dei dipendenti per trasformare un momento quotidiano, quello del caffè, in un ricordo memorabile per il consumatore durante ogni sua singola interazione con il *brand*.

Per illy il tema dell'esperienza è fondamentale e lo *store*, nel suo complesso, è concepito come il luogo dove poter vivere l'esperienza illy per eccellenza. Dal gustare un caffè unico all'acquisto di prodotti di *design*, tutto gravita attorno all'emozione del cliente.

La strategia dei punti vendita illy Caffè parte dal lato 'business', con una serie di servizi sviluppati per i *franchisee* e i *customer facing employees*. Questo consente di creare un'esperienza di livello per chi si relaziona direttamente con il consumatore finale, trasformandoli in veri e propri *ambassador* di marca (es. attraverso formazione e supporto) e garantire, di conseguenza, una Customer Experience memorabile.

L'ingrediente principale dell'esperienza illy è, infatti, il fattore umano. Il *brand* punta sulla formazione dei propri dipendenti al fine di garantire momenti unici ed esclusivi ai clienti finali. Il caffè e il *brand* hanno una storia e questa storia deve essere raccontata. L'obiettivo finale è quello di far sì che i consumatori illy lascino il locale portando con sé sensazioni memorabili.

Il cliente ha, infine, la possibilità di portare l'esperienza, vissuta in un punto vendita illy Caffè, anche a casa. Può infatti rivivere i momenti piacevoli vissuti nel caffè attraverso l'acquisto dei prodotti per la casa. Le tazze della illy Art Collection, per esempio, permettono di unire il piacere gustativo a quello visivo, per una esperienza multisensoriale.

È sempre un piacere immergersi nel mondo di illy. Colori, gusto e ottima qualità.

Cliente illy Caffè

Volevo rilassarmi e gustarmi un caffè prelibato, mi sono recato presso un illy Caffè con degli amici e abbiamo passato alcuni minuti in relax.

Cliente illy Caffè

“

I flagship illy sono il luogo d'elezione per permettere al consumatore di vivere la 'illy experience' nel modo più completo possibile: dalla selezione dei chicchi della migliore Arabica al mondo, grazie a rapporti diretti con i produttori, al blend unico e alla sua tostatura in tre diverse gradazioni, alla pressurizzazione del packaging, e infine alla trasformazione che avviene nel punto vendita. Lo storytelling di illy si snoda lungo queste traiettorie, che invitano il consumatore a scoprire la mission aziendale: deliziare gli amanti del buono e del bello nel mondo con il miglior caffè che la natura possa offrire, esaltato dalla tecnologia e dall'arte.

”

7,24
CEE
Score

 -2,0%
rispetto al
2016

Focus Grocery Retail

2°

Il Grocery Retail è il secondo
miglior settore in Italia

7

I **brand** del settore
presenti nella Top 100

Campione del settore:

Esselunga

12°

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

Nel 2017 il settore del Grocery Retail è stato caratterizzato da un andamento molto positivo dei consumi e da un forte incremento delle vendite online, con una crescita a doppia cifra, nonostante rappresentino ancora oggi una quota residuale delle vendite complessive.

Parallelamente continuano a crescere le aspettative dei consumatori, cosa che richiede ai *brand* del settore un forte processo di innovazione.

Nel settore del Grocery Retail acquista sempre maggiore importanza l'omnicanalità, che consente di migliorare l'esperienza d'acquisto facendo leva sui canali sia fisici sia digitali.

Questa tendenza ha influito anche sull'evoluzione dell'offerta in negozio, ancora oggi il principale punto di riferimento per i consumatori: l'attivazione di nuove tecnologie digitali in *store*, che rende l'acquisto semplice e veloce, e l'arricchimento dell'offerta all'interno del punto vendita per creare un'esperienza unica e coinvolgente, facendo leva su Empatia e Personalizzazione.

Esselunga è, per il secondo anno consecutivo, il *leader* del settore Grocery Retail nella classifica italiana della Customer Experience Excellence. Oltre a numerose iniziative di *branded content*, l'azienda ha introdotto un nuovo servizio di spesa 'Clicca e Vai' che permette ai consumatori di effettuare la spesa *online* e poi ritirarla in diversi punti vendita, che si aggiunge al servizio di acquisto *online* e *home delivery* 'Esselunga a casa'.

I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



Negativo il trend del settore rispetto al 2016

Eurospin, secondo nel settore Grocery Retail e primo fra i *discount*, ha fatto della semplicità e dell'efficienza il proprio mantra. L'obiettivo principale rimane l'offerta di prodotti di qualità a prezzi bassi, ma al tempo stesso fruibili in modo rapido e semplice, integrata con specialità locali.

Personale gentile, ti fanno sentire come fossi a casa tua.

Cliente Eurospin

Emozionare, invece, è la principale prerogativa di Eataly. Gli *store*, infatti, vogliono regalare un'esperienza sensoriale unica ai propri clienti. Mediante la combinazione di sapori, odori, sensazioni e informazioni, Eataly vuole portare il cliente all'interno di una vera e propria esperienza gastronomica. I dati della ricerca mostrano come Eataly sia cresciuta notevolmente in tutti i Pillar rispetto ai risultati del 2016 con un incremento complessivo del CEE Score del 4% rispetto all'anno precedente.

È sempre emozionante entrare in Eataly. Grande varietà di prodotti, qualità e made in Italy sono caratteristiche molto positive.

Cliente Eataly

7,13
CEE
Score

 +2,1%
rispetto al
2016

Focus Financial Services


3° | posto nel *ranking*
Customer Experience
Excellence

15 |

I brand del settore
presenti nella Top 100

Sub-settore	CEE Score 2017
Insurance	7,22
Banking	7,09

Campione del settore:

Banca Mediolanum
7°
**posto nel *ranking* italiano della
Customer Experience Excellence**

Il settore dei Financial Services balza al terzo posto nella classifica della Customer Experience Excellence, con ben due *brand* nella Top 10, ed è l'unica *industry* che evidenzia una crescita del CEE Score rispetto allo scorso anno.

La Digital Transformation sta cambiando il mondo dei Financial Services, che fa sempre più leva sui dati, sia per offrire un servizio su misura del cliente e ad alto contenuto tecnologico, sia per sviluppare azioni commerciali proattive ed efficaci. L'*engagement* si configura come un elemento centrale in un settore in piena trasformazione, caratterizzato da una competizione crescente da parte delle *fintech* (che si intensificherà nel prossimo futuro anche per effetto della PSD2).

I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



Banca Mediolanum è la banca *leader* del settore (7° posizione nel *ranking* CEE), sempre più orientata a migliorare la relazione con il cliente ed a fornire servizi ad elevato valore aggiunto. Banca Mediolanum ha realizzato tale risultato introducendo un nuovo modello relazionale, basato su Relationship Manager che affiancano i Banker nelle operazioni più complesse, e un nuovo contratto di consulenza evoluta che consente di offrire al cliente un *check-up* complessivo del patrimonio finanziario.

PayPal (8° posto nel *ranking* CEE) continua il suo processo di innovazione, proponendo un modello che si avvicina a quello di una banca, mediante l'offerta di carte di debito compatibili con il circuito Bancomat e servizi di pagamento sempre più ampi.

Fineco (11° posizione nel *ranking* CEE) rappresenta un punto di riferimento per il settore degli investimenti, con soluzioni innovative come il Cyborg Advisory e la Mobile Collaboration, servizio che permette l'analisi e la conferma via *smartphone* delle proposte di investimento fornite dal proprio consulente finanziario.

In generale è evidente come il settore bancario stia vivendo una fase di forte trasformazione che sta innalzando il livello di competizione degli operatori in ambito Customer Experience.

Genialloyd (37° nel *ranking* CEE) è il *player* di riferimento in ambito assicurativo, puntando sulla qualità dell'assistenza in caso di incidenti e sull'innovazione del servizio.

Ne è un esempio l'Esperto Incidenti all'interno della *app mobile*, un assistente attivo 7 giorni su 7 che offre supporto all'automobilista nella fase immediatamente successiva al sinistro, uno dei momenti più critici nella fruizione dei servizi assicurativi.

Allianz (44° posto nel *ranking* CEE) consolida la propria posizione sul tema Insurance Innovation, con strumenti tecnologici quali, ad esempio, l'*app* AllianzNow che permette ai clienti in situazioni di difficoltà di usufruire di un'assistenza '24 ore su 24/7 giorni su 7/365 giorni all'anno', configurandosi come un vero e proprio 'navigatore per le emergenze'.

UnipolSai (57° nel *ranking* CEE) conferma la propria *leadership* nel mondo Insurance Telematics, lanciando prodotti innovativi, come il dispositivo per il monitoraggio delle emergenze in casa.

Sempre pronti a proporti soluzioni modellate sulle tue esigenze. Veloci, affidabili e trasparenti. Non ho mai riscontrato nessun problema e mai cambierei banca.

Ciente Banca Mediolanum

Focus

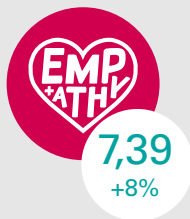
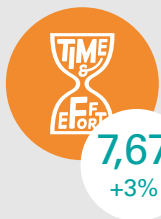
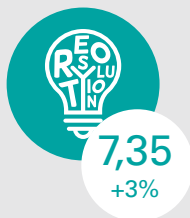
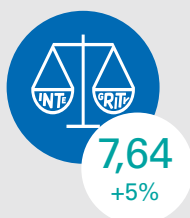
CheBanca!



36°

Posizione 2017
in Italia

I 'Six Pillars':

punteggio e variazione rispetto
alla media del settore

Servizi innovativi in grado di coniugare in modo efficiente 'digitale' e 'capitale umano', qualificandosi in modo distintivo rispetto al mercato e garantendo una Customer Experience semplice, intuitiva e coinvolgente. Tutto ciò rende possibile per CheBanca! una relazione con i clienti duratura e basata sulla fiducia nelle competenze.

'The Human Digital Bank'. Lo slogan di CheBanca! sintetizza gli elementi che sono alla base del suo modello di business, dando vita ad un set di servizi in grado di conciliare le competenze e le *expertise* del Gruppo Mediobanca e l'innovazione digitale. Fornire prodotti bancari connotati da una forte componente di innovazione ed un approccio multicanale consente a CheBanca! di garantire una Customer Experience solida ed un servizio adatto a tutte le specifiche esigenze.

"CheBanca!", spiega il Direttore Centrale Marketing e Comunicazione Antonio Fratta Pasini, "rappresenta una realtà unica nel settore. È una banca nativa digitale che ha sempre lavorato per offrire un modello realmente multicanale, garantendo l'operatività e l'interazione con la banca attraverso tutti i canali".

Yellow Advice rappresenta l'esempio concreto del successo di CheBanca!, il primo servizio di consulenza sugli investimenti lanciato in Italia da una banca basato sulla tecnologia *robo advisor*, che permette agli investitori di

gestire i propri risparmi con diversi livelli di autonomia, dove il valore aggiunto dato dal gestore/consulente continua ad avere un ruolo importante.

Non è un caso che nel nuovo percorso intrapreso da CheBanca! nella gestione del risparmio e degli investimenti la banca abbia deciso di rafforzare il presidio capillare sul territorio (filiali e rete di consulenti finanziari) così come il supporto da remoto.

L'innovazione per CheBanca! è l'elemento che valorizza il capitale umano: un connubio perfetto per il continuo sviluppo e rafforzamento della relazione con i nostri clienti. Modalità alternative di accesso alla banca si traducono, infatti, nell'equazione 'più canali, più servizi', a dimostrazione del fatto che i clienti sono alla ricerca di servizi bancari ubiqui e continuativi.

Sono soddisfatta di CheBanca! perché dopo diverse esperienze non proprio positive con altri istituti, finalmente ho trovato una banca efficiente, con persone giovani, che hanno voglia di lavorare e di ascoltare i clienti.

Cliente CheBanca!

“

In un settore nel quale la relazione continua ad avere un ruolo fondamentale, non è un caso che proprio una realtà innovativa come CheBanca! abbia scelto di rafforzare il proprio presidio sul territorio attraverso le Filiali e la rete dei Consulenti Finanziari, mettendo loro a disposizione tutti gli strumenti digitali più avanzati. Il tutto senza ovviamente tralasciare la forte spinta sull'online, che rimane per la Banca un canale di acquisizione fondamentale. In coerenza con il nostro DNA digitale abbiamo inoltre effettuato importanti investimenti nell'automazione. Oggi la presenza di ATM evoluti e service station nelle nostre filiali permette di alleggerire l'operatività di base dello sportello lasciando più tempo a gestori e consulenti per le attività di consulenza.

”

Alessandro D'Agata
Direttore Generale, CheBanca!

7,00
CEE
Score

 -3,2%
rispetto al
2016

Focus Travel & Hotels



4°

posto nel *ranking*
Customer Experience
Excellence

14

I *brand* del settore
presenti nella Top 100

Sub-settore	CEE Score 2017
Maritime transportation	7,73
Hotels	7,57
Airlines	7,22
Travel and tourism services	6,92
Highway services	6,64
Rail	6,57
Bus, coach, taxi and carsharing	6,48

Campione del settore:

Hilton

4°

posto nel *ranking* italiano della
Customer Experience Excellence

Il settore Travel & Hotels perde una posizione rispetto al *ranking* del 2016, superato dai Financial Services. Nella Top 10 2017 della Customer Experience Excellence si posiziona solo un *brand* appartenente a questo settore, Hilton.

Il settore Travel & Hotels è nel pieno di una trasformazione *disruptive* che sta influenzando in modo rilevante i modelli di business tradizionali. Tra gli elementi di *disruption* si segnalano l'elevato utilizzo di dispositivi mobili, l'Artificial Intelligence e i Big Data, fattori che impattano in modo significativo sulle aspettative dei clienti.

I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



Come succede in altri settori, è l'innovazione a guidare l'evoluzione di questa *industry*. Hilton, ad esempio, ha da poco introdotto una nuova tipologia di camera Hi-Tech che permette di gestire alcuni elementi (ad esempio TV, temperatura, illuminazione, ecc.) tramite *smartphone*. Airbnb, un *brand* fortemente *disruptive* nel settore Travel & Hotels, si distingue per semplicità di utilizzo e per le elevate funzionalità della piattaforma.

Nel sub-settore Airlines, Air France ha presentato il *brand* Joon, la nuova compagnia che offre sette voli giornalieri tra Roma Fiumicino e l'aeroporto Charles de Gaulle di Parigi, dove i passeggeri avranno accesso gratuito sullo *smartphone*, *tablet* o *laptop* a YouJoon, il sistema di *streaming* in volo con un programma di intrattenimento che comprende serie TV, *web* TV, cartoni animati, musica e molto altro.

Costa Crociere e MSC Crociere, nel sub-settore Maritime transportation, ampliano la loro offerta sia introducendo nuove navi (ad esempio la Costa Victoria, con nuove esperienze offerte in ambito ristorazione) sia aumentando il numero di località servite (MSC ha introdotto una crociera in India).

Alpitour si rafforza soprattutto sulle destinazioni a stretto raggio (Grecia, Italia e Spagna), puntando sul miglioramento della qualità dei servizi offerti.

In ambito Highway services, Telepass ha introdotto un nuovo dispositivo per la mobilità in Europa, estendendo il servizio di pagamento del pedaggio anche in Francia, Spagna e Portogallo.

Italo punta all'aumento della base clienti con strategie di prezzo competitive, attraverso offerte frequenti che ingaggiano i clienti ed aumentano la fidelizzazione.

Flixbus offre tariffe molto convenienti e continua ad essere un punto di riferimento per gli spostamenti medio-lunghi, con servizi che fanno la differenza (ad esempio Wi-Fi sempre performante, sedute con luci per leggere e ampi spazi per i bagagli a mano).

Ospite di questo fantastico posto, non posso fare altro che complimentarmi per ogni singola scelta organizzativa. Staff esperto e soprattutto educato e cordiale, caratteristiche che ormai in pochi hanno nel settore. Camera sicuramente all'altezza delle aspettative. Per finire pieni voti anche alla cucina per colazione, pranzo e cena. Complimenti.

Ciente Hilton Milano

6,99
CEE
Score

 -2,3%
rispetto al
2016

Focus Entertainment & Leisure

5° | posto nel *ranking* Customer
Experience Excellence

6 | I *brand* del settore
presenti nella Top 100

Campione del settore:

Netflix
20°

posto nel *ranking* italiano della
Customer Experience Excellence

In un settore caratterizzato da emozione e fidelizzazione, nel corso di quest'anno si sono ottenuti importanti miglioramenti in termini di Customer Experience.

L'Entertainment & Leisure sta investendo considerevolmente sul miglioramento dell'esperienza del cliente e sull'innovazione, per rendere sempre più fluidi e coordinati i processi aziendali ed offrire in questo modo un'esperienza *seamless* alla clientela.

L'adozione di tecnologie digitali rappresenta un passo necessario per raggiungere la piena soddisfazione dei propri clienti. Anche questo settore ha compreso l'importanza di conoscere a fondo i propri clienti per fornire una gamma di prodotti e servizi che soddisfino esigenze anche molto specifiche. Ne è prova il fatto che questa *industry* ha ottenuto buoni punteggi nei Pillar Personalizzazione e Tempo ed Impegno.

Netflix e Spotify, i due *brand* che si posizionano come *leader* del settore in termini di CEE Score, sono degli ottimi esempi di come la tecnologia può contribuire ad una Customer Experience di successo. Sfruttando le tecniche di *deep learning* e grazie allo sviluppo di algoritmi evoluti, queste aziende sono in grado di offrire un contenuto personalizzato per ogni singolo cliente. Netflix utilizza le *newsletter* per consigliare e suggerire al singolo abbonato le programmazioni più adatte alle sue preferenze. Nel 2017 Spotify, oltre alle *playlist* proposte per particolari eventi, ha lanciato la nuova funzione 'Spotify Codes'. Tale sistema permette di trasferire con facilità e rapidità *playlist*, canzoni e album tra i diversi *user*, generando un impatto considerevole in termini di riduzione di Tempo ed Impegno richiesto al consumatore.

I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



L'innovazione dei canali digitali guida la Customer Experience

La Personalizzazione rappresenta un tema chiave della strategia di Sky, finalizzata a consolidare una relazione duratura con il cliente. Questo ha permesso al *brand* di comprendere meglio le esigenze della propria clientela, di proporre offerte mirate e di ottimizzare le risposte degli operatori, che dispongono di informazioni specifiche sullo *status* del cliente (offerta commerciale sottoscritta, fedeltà, soddisfazione, possibili 'next best action' da proporre).

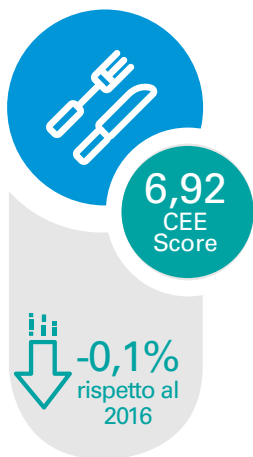
Grazie all'introduzione della nuova *app* 'My Premium', Mediaset Premium ha voluto migliorare e perfezionare l'assistenza ai propri clienti. La nuova *app* permette una gestione più personalizzata e semplice di funzioni quali dati, contratti, assistenza, fatture e comunicazione. Particolare attenzione è stata prestata proprio all'assistenza, attraverso un portale dedicato e la possibilità di contattare via *chat* un operatore.

Il gruppo Sisal ha dato il via ad un *format* in grado di rivoluzionare il mondo del *gaming*, capovolgendo completamente il ruolo di giocatore e di *bookmaker*.

Il Pillar Personalizzazione è stato talmente estremizzato che l'utente stesso diventa parte attiva e registra del gioco. Con la nuova opzione di 'Scommesse On Demand' sarà infatti il giocatore a poter proporre all'agenzia delle nuove idee di scommessa che, una volta valutate dal *bookmaker* e ritenute valide e legali, verranno aggiunte al palinsesto.

Ho chiamato per rinnovare il contratto, sono stati gentilissimi e hanno trovato la soluzione su misura per me.

Cliente Sky



Focus Restaurants & Fast Food



7°

posto nel *ranking*
Customer Experience
Excellence

2

I *brand* del settore
presenti nella Top 100

Campione del settore:

McDonald's

86°

posto nel *ranking* italiano della
Customer Experience Excellence

Il settore Restaurants & Fast Food resta stabile al 7° posto della classifica della Customer Experience Excellence, con solo due *brand* nella Top 100.

L'andamento del settore Restaurants & Fast Food è stato influenzato negli ultimi anni da tre *trend* significativi: l'aumento del consumo di pasti fuori casa, una maggior attenzione alla qualità e alle caratteristiche nutrizionali dei cibi, l'incremento dell'utilizzo della tecnologia, sia come facilitatore nella fruizione del servizio per il consumatore, sia come leva per i *brand* per sviluppare azioni di *engagement*.

I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



McDonald's, *leader* del settore Restaurants & Fast Food nel *ranking* italiano della Customer Experience Excellence, ha annunciato all'inizio del 2017 l'introduzione di grandi innovazioni: nuovi metodi per effettuare gli ordini grazie allo sviluppo di tecnologie innovative e un radicale cambiamento nell'ospitalità del cliente in *store*. Con l'introduzione del servizio ai tavoli, infatti, l'azienda vuole rendere l'esperienza di *fast-dining* più confortevole, rilassante e *stress-free*.

La comodità del servizio viene migliorata anche attraverso il perfezionamento dei *totem* automatici *self-service* e *touch screen* che permettono di ordinare minimizzando il tempo di attesa. Proprio il Pillar Tempo ed Impegno rappresenta il punto di forza del settore Restaurants & Fast Food (Score 7,28).

Il servizio offerto è stato migliorato anche con la possibilità di pagare tramite *mobile* (anche con supporto Apple/Android Pay) e con il lancio del McDelivery, per la consegna a domicilio dell'ordine.

Roadhouse Restaurant (Gruppo Cremonini) si conferma, invece, uno dei migliori *player* italiani del settore, classificandosi al 97° posto del *ranking*. L'azienda pone l'esperienza del cliente al centro della propria strategia, con il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali: controllo della filiera, qualità e innovazione dell'offerta, cultura del servizio, *facilities* tecnologiche, cura della funzionalità e del *design*, qualità delle materie prime, tracciabilità dei prodotti, trasparenza e servizio al tavolo.

Roadhouse si impegna a promuovere un'esperienza a 360 gradi con un'efficace campagna sviluppata a livello nazionale su tv, radio e *web*. Il servizio al cliente si arricchisce poi con l'applicativo dedicato al servizio *take away* che permette di ordinare in totale autonomia, da *web* e da *mobile*, in soli quattro *step*. La *app* è integrata al programma fedeltà, consentendo l'accumulo di punti ad ogni acquisto, anche via *web*, incentivando la fidelizzazione e incrementando il *business* del *take away*. Roadhouse, inoltre, fidelizza i propri clienti con offerte speciali giornaliere e stagionali.

**Cibo veramente squisito, si vede che non è
il classico *fast food* ai quali siamo abituati.
Credo veramente di ritornarci presto.**

Cliente Roadhouse Restaurant

6,69
CEE
Score

 -1,7%
rispetto al
2016

Focus Telecoms

8°

posto nel *ranking* Customer Experience
Excellence, precedendo solo le Utilities

0

Nessun *brand*
nella Top 100

Campione del settore:

Vodafone

115°

posto nel *ranking* italiano della
Customer Experience Excellence

Il settore delle telecomunicazioni, storicamente caratterizzato da elevati investimenti in infrastrutture e tecnologie, si sta progressivamente muovendo verso un approccio olistico della Customer Experience. Sono diversi, infatti, i provider che hanno arricchito la propria offerta con contenuti di *entertainment* e/o sviluppato offerte in ambito Internet of Things.

Negli ultimi anni i *player* del settore Telecoms hanno dovuto affrontare la grossa sfida di evitare la *commoditization* dei servizi di telefonia e la trappola della battaglia di prezzo. Una strategia vincente consiste nell'aumentare la fedeltà dei propri clienti, riducendo così la sensibilità al prezzo, con una Customer Experience d'eccellenza che distingue il *brand* rispetto ai *competitor*.

Nonostante gli sforzi messi in campo per cercare di migliorare la Customer Experience offerta ai propri clienti, le aziende del settore sono ancora indietro rispetto agli operatori di altre *industry*, in particolare sui Pillar Aspettative e Integrità.

Per migliorare l'esperienza offerta e renderla il più completa possibile, diverse aziende del settore hanno puntato sulla convergenza di fisso e mobile e hanno cercato di ampliare la propria offerta sviluppando nuovi servizi e prodotti in ambito *entertainment* e Internet of Things.

Vodafone, prima azienda del settore Telecoms nel *ranking* CEE (115° posizione), ha lanciato diverse iniziative per migliorare l'esperienza dei propri clienti. *In primis* il programma di *loyalty* Vodafone Happy rappresenta un forte strumento per premiare la fedeltà dei propri clienti.

I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



Sul fronte della Personalizzazione Vodafone ha introdotto la sua prima offerta completamente configurabile da parte del cliente, mentre per quanto riguarda i Pillar Risoluzione e Tempo ed Impegno ha introdotto TOBi, un *chatbot* all'interno della *app* che supporta il cliente in tutte le sue richieste.

TIM ha sviluppato fortemente la propria offerta convergente mobile-fisso e allo stesso tempo ha integrato il suo *offering* con l'*entertainment* di TIM Vision, per soddisfare le crescenti aspettative dei propri clienti. Al tempo stesso TIM ha rafforzato il presidio dei canali digitali con l'assistenza al cliente attraverso l'*app* dedicata 'Doctor TIM'.

Wind e Tre per il primo anno si presentano come un unico *brand* e la sfida per il futuro sarà quella di cercare di far leva sulle competenze reciproche per migliorare la Customer Experience e creare valore per il cliente. A tal proposito si segnala l'iniziativa di Wind lanciata attraverso la sua *app* 'Veon' che permette ai clienti di chattare e inviare foto e video senza consumare traffico dati.

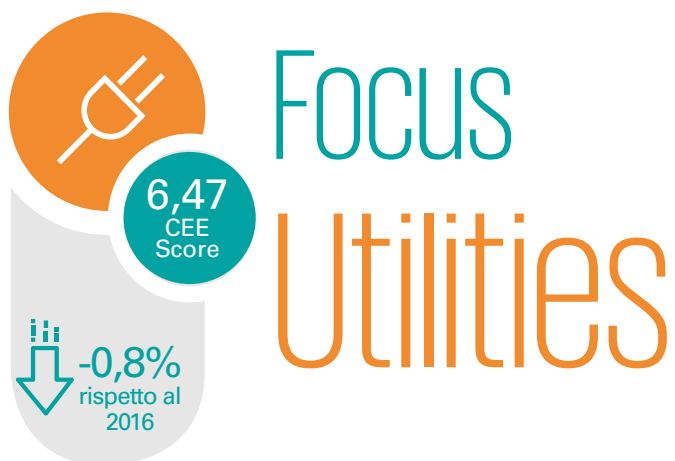
A riprova dell'importanza che gli operatori di questo settore riconoscono alla Personalizzazione, Vodafone e TIM hanno introdotto offerte dedicate per musica, *social & chat* e video che consentono di non consumare il traffico dati se si utilizza il proprio *smartphone* per navigare nell'ambito dell'offerta selezionata.

Mi trovo molto bene sia per i servizi sullo smartphone che i servizi di rete fissa. Internet impeccabile e sempre veloce, inoltre la copertura è massima.

Cliente TIM

Sono passata a Vodafone da qualche mese a seguito di un'offerta telefonica e sono pienamente soddisfatta del mio contratto, lo consiglierei a chiunque.

Cliente Vodafone



Il settore Utilities registra il punteggio di Customer Experience più basso



Nessun *brand* nella Top 100

Campione del settore:

E.ON

118°

posto nel *ranking* italiano della
Customer Experience Excellence

Il settore Utilities è il fanalino di coda della classifica sulla Customer Experience Excellence. In un'industria storicamente percepita come una commodity, le recenti novità normative, che aprono alla liberalizzazione totale del mercato, potrebbero, però, dare una scossa agli operatori.

Per le aziende del settore Utilities, con servizi percepiti come una pura 'necessità' dai consumatori, che cercano soprattutto un buon servizio ad un basso costo, la soddisfazione del cliente è sicuramente più difficile da ottenere.

Con un servizio poco differenziato, la fidelizzazione rappresenta un elemento chiave per conseguire un vantaggio competitivo. Rispetto alla rilevazione dello scorso anno si osserva un miglioramento nei Pillar Integrità, Risoluzione ed Empatia, mentre il Pillar Tempo ed Impegno si conferma quello con il punteggio più elevato.

I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



L'obiettivo della *customer centricity* in questo settore richiede grandi investimenti per abbattere i *silos* funzionali e condividere le informazioni del cliente all'interno dell'azienda, superando i retaggi legati soprattutto ai sistemi IT.

Risparmio energetico, efficienza ed innovazione sono le tre parole chiave di un manifesto programmatico che mira a rivoluzionare il settore delle Utilities verso la Customer Experience Excellence.

E.ON, *leader* di questa *industry* nel *ranking* CEE 2017, e IREN utilizzano tecnologie *smart* (ad esempio 'Clima Smart' di E.ON e 'Termostato Intelligente' di Iren) per la gestione del riscaldamento attraverso lo *smartphone*. Il risparmio energetico e la riduzione del costo delle bollette, oltre a migliorare lo stile di vita delle famiglie, impattano positivamente sui Pillar Tempo ed Impegno, Integrità e Personalizzazione.

Hera ha lanciato la nuova *app* 'My Hera', che consente di gestire le proprie bollette, tenere sotto controllo i consumi, geolocalizzare gli sportelli Hera sul territorio e visionare nuove offerte commerciali.

Enel è la prima azienda del settore Utilities in Italia ad avere digitalizzato l'interazione con i propri clienti attraverso l'introduzione di 'Elen', un *chatbot* di Messenger che consente di ottenere risposte rapide ed immediate.

A2A ha integrato la propria offerta con vari servizi nell'ambito dell'efficienza energetica e della sostenibilità, proponendo differenti soluzioni di mobilità sostenibile come il noleggio a lungo termine di un'auto elettrica, l'utilizzo di oltre 500 colonne di ricarica elettrica e le *wallbox* del progetto 'E-Moving', che ha ottenuto un ottimo gradimento da parte dei consumatori.

Ottima davvero, molto attenta al cliente e nel mio caso ha risolto in modo perfetto un grosso problema che avevo con il precedente fornitore di energia elettrica e del gas.

Ciente A2A

Gli elementi di una Customer Experience di successo



Connected Enterprise



Connected Experience



Connective Thinking



Gestione delle aspettative



Innovazione dei 'Six Pillars'



Focalizzazione sull'Empatia

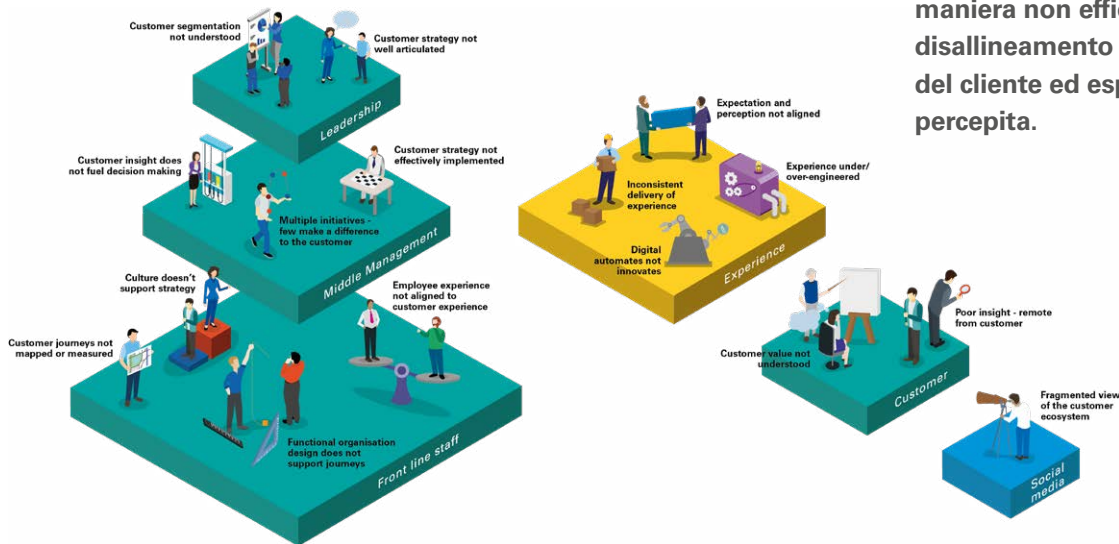


Progettazione di esperienze memorabili

Connected Enterprise

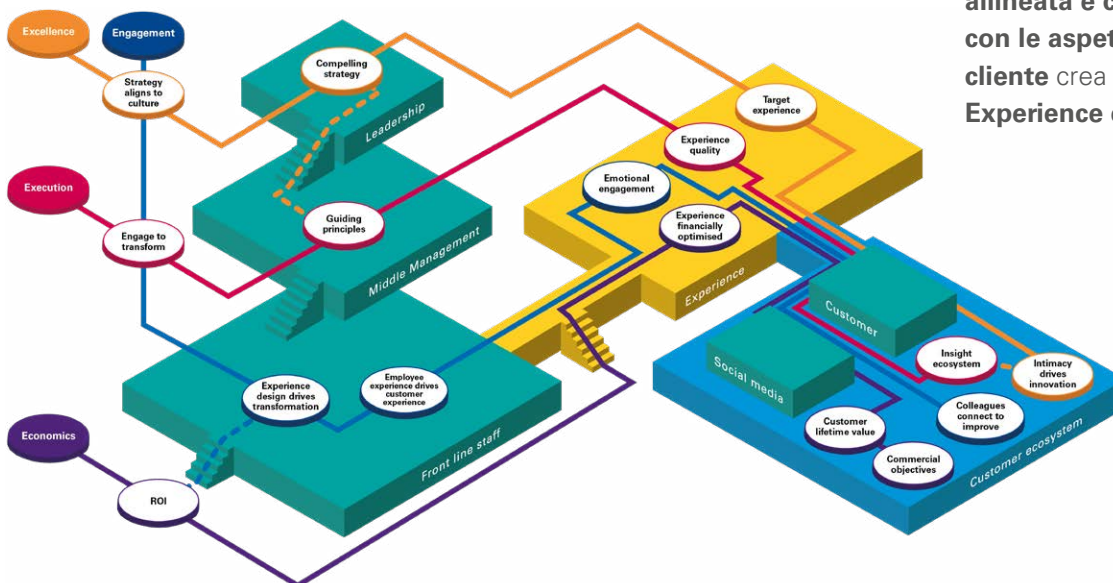
La **Connected Enterprise** è uno degli elementi alla base della creazione di esperienze di successo per il cliente. L'organizzazione deve, infatti, supportare a tutti i livelli la definizione di una efficace **Customer Strategy**, allineando l'offerta dell'azienda alle necessità del cliente.

Disconnected Enterprise



Una **Customer Strategy** non articolata ed implementata in maniera non efficace porta ad un disallineamento tra aspettative del cliente ed esperienza percepita.

Connected Enterprise



Una **Customer Strategy** allineata e coerente con le aspettative del cliente crea una **Customer Experience** eccellente.

Connected Enterprise Capability

La ricerca KPMG 'Competing for Growth 2017' ha identificato 8 *capability* sulle quali le aziende devono investire per realizzare una Connected Enterprise.



Brand

1.

Product, pricing and customer strategy

La capacità di offrire prodotti, servizi, esperienze, tariffe ed offerte mirate a segmenti di clientela specifici.

2.

Experience centricity

La capacità di offrire una Customer Experience su misura e *seamless* coerente con le aspettative dei clienti in costante evoluzione, attraverso tutti i *touchpoint*, sia fisici sia digitali, per stimolare il coinvolgimento, la soddisfazione e la fedeltà dei consumatori. L'*Experience Centricity* si applica a clienti, *prospect*, dipendenti e partner.



**Prodotti/
servizi**

3.

Responsive supply chain

La possibilità per il cliente di scegliere, ricevere ed eventualmente restituire i prodotti/servizi dove e come è più comodo, attivata attraverso un *demand planning*, una gestione di inventario e una distribuzione avanzati.

4.

Partnerships, alliances and vendor management

La capacità di coinvolgere *partner* terzi per aumentare la velocità di adattamento al mercato, ridurre i costi o supplire a carenze di capacità per mantenere le promesse fatte al consumatore.



Interazioni

5.

Advanced data and analytics

La capacità di erogare i propri servizi in modo armonico e tempestivo, attraverso tutti i *touchpoint*, utilizzando e valorizzando i dati e le analisi ricavate dalle interazioni con il cliente, senza metterne in pericolo la *privacy* e la sicurezza.

6.

Technology architecture and enablement

La capacità di sfruttare i sistemi tecnologici e le competenze per offrire esperienze *cross-channel* efficienti ed efficaci, fornendo ai dipendenti strumenti di abilitazione e di sincronizzazione con l'intero ecosistema digitale.

7.

Seamless commerce

La capacità di offrire transazioni sicure e convenienti, che soddisfino le esigenze del cliente, assicurandosi che le tecnologie di pagamento siano integrate e forniscano un'esperienza consistente attraverso i diversi canali.



Persone

8.

Organisation alignment and people capability

La capacità per un'organizzazione di allineare i processi aziendali con le aspettative dei consumatori, mediante una radicale trasformazione culturale, lo sviluppo di strutture organizzative *customer-centriche* e il monitoraggio costante delle *performance*.

Fonte: KPMG, 'Competing for growth 2017'

Connected Experience

Per Connected Experience si intende la capacità di un'azienda di offrire un'esperienza omnicanale, omogenea e coerente con le esigenze dei propri clienti.

Quattro sono gli elementi fondamentali, interdipendenti ed interconnessi tra loro, per una Connected Experience di successo: Excellence, Engagement, Execution and Economics.



EXCELLENCE

L'eccellenza nella Connected Experience parte da una corretta strategia che abiliti un miglioramento continuo, attraverso un'articolazione puntuale delle linee strategiche che si ripercuotono sulle esperienze dei clienti, un'innovazione tecnologica costante che sia in grado di anticipare le necessità dei clienti e una rappresentazione visuale organizzata in un *customer journey*.



ENGAGEMENT

La cultura aziendale e l'organizzazione dell'impresa devono essere focalizzate sul continuo miglioramento della Customer Experience ed essere sempre allineate ai bisogni del consumatore. I dipendenti devono essere competenti e trasmettere alla clientela i valori dell'azienda tramite il proprio comportamento, una corretta comunicazione e la valutazione costante dei *feedback* dei clienti. In particolare, i dati ricavati dall'interazione con la clientela, se raccolti ed elaborati in modo corretto dall'azienda, forniscono informazioni utili a migliorare il livello di soddisfazione del cliente.



EXECUTION

La comprensione dei bisogni e delle necessità dei clienti rappresenta un punto fondamentale e solo ascoltando la Voice of the Customer si possono individuare i 'pain points' nell'organizzazione. Aspettative del cliente ed esperienza offerta devono andare di pari passo e, in quest'ottica, i *feedback* dei consumatori rappresentano un fattore essenziale per il miglioramento dell'azienda. La Voice of the Customer è il vero caposaldo che deve indirizzare le decisioni e la strategia in azienda. È necessario acquisire tutte le informazioni disponibili, interne ed esterne, attraverso *survey*, attività di *social listening*, analisi di *big data*, ecc. in modo da ottenere una visione globale del cliente.



ECONOMICS

È importante capire quali sono le strategie da adottare e quali *cluster* di clienti privilegiare. Un'allocazione scorretta delle risorse può portare ad una riduzione dei ricavi e a costi superflui. La valutazione dei benefici è complessa, in quanto è difficile quantificare il ROI della Customer Experience.

The Connected Experience Checklist



Excellence

Capire dove risiede l'eccellenza

- La visione, i principi e le strategie di *customer experience* sono ben definiti e condivisi in azienda
- Abbiamo definito il modo in cui vogliamo interagire col consumatore e abbiamo un'idea chiara per quanto riguarda la *target experience*
- Revisioniamo sistematicamente il nostro approccio nell'interazione con i consumatori attraverso l'analisi di *best practice*
- Utilizziamo la profonda conoscenza del cliente per favorire l'innovazione
- Utilizziamo la conoscenza del cliente per caratterizzare e guidare i processi decisionali
- Facciamo un *benchmark* dei nostri strumenti, degli approcci e delle nostre tecniche per assicurare gli standard migliori
- Utilizziamo esempi di eccellenza e ci confrontiamo con *best practice* anche esterne al nostro settore per stabilire obiettivi ambiziosi
- Ci assicuriamo che il nostro modello operativo ottimizzi la *delivery* verso il consumatore
- Abbiamo definito una lista di iniziative prioritarie che faranno la differenza per la *delivery* della nostra Customer Experience



Engagement

Cultura aziendale per creare un ambiente di lavoro che punti all'eccellenza

- L'attitudine commerciale che vede al centro il cliente è distribuita in azienda e non risiede solo in ambito Sales & Marketing
- Sono presenti in azienda processi decisionali, *capability* e adeguate strutture organizzative in grado di porre il consumatore in primo piano
- Il *feedback* del consumatore è raccolto da molteplici fonti/canali
- ed è poi utilizzato per guidare il cambiamento, alimentando un continuo processo di 'close the loop'
- I dipendenti hanno una visione chiara del contesto di mercato
- Incoraggiamo i nostri dipendenti ad anticipare i bisogni del consumatore e quindi a superare le loro aspettative
- Identifichiamo regolarmente e condividiamo con i nostri dipendenti le *best practice*, sia interne sia esterne, da prendere come esempio
- Abbiamo allineato gli obiettivi dei dipendenti alle esigenze del consumatore
- Capiamo il legame tra cultura aziendale e *customer strategy*



Execution

Trasformare l'organizzazione per focalizzarsi sul *customer journey*

- La *leadership* dell'azienda è focalizzata sulla qualità dell'*execution*
- Sappiamo cosa intendiamo per eccellenza esecutiva
- L'Experience Design è una competenza base ed è supportata da una capacità progettuale a livello aziendale
- Le esperienze sono progettate attorno al *customer journey* omnicanale
- I nostri processi di *governance* sono allineati alla gestione dei *customer journey*
- Abbiamo consapevolezza dell'ampiezza e multidisciplinarietà delle azioni necessarie per garantire eccellenza esecutiva
- Il processo di misurazione riflette il percorso del consumatore e non le funzioni aziendali
- Abbiamo integrato i nostri servizi di *marketing*, *sales* e *customer service operations* per supportare il percorso del consumatore
- Gestiamo l'ecosistema della conoscenza del cliente per guidare il miglioramento del *customer journey*, lo sviluppo dei prodotti e l'innovazione
- L'ecosistema guida il cambiamento strategico



Economics

Il linguaggio della *customer experience* correlato alle variabili finanziarie per creare *business case* credibili per il CFO

- Capiamo l'importanza del *customer value*
- Comprendiamo come le esperienze che offriamo si collegano al *customer value*
- Abbiamo un sistema di misurazione che collega la qualità dell'esperienza fornita con indicatori finanziari di alto livello
- Capiamo quale impatto ha il miglioramento dell'esperienza del cliente sul ROI degli investimenti effettuati
- Abbiamo dato priorità agli investimenti che massimizzano il valore sia per i consumatori sia per l'azienda
- Monitoriamo le *performance* degli investimenti con il *commitment* della *leadership*

Connective Thinking

Il *connective thinking* è la modalità attraverso cui si collegano esperienze e conoscenze afferenti a molteplici funzioni aziendali, con lo scopo di individuare modelli innovativi di sviluppo.

Il primo passo di questo processo è rappresentato dal rinnovamento del modello culturale: un pensiero basato sulle consuetudini e su associazioni mentali precostituite non può generare innovazione. L'incapacità di produrre idee e progetti innovativi apre la strada alle *start-up* e alle *digital company* che, invece, fondano il proprio vantaggio competitivo proprio su queste capacità.

Oggi poche aziende hanno una chiara percezione di quali siano i reali bisogni del consumatore e raramente vengono prodotte idee e strategie coerenti. Le aziende, infatti, tendono a lavorare con metodi consolidati nel passato, che innovano solo al termine del ciclo di vita di un prodotto/servizio, agendo continuamente sulle leve di *marketing* e di prezzo.

Le organizzazioni gerarchiche tipiche del modello fordista non sono pensate per abilitare creatività e spunti innovativi, ma sono basate sul miglioramento di singole fasi del processo produttivo, senza una visione integrata dell'offerta al cliente.

Lo sviluppo delle competenze è uno degli elementi fondamentali della *connected enterprise*, ma non è l'unico aspetto chiave. Al centro della *connected enterprise* c'è, in primo luogo, l'organizzazione: le responsabilità, i ruoli, la *leadership*.

L'evoluzione organizzativa è quindi un elemento fondamentale del percorso di sviluppo verso un'azienda *customer-centrica*, che favorisca l'innovazione. Questa evoluzione difficilmente porta a risultati economici di breve periodo, ma ha l'ambizione di generare un beneficio aziendale 'sostenibile'.



Gestione delle aspettative

L'aumento della pressione competitiva e l'ingresso sul mercato di *brand* capaci di modificare radicalmente la *value chain* del settore in cui operano (si pensi ad aziende come Google, Amazon e IKEA) hanno influenzato significativamente la percezione del valore dei consumatori, e quindi le loro aspettative.

Alcune peculiarità di queste aziende, come l'offerta di prodotti di *design* a basso costo, la disponibilità di servizi di archiviazione *cloud* gratuiti e la consegna

degli acquisti *online* in meno di un giorno, hanno un notevole impatto sulle aspettative dei clienti, anche nei confronti di aziende di altri settori, e sulla loro Customer Satisfaction e fedeltà ai *brand*.

Per offrire una Customer Experience di successo è quindi necessario capire come i consumatori costruiscono le proprie aspettative nei confronti dei *brand* ed individuare strategie efficaci per soddisfarle e superarle.

Le regole d'oro delle aspettative



Gestire accuratamente le aspettative

Concordare con il cliente regole chiare ed obiettivi raggiungibili, che consentano di stabilire aspettative che l'azienda è in grado di soddisfare.



Utilizzare un linguaggio semplice

Anche il linguaggio utilizzato è molto importante. Bisogna comunicare con il cliente in modo chiaro e trasparente.



Concordare le tempistiche con il cliente

Essere chiari sulle tempistiche, fornire una pianificazione che soddisfi le necessità del cliente.



Soddisfare e superare le aspettative

Stupire positivamente il cliente, superando le sue aspettative è la base della Customer Satisfaction.



Rispondere più rapidamente di quanto il cliente si immagina

I clienti si aspettano risposte rapide a domande, problemi e reclami.



Guidare il cliente attraverso il processo

Stabilire con il cliente un dialogo continuo che lo guidi attraverso il processo di acquisto o fornitura del servizio.

Innovazione dei 'Six Pillars'

Le aziende sviluppano soluzioni innovative per superare le aspettative dei propri clienti, implementando i 'Six Pillars'.

Personalizzazione

I *retailer* stanno utilizzando tecnologie *beacon* e di messaggistica per personalizzare le esperienze di acquisto, offrendo consigli per lo *shopping* e messaggi di benvenuto.

Uniqlo, in Australia, interpreta l'andamento elettrico delle sinapsi dei clienti e produce magliette che si adattano all'umore. A Dubai il Pharma Café legge il DNA dei clienti e offre bevande create su misura.

Integrità

Sfruttare le innovazioni tecnologiche per risolvere i problemi dei propri clienti rappresenta un'opportunità per costruire la fiducia nel *brand*.

Aziende come Hilton, utilizzando strumenti di *data management* avanzati, sono in grado di fornire agli ospiti soluzioni ai problemi che possono emergere durante un soggiorno.

Aspettative

L'innovazione tecnologica abilita le aziende al superamento delle aspettative dei propri clienti.

Brand come Apple, Amazon e Tesla stanno sviluppando tecnologie rivoluzionarie, che cambieranno la vita dei propri clienti. Apple fornisce un'ampia gamma di prodotti e servizi, garantendo un flusso continuo e costante di aggiornamenti. Amazon, con Alexa ed Echo, ha introdotto l'assistente personale, un'innovazione tecnologica che potrà modificare la vita quotidiana degli utenti.

Tesla punta a superare i limiti della tecnologia odierna, con automobili che non solo troveranno i punti di ricarica lungo il viaggio, ma indicheranno anche quanti di questi sono già in uso.



La *disruption* tecnologica sta rivoluzionando il rapporto tra aziende e clienti in tutti i settori. Dalla robotica ai Data Analytics, sono molti gli elementi che influiscono sulla relazione tra clientela e *brand*.

Ma come sfruttare l'innovazione per migliorare la Customer Experience?

Risoluzione

L'innovazione consente alle aziende di passare dalla risoluzione dei problemi alla loro prevenzione.

Flixbus, ad esempio, fornisce ai propri clienti notifiche relative ai problemi che si verificano sui loro percorsi abituali, con suggerimenti su come evitarli.

In Svezia l'analisi predittiva viene utilizzata per informare i viaggiatori di potenziali problemi due ore prima che si verifichino, attraverso tecnologie Machine Learning che individuano fattori e segnali che suggeriscono potenziali problemi di viaggio.

Tempo ed Impegno

L'Internet of Things rende disponibile una gamma di dispositivi che abilitano una nuova era del *problem solving*.

Si pensi ai dispositivi *wearable*, che monitorano le funzioni vitali e la salute degli utilizzatori. Oppure ai dispositivi intelligenti, come gli spazzolini da denti che individuano eventuali problemi dentali oppure le spazzole per capelli che monitorano il successo delle cure a cui si è sottoposti.

Empatia

In Giappone, il significativo invecchiamento della popolazione sta guidando l'innovazione verso la risoluzione dei problemi degli anziani, ad esempio attraverso lo sviluppo di *robot* da compagnia. L'innovazione tecnologica consente a questi *robot* di imitare le caratteristiche emozionali umane, fornendo non solo una risposta ai segnali empatici umani, ma anche la capacità di intuire lo stato mentale di un altro individuo.

Le prime versioni di questi *robot* mostrano la capacità di captare lo stato mentale dei loro proprietari e di adattare le loro risposte di conseguenza. In futuro si potrà assistere all'integrazione delle caratteristiche empatiche di questi *robot* nei *chatbot* e nelle *app* che forniscono servizi di Artificial Intelligence.

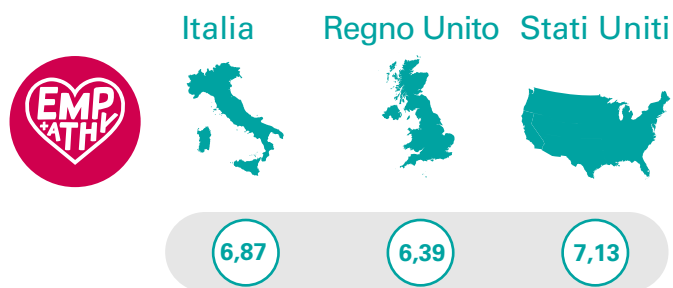


Focalizzazione sull'Empatia

Il confronto tra i risultati delle analisi sulla Customer Experience Excellence condotte negli Stati Uniti, in Regno Unito e in Italia mostra come le aziende attive nel nostro Paese abbiano ancora molta strada da fare per raggiungere i livelli di eccellenza delle *best practice* internazionali.

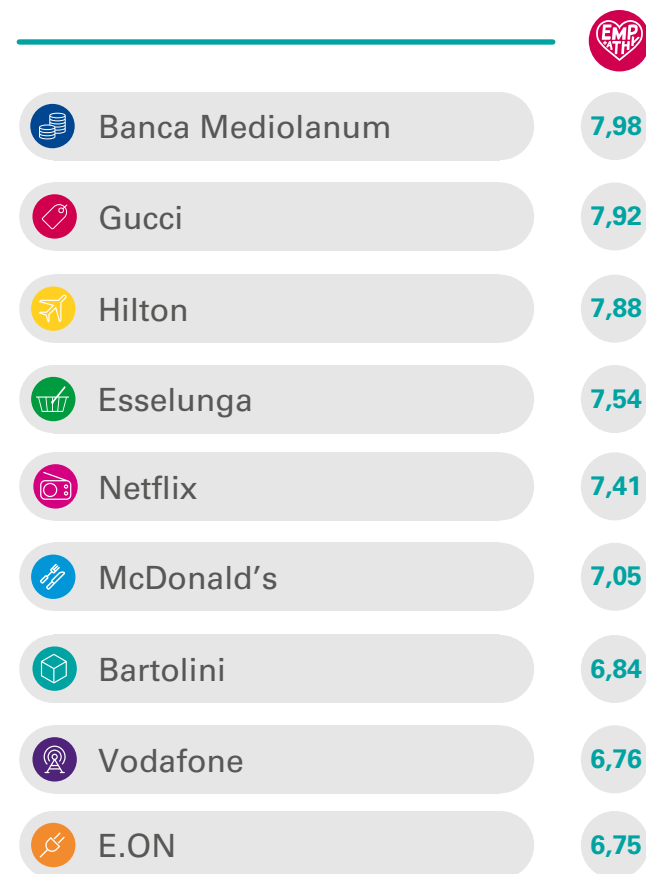
Tuttavia, in uno dei 'Six Pillars' l'Italia ottiene risultati superiori al Regno Unito, come nel 2016, avvicinandosi ai livelli degli Stati Uniti. È il Pillar dell'Empatia, che ottiene un punteggio di 6,87 in Italia (+2% rispetto al 2016), ancora inferiore al 7,13 registrato dagli Stati Uniti (+6% rispetto al 2016), ma superiore al risultato del Regno Unito (6,39, -4% rispetto al 2016).

CEE Score sul Pillar Empatia nel 2017 (Italia vs Regno Unito vs Stati Uniti)



Se da un lato si può spiegare questo risultato con la natura comunicativa ed affettiva della cultura italiana, dall'altro non va trascurata l'importanza che l'Empatia riveste nella capacità di garantire al cliente un'esperienza memorabile.

TOP brand per *industry* sul Pillar Empatia nel 2017





L'Empatia può rappresentare il punto di forza dei *brand* italiani

La focalizzazione sul Pillar Empatia può rappresentare un reale valore aggiunto per riqualificare la *value proposition* dei *brand* italiani, fondando il vantaggio competitivo sull'offerta di esperienze di qualità, in particolar modo nell'interazione dipendente/cliente.

Se si analizzano i risultati dell'indagine sulla Customer Experience Excellence emerge come molte aziende italiane siano riuscite a migliorare il proprio posizionamento nel *ranking* CEE proprio puntando sul Pillar Empatia e sul contatto umano.

TOP 5 *brand* che nel 2017 hanno migliorato maggiormente la propria Customer Experience grazie allo sviluppo del Pillar Empatia

		CEE score 2017 vs 2016		2016	2017	
						↑
1°	CheBanca!	+6,35%		6,54	7,39	+13%
2°	Eataly	+3,97%		6,65	7,12	+7%
3°	Findomestic	+3,40%		5,90	6,52	+10%
4°	Chef Express	+3,36%		6,10	6,59	+8%
5°	BancoPosta	+3,32%		6,43	7,03	+9%



Il Pillar Empatia è fondamentale per realizzare esperienze memorabili

L'Empatia è strettamente collegata all'interazione tra il cliente e i dipendenti dell'azienda ed è estremamente importante perché lascia una traccia nella memoria del consumatore.

L'aspetto emozionale rappresenta un elemento fondamentale per il radicamento dei ricordi nella mente dei clienti. Creare un legame emotivo, basato sulla comprensione del cliente, è qualcosa che va ben oltre le normali interazioni quotidiane.

Il rapporto che si instaura tra dipendente e cliente rappresenta la reale esperienza con il *brand*. È per questo motivo che è necessario selezionare il personale valutando anche le doti empatiche, formandolo riguardo ai processi e alle competenze richieste. Perché alcune esperienze vengono ricordate mentre altre sono dimenticate? Quali ricordi influenzano il comportamento futuro del consumatore? E come lo influenzano?

Per le aziende che vogliono creare esperienze memorabili, queste domande sono fondamentali. Il '*marketing effort*' deve essere finalizzato a cristallizzare il ricordo dell'esperienza e influenzare il modo in cui viene custodito e recuperato dal cervello umano. Questo è uno dei motivi per il quale le aziende si stanno focalizzando sempre di più sul rapporto azienda-consumatore. Oggi il *brand* è l'esperienza e l'esperienza è il *brand*. Il ricordo di un'esperienza, positiva o negativa che sia, influenza sensibilmente il futuro comportamento del cliente.

Per questo motivo cresce il numero di variabili emotive da monitorare, che influenzano in modo consistente la Customer Experience percepita.



1. Co-create

Creare esperienze memorabili, legate ad un'emozione, un cambiamento o una novità.



2. Capture and Curate

Abilitare il cliente a catturare e conservare il ricordo dell'esperienza.



3. Share

Rendere più facile la condivisione di quel ricordo, attraverso conversazioni e *social media*.

Checklist per implementare correttamente il Pillar Empatia

- Il nostro personale investe del tempo nell'ascoltare i 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 un set valoriale che è proprio del nostro *brand*?
- Il nostro personale è capace di dimostrare che si interessa personalmente dei clienti?

Progettazione di esperienze memorabili

L'analisi della costruzione dei ricordi è un elemento cruciale per progettare esperienze memorabili. Le aziende devono focalizzarsi sugli elementi dell'esperienza che il cliente ricorda maggiormente, evitando di sprecare risorse su fattori non essenziali.

La chiave per offrire ai propri clienti un'esperienza memorabile è racchiusa nei tre elementi fondamentali che caratterizzano l'esperienza: la prima impressione, il picco emozionale e l'ultima impressione. Se si gestiscono correttamente questi tre momenti è possibile creare esperienze davvero memorabili.



La prima impressione

La prima impressione è fondamentale. Secondo la teoria psicologica del *priming*, la prima emozione suscitata all'interno di un'esperienza influenza la risposta che il soggetto avrà agli stimoli successivi. Se l'approccio iniziale è molto positivo, il cliente percepirà in modo ancora più positivo i successivi stimoli offerti dall'azienda e sarà più indulgente nel caso in seguito dovesse accadere qualcosa di negativo. Allo stesso modo, se l'esperienza iniziale è deludente succederà il contrario. Il *priming* è un fenomeno mnemonico inconsapevole.



Il picco emozionale

Per individuare il picco emozionale, è necessario focalizzarsi su tre fattori:

- In quale momento dell'esperienza il cliente prova maggiori emozioni? Si pensi, ad esempio, all'acquisto della prima casa, della prima automobile, all'apertura di un nuovo conto bancario. Ci sono momenti in cui l'esperienza può essere notevolmente più significativa per il cliente.
- Dove la risposta dell'azienda può essere più efficace per scatenare emozioni positive nei consumatori? Si pensi, ad esempio, alla gestione di un'urgenza, alla risoluzione di un problema, alla comprensione di una particolare situazione o alla assicurazione in caso di necessità.
- Dove, invece, l'interazione non ha alcun contenuto emotivo ed è più importante focalizzarsi sulla rapidità ed efficacia nella risposta?



L'ultima impressione

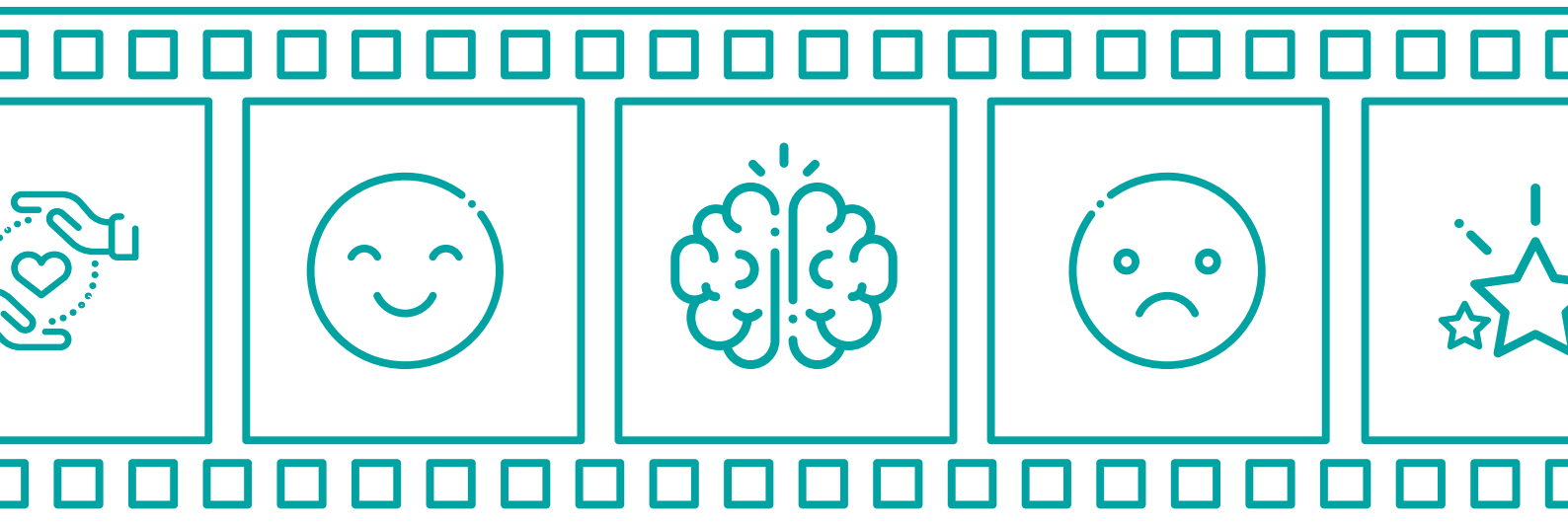
L'ultima impressione influenza notevolmente il ricordo che rimane nella mente dell'esperienza nella sua interezza (*peak-end theory*). Per questo motivo le aziende non devono sottovalutare questo momento. Salutare adeguatamente il cliente, ringraziarlo della visita, invitarlo a ritornare. In poche parole avere cura del cliente anche nella fase conclusiva dell'esperienza di acquisto.

Di cosa sono fatti i ricordi? La psicologia della memoria

Il meccanismo che governa la 'psicologia della memoria' è estremamente complesso e ancora molto deve essere fatto per comprendere fino in fondo il funzionamento della formazione dei ricordi nella mente umana.

Tuttavia è possibile individuare delle linee guida per indirizzare le aziende nella creazione di esperienze memorabili.

- Il nostro è considerato un cervello razionale, ma è in realtà un cervello emozionale: le emozioni hanno una priorità maggiore.
- I ricordi emozionali sono tra i più forti e più facili da mantenere nella propria mente.
- Vivendo nuove esperienze, il cervello umano corregge i ricordi, formando nuove rappresentazioni degli eventi.
- È più semplice ricordare le cose che ci interessano.
- Il cervello trattiene più facilmente le informazioni visive rispetto a quelle uditive.
- La mente ricorda le emozioni negative sei volte più di quelle positive.
- Servono almeno 12 ricordi positivi per 'sovrascrivere' un ricordo fortemente negativo.
- 'Tag' neurochimici sono aggiunti ai ricordi che ci coinvolgono emozionalmente per facilitarne il recupero e aumentarne l'influenza sul nostro comportamento futuro.
- Subconsciamente 'approcciamo' situazioni che possono ricreare emozioni positive vissute ed 'evitiamo' situazioni che possono riportare alla mente ricordi negativi.
- Ci sono nette differenze fra le diverse generazioni nella memorizzazione dei ricordi. Gli anziani trattengono più facilmente i ricordi positivi, mentre i giovani ricordano maggiormente le esperienze negative.



Le linee guida per sviluppare un'esperienza memorabile di successo

Understand

Cosa rappresenta il tuo *brand*? Cosa rende il tuo *brand* unico? Come vorresti che fosse la tua *brand community*? Capire chi sei e a chi vorresti rivolgerti per dare una chiara identità al *brand*.

Co-create

Risolvere i problemi dei clienti, facilitare la loro vita, assicurare che l'esperienza offerta sia memorabile. I *brand* devono adottare questa strategia, facendo in modo che il cliente partecipi al processo di creazione dell'esperienza.

Engage

Il coinvolgimento del cliente è fondamentale. I consumatori vogliono interagire con i *brand* ed il *tone of voice* scelto dall'azienda è particolarmente importante quando si dialoga con loro.

Manage

Non tutti i commenti sul *brand*, positivi o negativi, sono rivolti direttamente all'azienda. I *brand* devono pertanto implementare un efficace sistema di monitoraggio e un coerente piano di *crisis management*.

Enjoy

I *brand* devono sfruttare tutte le opportunità di *engagement* messe a disposizione dai *social media*, come, ad esempio, la creazione di contenuti virali.

Creare un esercito di 'Memory Makers'

La creazione di un esercito di 'Memory Makers' richiede all'azienda di mettere in atto un reale cambiamento organizzativo e culturale, che parta dalla definizione di una strategia cliente-centrica, condivisa all'interno delle diverse funzioni aziendali, e che fornisca ai dipendenti i necessari strumenti per raggiungere questo obiettivo.

La comunicazione è un elemento chiave, sia tra cliente e azienda, sia all'interno dell'organizzazione. È necessario sfruttare i *feedback* e gli *input* offerti dai clienti e dai dipendenti, per condividere idee e *best practice*.



Selezioniamo persone empatiche, appassionate del proprio lavoro e interessate a fornire un servizio di qualità ai nostri clienti



Comunichiamo chiaramente che ci aspettiamo che i nostri dipendenti creino momenti memorabili per i clienti



Incoraggiamo lo staff a mostrare attenzione verso il cliente



Aiutiamo i nostri dipendenti a capire come creare esperienze memorabili



Incoraggiamo il nostro staff a condividere la loro esperienza, evidenziando punti di forza e di debolezza del nostro modello



Non ci perdiamo d'animo quando le cose vanno male e tentiamo di recuperare



Diamo al personale la possibilità di capire quali momenti sono più importanti per creare esperienze memorabili



Riconosciamo e premiamo lo staff che offre ai clienti esperienze di qualità



Premiamo le idee e le storie di successo



Rimuoviamo gli impedimenti e gli ostacoli burocratici



I *leader* dell'azienda forniscono modelli di comportamento efficaci per soddisfare i clienti



Ci focalizziamo sulla creazione di uno staff di dipendenti coinvolto ed appassionato



Forniamo al nostro staff gli strumenti necessari per offrire una fantastica Customer Experience

Top 100 Italia 2017

 1° Apple Store	 21° Lufthansa	 41° MaxMara	 61° Morellato	 81° Carpisa
 2° Amazon	 22° Swarovski	 42° Eurospin	 62° Genertel	 82° WilliamHill
 3° Chanel	 23° Geox	 43° NH Hotels	 63° Enjoy	 83° Sky
 4° Hilton	 24° Adidas	 44° Allianz	 64° BancoPosta	 84° Expert
 5° Gucci	 25° Dolce&Gabbana	 45° Mondadori	 65° Rinascente	 85° Auchan
 6° Giorgio Armani	 26° illy Caffè	 46° Nexi	 66° Liu Jo	 86° McDonald's
 7° Banca Mediolanum	 27° Nespresso Boutique	 47° Douglas	 67° Limoni	 87° UCI Cinemas
 8° PayPal	 28° Pandora	 48° Ikea	 68° The Space Cinema	 88° Bartolini
 9° Dior	 29° Nike Store	 49° Italo	 69° Zurich	 89° Banco BPM
 10° Lush	 30° Guess	 50° American Express	 70° Moncler	 90° Privalia
 11° FinecoBank	 31° Zalando	 51° Ibis	 71° Intesa Sanpaolo	 91° Ottica Avanzi
 12° Esselunga	 32° ING	 52° Calzedonia	 72° Yoox.com	 92° Coin
 13° Air France	 33° Decathlon	 53° Lidl	 73° Coop	 93° Euronics
 14° Prada	 34° Feltrinelli	 54° Conad	 74° Prenatal	 94° Telepass
 15° Costa Crociere	 35° Salmoiraghi & Viganò	 55° Intimissimi	 75° OVS	 95° Zara
 16° Scavolini	 36° CheBanca!	 56° Eataly	 76° MediaWorld	 96° DHL
 17° Alpitour	 37° Genialloyd	 57° UnipolSai	 77° Leroy Merlin	 97° Roadhouse
 18° MSC Crociere	 38° Goldenpoint	 58° Airbnb	 78° Diadora Store	 98° Foot Locker
 19° Best Western	 39° eBay	 59° Bottega Verde	 79° Diesel	 99° Despar
 20° Netflix	 40° Spotify	 60° Flixbus	 80° Kasanova	 100° H&M

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

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 Nunwood 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* viene inserito nel *ranking* sulla base del Customer Experience Excellence Score, indipendentemente dal 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.

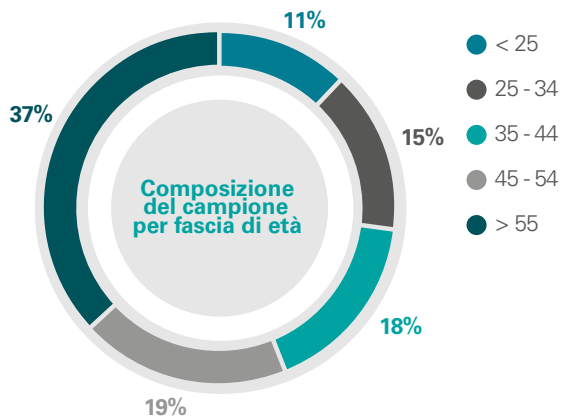
Il questionario è stato sottoposto a 5.000 individui e sono entrati a far parte del *ranking* solo i *brand* che hanno ricevuto almeno 100 valutazioni, elemento che consente di avere un campione rilevante ed equiparabile alle rivelazioni internazionali svolte negli ultimi otto anni.

Il campione della survey

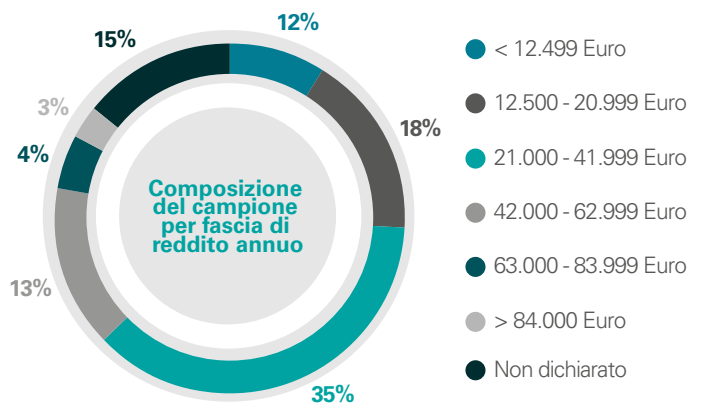
La *survey*, condotta tra i mesi di dicembre 2017 e gennaio 2018, ha coinvolto un campione di 5.000 individui, rappresentativi della popolazione italiana attiva (confidenza statistica del 95%, margine di errore statistico <5%). La somministrazione del questionario è avvenuta tramite la metodologia CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*).

Il campione è composto per l'11% da individui di età inferiore ai 25 anni, per il 15% di età tra i 25 e i 34, per il 18% tra i 35 e i 44 anni, per il 19% tra i 45 e i 55 anni e per il 37% superiore ai 55 anni.

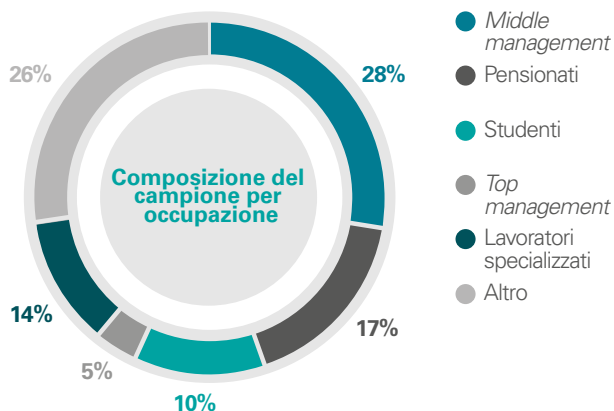
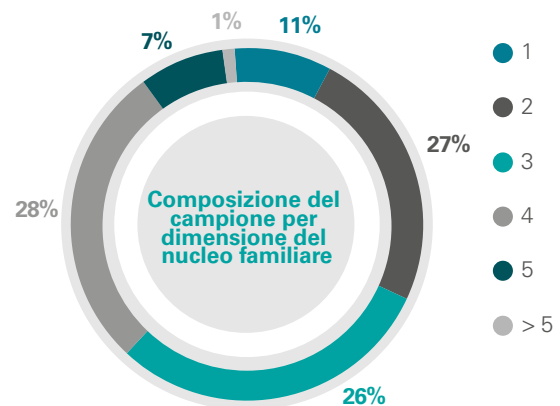
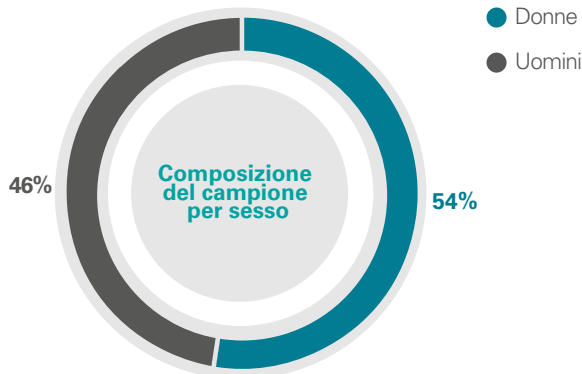
* La metodologia esclude parchi tematici o zoo



I rispondenti appartengono prevalentemente ad una fascia di reddito annuo compresa tra i 12.500 Euro e i 42.000 Euro (53%). La dimensione dei nuclei familiari è nella maggior parte dei casi (81 %) compresa tra 2 e 4 individui.



Il campione è composto per il 54% da donne e per il 46% da uomini.



KPMG Customer Experience Practice

Trasformare il valore della tua Customer Experience

- 
cx. excellence
 Sfrutta la Voice of the Customer
- 
cx. design
 Progetta esperienze e implementa cambiamenti
- 
cx. economics
 Domina gli *economics* della Customer Experience
- 
cx. engagement
 Crea una cultura della Customer Centricity



I servizi del Customer Experience Excellence Centre KPMG Nunwood



Customer insight and
planning



Customer experience
strategy



Customer experience design

Contatti

Customer Experience Excellence Centre

Paolo Capaccioni

Partner, KPMG Advisory
pcapaccioni@kpmg.it

Pasquale Ambrosio

Associate Partner, KPMG Advisory
pambrosio@kpmg.it

Massimo Curcio

Associate Partner, KPMG Advisory
massimocurcio@kpmg.it

kpmg.com/it

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.

© 2018 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 2018

Grafica: New! srl - www.newadv.com