



L'Eccellenza nella Customer Experience

Come superare le aspettative dei clienti
nell'era dell'Intelligenza Artificiale



Customer Experience
Excellence Centre



Supplemento allegato al n. 9.2019 di **Harvard Business Review**
ITALIA

Indice

Customer Experience Excellence: il cliente al centro	4
Customer Experience Excellence: i 'Six Pillars'	6
La Customer Experience in Italia	9
L'Omnichannel Index	12
Transformation Brands nel 2019	14
I Campioni CEE in Italia nel 2019	15
Focus	
Grocery Retail	18
Non-Grocery Retail	20
Financial Services	22
Travel & Hotels	24
Restaurants & Fast Food	26
Entertainment & Leisure	28
Logistics	30
Telecoms	32
Utilities	34
Automotive	36
Il motore della Customer Experience del futuro: i Customer Insight	39
L'Ecosistema degli Insight	40
Azioni mirate	47
Esperienze 'individuali'	52
Il Personalization Paradox	55
'People First': uno dei segreti dell'eccellenza nella Customer Experience	57
Top 100 Italia 2019	62
Nota metodologica	64
Why KPMG	66

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 ricerca si basa su una survey condotta da KPMG 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.

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.

Questo documento rappresenta la terza edizione della ricerca KPMG 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.

In un mondo in cui le aspettative dei clienti crescono continuamente ed in cui i consumatori tendono sempre più a considerare le loro 'Gold Experience' il nuovo standard di riferimento per giudicare l'interazione con qualsiasi altro brand, **le aziende devono adottare un modello strutturato di gestione della Customer Experience.**

Nel nuovo modello aziendale la conoscenza dei bisogni e delle aspettative dei clienti deve essere al centro dei processi decisionali e le strutture devono essere sufficientemente agili e flessibili per reagire velocemente ai cambiamenti in atto e per adattarsi ai nuovi standard qualitativi emergenti. Oggi le aziende operano in un contesto in cui le aspettative dei clienti stanno evolvendo più rapidamente rispetto alla loro capacità di definire un'esperienza in grado di soddisfarle.

La semplicità nell'interazione è oggi considerata un 'must' per i clienti italiani, mentre la competizione si sposta sulla capacità dei brand di personalizzare e di gestire in modo empatico il rapporto con i clienti. I consumatori vogliono che le aziende riconoscano la loro unicità, proponendo soluzioni specifiche ai loro problemi, ma vogliono anche che sia garantito il rispetto della privacy sulle informazioni personali. Si tratta del cosiddetto 'Personalization Paradox', una sfida complessa che le aziende dovranno affrontare nel prossimo futuro.

I clienti desiderano vivere esperienze che li soddisfino come individui e, quando le aziende non sono in grado di fornirglielo, raramente concedono una seconda chance.

Se qualche anno fa era sufficiente una segmentazione superficiale della clientela ed una personalizzazione limitata dell'esperienza, oggi per competere è necessario conoscere profondamente i clienti e definire soluzioni 'individuali'. In quest'ottica, l'Intelligenza Artificiale ha enormi potenzialità per consentire alle aziende di acquisire una conoscenza intima e personalizzata del cliente.

Osservando alcuni dei brand leader della classifica della Customer Experience Excellence, come Amazon, PayPal, Apple Store o Netflix, è evidente come i brand che hanno fatto dell'analisi e della valorizzazione delle informazioni sui clienti, gli Insight, uno degli assi portanti della propria strategia siano anche leader nella Customer Experience.

Tuttavia, per avere successo, non bastano grandi capacità tecnologiche, un team di data scientist ed un management propenso ad integrare la propria vision con i segnali, anche deboli, generati dai dati.

La tecnologia e la capacità di analizzare i dati per gestire le aspettative crescenti dei clienti sono, infatti, elementi necessari, ma non sufficienti per essere leader nella Customer Experience. **Nell'era dell'Intelligenza Artificiale, la tecnologia rappresenta sicuramente la base della creazione di esperienze memorabili, ma il vero motore della Customer Experience è rappresentato dal fattore umano.**

I brand leader riescono a gestire in modo ottimale i valori della fiducia e dell'empatia nel rapporto con il cliente, elementi entrambi collegati alla cultura aziendale e alle persone, sia di front, sia di back office. Proprio le persone rappresentano un asse fondamentale della trasformazione delle aziende in ottica cliente-centrica. È necessario che le organizzazioni guardino al proprio interno, riconoscendo che oltre ad asset, strutture e processi, esse sono in primo luogo costituite da persone. E le persone, cioè i dipendenti ad ogni livello organizzativo, sono un ingrediente centrale per la creazione di una Customer Experience eccellente.

Il percorso di integrazione del concetto di centralità del cliente all'interno delle aziende si conferma un processo complesso, che non può prescindere da un reale cambiamento culturale, oltre che organizzativo. In Italia le aziende hanno compreso l'importanza di questa trasformazione, ma c'è ancora molta strada da fare per far evolvere i modelli di business e i modelli di relazione in ottica di Customer Centricity.

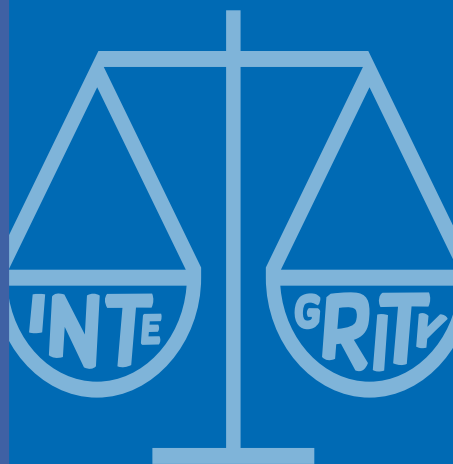
Customer Experience Excellence: i 'Six Pillars'



Personalizzazione

Personalizzare l'esperienza del singolo per creare una relazione emotiva unica.

Personalizzare significa offrire un'esperienza 'su misura', disegnata sulla base delle esigenze del singolo cliente. L'utilizzo del nome, di particolari attenzioni, la conoscenza delle preferenze e delle interazioni passate contribuiscono a creare un'esperienza che il cliente percepisce come unica.



Integrità

Essere credibili e ispirare fiducia.

L'integrità deriva da comportamenti aziendali che rendono il brand credibile agli occhi dei clienti. Dal punto di vista del consumatore, può essere intesa come la capacità dell'azienda di mantenere le promesse, conquistando la fiducia del cliente.



Aspettative

Gestire, conoscere e superare le aspettative del cliente.

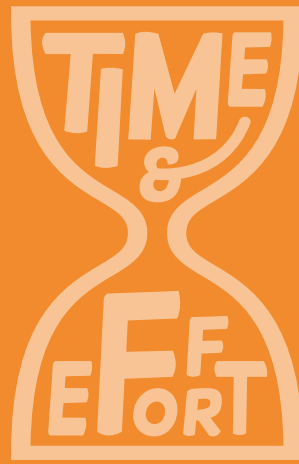
L'interazione con i migliori brand innalza le aspettative dei clienti nei confronti di tutte le aziende. In un contesto altamente competitivo, i migliori player sono coloro che comprendono, realizzano e, se necessario, anticipano le aspettative dei consumatori.



Risoluzione

Trasformare un'esperienza semplice in una brillante.

La risoluzione dei problemi del consumatore è un aspetto molto delicato del Customer Journey. La soddisfazione del cliente è legata alla capacità dell'azienda di risolvere i problemi nel più breve tempo possibile e di non lasciare al consumatore la sensazione di aver avuto un'esperienza negativa.



Tempo ed Impegno

Minimizzare l'impegno richiesto al cliente, attraverso processi semplici e chiari.

I consumatori non amano gli ostacoli, la burocrazia e i procedimenti macchinosi. La semplicità, la chiarezza e la velocità dei processi rappresentano per le aziende una fonte di vantaggio competitivo. Oggi i clienti hanno poco tempo a disposizione e le aziende devono offrire esperienze rapide e semplici per aumentare i livelli di fidelizzazione.



Empatia

Arrivare a comprendere le aspettative del cliente per instaurare una relazione profonda.

L'Empatia è la capacità di 'mettersi nei panni dell'altro'. Vestire i panni del consumatore aiuta ad averne una conoscenza profonda, per comprenderne le aspettative e instaurare una relazione emotiva coinvolgente.

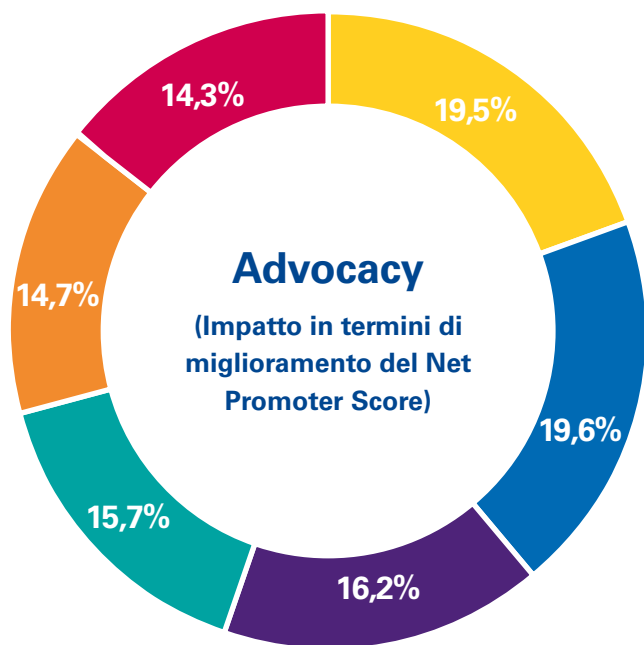
L'indagine di KPMG sulla Customer Experience analizza la performance di un set di indicatori chiave, i 'Six Pillars', che determinano la qualità della relazione con il cliente.

La metodologia KPMG sulla Customer Experience si basa sull'identificazione di un set di elementi che determinano la relazione tra aziende e clienti. Questi driver, che influiscono sull'esperienza del cliente, si basano sia su caratteristiche oggettive, sia su aspetti

che agiscono sulla sfera emotiva. I cosiddetti 'Six Pillars' della Customer Experience sono in grado di guidare le aziende nella costruzione di una solida relazione con i propri clienti. Le aziende che offrono una Customer Experience di elevata qualità registrano risultati eccellenti in ogni singolo indicatore.

I Six Pillars sono fortemente correlati al successo economico delle aziende, grazie all'impatto positivo che hanno sui livelli di loyalty e advocacy.

L'impatto dei 'Six Pillars' su advocacy e fidelizzazione



Personalizzazione



Integrità



Aspettative



Risoluzione



Tempo ed Impegno



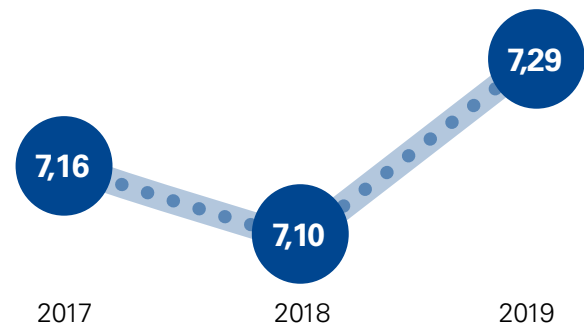
Empatia

La Customer Experience in Italia

L'intensa competizione e le crescenti aspettative della clientela hanno spinto le aziende operanti in Italia a migliorare i livelli di Customer Experience.

Secondo i risultati dell'indagine sulla Customer Experience di KPMG, l'Italia nel 2019 registra un Customer Experience Excellence (CEE) Score complessivo pari a 7,29, in crescita sia rispetto alla rilevazione dello scorso anno (7,10), sia rispetto a due anni fa (7,16).

Il Customer Experience Excellence Score in Italia



Dopo tre anni di rilevazioni è possibile formulare alcune considerazioni aggregate su specifici cluster di aziende:



Società affermate come top performer:

Amazon e Apple Store. I due digital player si sono classificati sempre nella Top 5 con CEE Score superiori a 8,10.



Startup che hanno ridefinito l'esperienza di consumo:

PayPal, il leader dei pagamenti peer-to-peer, nel 2019 si attesta in seconda posizione (CEE Score = 8,11), spodestando Apple Store. Nei rispettivi settori, anche Yoox e Spotify hanno ridefinito il concetto di Customer Experience.



Società tradizionali che hanno registrato rilevanti miglioramenti del CEE Score, soprattutto grazie al digitale:

AXA quest'anno ha guadagnato ben 60 posizioni, entrando nella Top 10 del settore Financial Services. Nel settore Grocery Retail, Lidl, Coop, Despar e Carrefour hanno risalito diverse posizioni del ranking.



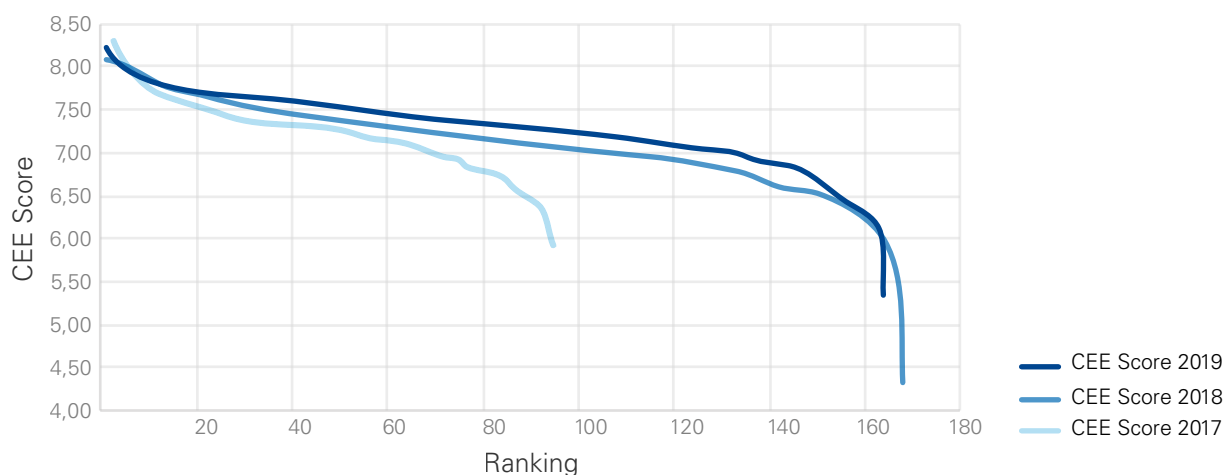
Società incentrate sul posizionamento del brand:

aziende del lusso e dell'insurance. Questi brand si focalizzano sul miglioramento continuo, con l'obiettivo di preservare la loro promessa di valore (Pillar Integrità), più che di eccellere nell'esperienza offerta nella singola interazione tra brand e cliente.

La Customer Experience Curve (la curva che rappresenta i CEE Score dei brand inclusi nella classifica della Customer Experience Excellence) mostra un progressivo miglioramento delle performance delle aziende attive in Italia. Soprattutto se si osserva la Top 50 risulta evidente come ogni anno i brand ridefiniscano un nuovo target di Customer Experience Excellence,

trasformando le aspettative dei clienti in eccellenti esperienze d'acquisto. I risultati del 2019 mostrano come i miglioramenti siano più marcati nelle posizioni mediane della classifica, mentre nelle prime posizioni si osserva una sostanziale stabilità. In questo triennio, i brand che sono sempre stati presenti nella Top 20 sono Amazon, Apple Store, Esselunga, Netflix e Armani.

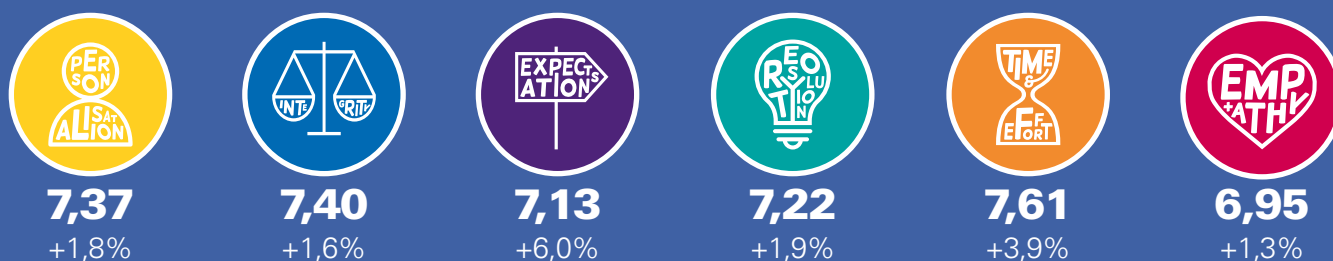
La Customer Experience Curve



L'aumento del CEE Score registrato nell'ultimo anno è connesso ad un miglioramento generalizzato dei punteggi su tutti i Pillar, a dimostrazione della crescente attenzione ai temi di Customer Experience dei brand operanti in Italia. In particolare, si osserva un consistente incremento del Pillar Aspettative, che segna un +6,0% rispetto allo scorso anno attestandosi a 7,13, e Tempo ed Impegno (+3,9%, CEE Score = 7,61).

Nella precedente rilevazione era proprio il Pillar Aspettative a detenere il punteggio più basso (6,73). Questi elementi sono particolarmente rilevanti perché evidenziano come i brand stiano lavorando sempre più sulla semplificazione dei processi e delle modalità di ingaggio dei clienti, nonché sulla valorizzazione degli Insight per offrire esperienze coerenti con le aspettative dei clienti.

Il Customer Experience Excellence Score in Italia (punteggio sui Pillar e variazione vs 2018)



Analisi settoriale

Il settore che si aggiudica il primo posto nella classifica italiana della Customer Experience Excellence 2019 è il Grocery Retail, con un CEE Score pari a 7,49. Segue a brevissima distanza il Non-Grocery Retail (7,47), mentre conferma la medaglia di bronzo il settore Financial Services (7,30).

Il resto della classifica non ha subito particolari cambiamenti rispetto alla precedente rilevazione, fatta eccezione per il miglioramento della performance del settore Restaurants & Fast Food (7,17), che passa

dalla 7° alla 5° posizione. Rispetto allo scorso anno, tutti i settori hanno migliorato le loro performance, in particolare Restaurants & Fast Food (+3,7%), Grocery Retail (+3,4%) e Telecoms (+3,2%).

Fino allo scorso anno, i settori Telecoms e Utilities erano gli unici a non registrare alcun brand nella Top 100, mentre nel 2019 due player del settore delle telecomunicazioni, Iliad e Ho., sono entrati nella classifica CEE.

Il Customer Experience Excellence Score in Italia nel 2019 (punteggi di settore e confronto con i risultati del 2018)

Punteggi di settore 2019 e variazioni % vs 2018				Punteggio vs media Italia	Posizione nel ranking 2018
1°	 Grocery Retail	7,49	⬆️ +3,4%	 +3%	2°
2°	 Non-Grocery Retail	7,47	⬆️ +1,4%	 +2%	1°
3°	 Financial Services	7,30	⬆️ +2,4%	 +0%	3°
4°	 Travel & Hotels	7,18	⬆️ +2,5%	 -2%	4°
5°	 Restaurants & Fast Food	7,17	⬆️ +3,7%	 -2%	7°
6°	 Entertainment & Leisure	7,15	⬆️ +2,3%	 -2%	5°
7°	 Logistics	7,08	⬆️ +1,9%	 -3%	6°
8°	 Telecoms	6,90	⬆️ +3,2%	 -5%	8°
9°	 Utilities	6,58	⬆️ +1,7%	 -10%	9°

L'Omnichannel Index

L'esperienza proposta al cliente deve essere valutata anche tenendo in considerazione l'efficacia nell'offerta di un percorso integrato e fluido tra i differenti canali di interazione.

L'Omnichannel Index misura la soddisfazione media del cliente relativamente alle interazioni avvenute su almeno due canali tra Web, Social Media, canale Direct (telefonico) e Face-to-face (fisico). La classifica evidenzia quali brand riescono a far vivere un'esperienza *seamless* tra tutti i touchpoint esistenti.

I risultati dell'analisi sui brand italiani mostrano un'elevata correlazione tra il CEE Score e l'Omnichannel Index (R-Score = 0,79), in leggera diminuzione rispetto all'anno scorso (R-Score 2018 = 0,91). Questo dimostra l'elevata correlazione tra la Customer Experience e la capacità di operare in logica omnicanale, a riprova di quanto una visione integrata dei touchpoint sia un aspetto rilevante nell'esperienza complessiva. A conferma di questa forte correlazione, delle prime 50 aziende in termini di omnicanalità ben 36 fanno parte anche della Top 50 del Customer Experience Excellence Score.

Confrontando i punteggi medi di valutazione dei singoli canali negli ultimi tre anni, si evidenzia una crescita dei valori medi su tutti i touchpoint, in particolare sul canale Direct, a conferma che i clienti stanno iniziando ad apprezzare gli investimenti effettuati dalle aziende per migliorare l'esperienza sui canali digitali.

In prima posizione nella classifica dell'Omnichannel Index spicca la performance di FinecoBank, la quale riesce a distinguersi grazie alla valutazione estremamente positiva delle interazioni digitali (Web e Social Media). L'azienda conferma gli ottimi posizionamenti delle ricerche precedenti (3° posto sia nel 2017 sia nel 2018) a riprova di un approccio olistico ai canali alla base delle strategie di business.

Il lancio della nuova piattaforma di consulenza finanziaria 'Plus' è la dimostrazione di come la tecnologia possa integrare il servizio offerto dai consulenti finanziari, fornendo un servizio extra ai clienti e permettendo alla rete fisica di focalizzarsi ancora di più sulla relazione umana con il cliente.

Esaminando nel dettaglio i valori medi dei singoli touchpoint è possibile riflettere sul peso dei canali *human based*. Sia il canale Direct (media Top 50 = 7,94), sia il canale Face-to-face (media Top 50 = 7,93) raccolgono punteggi più alti rispetto agli altri due (Web = 7,80 e Social Media = 7,86).



La sfida che le aziende dovranno affrontare è la salvaguardia dell'empatia umana sui canali non digitali (Direct e Face-to-face): nella gestione della relazione con un consumatore con abitudini di comportamento sempre più digitali, i brand devono massimizzare l'esperienza in occasione delle interazioni dirette con la clientela.

La metà dei brand presenti nella Top 10 dell'Omnichannel Index appartengono al settore Non-Grocery Retail, a riprova che l'industry sta investendo in misura rilevante su esperienze integrate online ed offline.

Un altro settore presente nella Top 10 è il Travel & Hotels. In particolare, Best Western sta investendo in modo rilevante nella realtà virtuale e aumentata, posizionandosi come una delle aziende più innovative in questo campo. Attraverso la piattaforma 'Best Western Virtual Reality Experience' gli utenti possono vedere e prenotare gli alberghi con una nuova modalità che permette loro di visitare da remoto le location del viaggio, vivendo un nuovo tipo di interazione a metà fra il canale digitale e il canale fisico.

Indice di Omnicanalità, classifica delle Top 10 aziende

	Brand	Indice di Omnicanalità	Settore
1° 	FinecoBank	8,67	Financial Services
2° 	Chanel	8,24	Non-Grocery Retail
3° 	Amazon	8,15	Non-Grocery Retail
4° 	Apple Store	8,14	Non-Grocery Retail
5° 	Alpitour	8,08	Travel & Hotels
6° 	Pandora	8,07	Non-Grocery Retail
7° 	Best Western	8,06	Travel & Hotels
8° 	Esselunga	8,05	Grocery Retail
9° 	PayPal	8,05	Financial Services
10° 	Mondadori Store	8,04	Non-Grocery Retail

Transformation Brands nel 2019

La Top 10 dei Transformation Brands conferma le evidenze emerse dall'analisi settoriale: il Grocery Retail, il Non-Grocery Retail e il Financial Services dominano, infatti, anche questa classifica.

Questo risultato dimostra che un'elevata dinamica competitiva all'interno del settore porta ad una migliore performance per tutta la industry. I brand che hanno guadagnato più posizioni nel ranking della Customer Experience Excellence registrano performance eccellenti soprattutto sui Pillar Tempo ed Impegno e Personalizzazione, a dimostrazione di quanto i clienti riconoscano valore alle aziende che offrono semplicità e velocità, senza rinunciare ad esperienze uniche e personalizzate. AXA, leader mondiale nel settore finanziario-assicurativo, quest'anno ha guadagnato ben 60 posizioni nel ranking CEE e sembra aver trovato il segreto per conciliare entrambe queste esigenze, attraverso il giusto equilibrio tra automatizzazione e *human touch*. Paola Bonfiglio, Head of Customer Operations & TeleSales di AXA Italia, dichiara "la ricetta vincente nasce dall'integrazione di componenti di automazione per richieste semplici e ripetitive con i contatti e di relazioni dirette per richieste a valore aggiunto e più complesse, in una logica di massima fluidità della Customer Experience". Sisal ha puntato sul connubio tra innovazione e tradizione, offrendo servizi e soluzioni

sempre innovativi, sia nell'ambito dei pagamenti (SisalPay), sia dell'offerta di gioco. Ponendosi l'obiettivo di "rendere più semplice e divertente la vita delle persone", nel 2003 Sisal ha diversificato il business entrando nel settore dei pagamenti con l'offerta di soluzioni pratiche, veloci e adatte ai modelli di consumo della generazione 'cashless'. Anche la rivoluzione di Alitalia ha matrice tecnologica: la partnership con IBM, ha permesso ad Alitalia di intraprendere un digital journey rinnovando il sistema informativo. Grazie alla nuova architettura tecnologica, Alitalia ha compiuto un salto di qualità in termini di puntualità, regolarità dei voli e sicurezza informatica. La compagnia italiana ha inoltre migliorato la Customer Satisfaction, avviando una strategia digitale che sfrutta i benefici della personalizzazione. Come spiega Fabio Lazzerini, Chief Business Officer di Alitalia "invece di mandare milioni di mail con un contenuto indifferenziato, abbiamo preferito inviare messaggi indirizzati a micro-segmenti specifici e parlare il loro linguaggio." Il risultato di questa strategia è stato un notevole incremento del tasso di conversione.

← Posizioni guadagnate dal brand rispetto al 2018 →		← Ranking CEE 2019 →	← Best Pillar →
 Axa	+60	49°	
 Morellato	+55	7°	
 Alitalia	+46	88°	
 Sisal	+46	85°	
 Credem	+40	99°	
 Despar	+39	61°	
 American Express	+33	18°	
 Carrefour	+32	93°	
 Unieuro	+29	75°	
 Coop	+26	48°	

I Campioni CEE in Italia nel 2019


Amazon

Non-Grocery Retail
8,22 CEE Score

1 posizioni rispetto al 2018

"La cosa che amo dei clienti è che sono perennemente insoddisfatti. Ciò che fino a ieri era sorprendente e innovativo, ai loro occhi diventa ordinario molto rapidamente". Con queste parole Jeff Bezos svela l'intuizione alla base del successo del colosso digitale: stupire con una varietà di servizi che anticipano i bisogni dei propri clienti. L'enorme varietà di prodotti offerti dal colosso digitale ha contribuito alla diffusione della

mentalità 'Amazon First', che porta un utente su due a cercare in prima istanza sulla piattaforma americana l'articolo di cui ha bisogno. Come afferma Mariangela Marseglia, Country Manager Amazon Spagna e Italia: "Il nostro vero patrimonio e vantaggio competitivo è il modo di affrontare il cambiamento. Le competenze tecnologiche diventano obsolete in pochi anni, il vero tema è la mentalità".


PayPal

Financial Services
8,11 CEE Score

6 posizioni rispetto al 2018

PayPal è un operatore del settore dei pagamenti digitali, che può essere definito come la prima fintech della storia. La digital company incarna perfettamente le caratteristiche dei nuovi entranti nel mondo dei pagamenti, responsabili della disruption nel settore bancario: semplicità, velocità e sicurezza. PayPal permette di creare un conto online in pochi click, risparmiando al cliente gravosi adempimenti

burocratici, e di semplificare attività quotidiane quali, per esempio, inviare e ricevere soldi tra amici e parenti. Uno dei punti di forza principali di questo e-wallet è quello di rispondere all'esigenza di sicurezza degli utenti: per finalizzare gli acquisti online, al posto dei dati personali di pagamento, sono richieste e-mail e password.


Chanel

Non-Grocery Retail
8,08 CEE Score

0 posizioni rispetto al 2018

Chanel è leader nel settore della cosmetica e dell'abbigliamento di lusso. Rispetto ad altri luxury brand della stessa categoria, ha attuato una strategia in controtendenza, sostenendo la centralità dello store fisico: solo una parte limitata dell'offerta è, infatti, acquistabile online. A febbraio 2018 Chanel ha annunciato una collaborazione con Farfetch, un e-retailer inglese del lusso. Al riguardo il Presidente

di Chanel ha dichiarato: "Crediamo fermamente che il digitale non sostituirà mai la sensazione di essere in camerino e provare un capo Chanel. Ma siamo fiduciosi che la tecnologia innovativa di Farfetch possa aiutarci a sviluppare un viaggio ancora più straordinario per i nostri clienti, combinando una grande offerta di servizi digitali con l'autentica esperienza in boutique".

4° FinecoBank **Financial Services****8,07** CEE Score **7 posizioni** rispetto al 2018

Il secondo financial brand della Top 10 è FinecoBank, che passa dall'11° posizione alla 4°, eccellendo nei Pillar Tempo ed Impegno e Personalizzazione. "Digitale quando serve e personale quando vuoi": è questo lo slogan aziendale che riassume la forza del brand. FinecoBank è in grado di offrire il giusto connubio tra automazione e relazione personale.

Nell'era digitale, il cliente predilige il canale web per le operazioni informative (monitoraggio, saldo ed elenco movimenti) e per le operazioni dispositive più semplici, ma continua ad esigere una relazione personale per sottoscrivere prestiti e per ricevere consulenza su finanziamenti e investimenti.

5° Apple Store **Non-Grocery Retail****8,03** CEE Score **4 posizioni** rispetto al 2018

Quest'anno Apple Store scende dal podio perdendo ben quattro posizioni, spodestato da altri brand in forte crescita. Il 2018 è stato un anno positivo per Apple che, oltre a diventare la prima azienda al mondo da un trilione di dollari, ha inaugurato il nuovo Apple Store in Piazza Liberty a Milano. Il negozio, come gli altri 500 nel mondo, rappresenta più che un punto vendita

un punto d'incontro tra l'azienda e il consumatore. I negozi Apple non sono pensati per vendere, ma per creare un'esperienza trasformativa. Il negozio in piazza Liberty non offre solo l'apprezzata assistenza dei Genius, ma mette anche a disposizione lo spazio per lezioni pubbliche sull'utilizzo della tecnologia Apple e per eventi sociali radicati nel territorio milanese.

6° Prada **Non-Grocery Retail****7,95** CEE Score **8 posizioni** rispetto al 2018

Il Gruppo Prada passa dalla 14° alla 5° posizione e il Pillar con il punteggio più elevato è Integrità (8,22). Il brand mantiene le promesse di elevata qualità, ma anche di etica e integrità: a partire dalla collezione primavera-estate 2020, Prada entra ufficialmente nella famiglia 'Fur-Free', dicendo addio all'uso delle pellicce. Nel 2017 il Gruppo ha intrapreso un percorso di digital transformation finalizzato a migliorare i meccanismi di ascolto della Voice of Customer e la

relazione one-to-one. Nell'ambito del digital journey intrapreso, Prada ha attuato una strategia di 'in store marketing' che permettere di riconoscere il cliente che entra in negozio per offrire un'esperienza di acquisto su misura. La rete wi-fi integrata con la piattaforma di CRM del brand, offre una shopping experience che, attraverso l'unione di fisico e digitale, non trascura alcun dettaglio.

7° Morellato **Non-Grocery Retail****7,91** CEE Score **55 posizioni** rispetto al 2018

Morellato entra per la prima volta nella Top 10 del ranking italiano CEE, dopo una scalata di ben 55 posizioni che riflette il forte investimento dell'azienda sul tema della Customer Experience. Morellato punta sullo sviluppo dei canali d'interazione con i clienti: dal 2017 ha iniziato una trasformazione dei punti vendita in ottica omnichannel, a cui si aggiunge l'apertura di

20 nuovi negozi nel 2018 e un importante restyling del sito. Recentemente Morellato ha deciso di rafforzare il proprio e-commerce attraverso l'acquisizione del retailer online Kronoshop. L'azienda si è quindi concentrata sulla comprensione dei bisogni del cliente e dei Customer Journey digitali per sviluppare un sito web user-friendly e accelerarne la performance.

8° Swarovski **Non-Grocery Retail****7,90** CEE Score **14 posizioni** rispetto al 2018

Swarovsky è passata dalla 22° alla 8° posizione, grazie ai risultati ottenuti nei Pillar Tempo ed Impegno e Integrità (entrambi 8,16). Le parole chiave del successo di Swarovski sono qualità, innovazione e sostenibilità. L'intero business di Swarovski è ispirato ad una lungimirante intuizione del suo fondatore, Daniel Swarovski: "Provare a pensare non solo a se stessi, ma anche ad altri esseri umani come noi. Chi rispetta questo modo di pensare sarà certamente

baciato dal successo". L'attenzione posta all'interesse collettivo è per l'azienda fonte di grande vantaggio competitivo. La produzione dei cristalli è concentrata nella fabbrica di Wattens, uno stabile immerso nella natura che sfrutta tecnologie sostenibili nel rispetto dell'habitat circostante. Il museo Swarovski Kristallwelten, con parchi giochi e mostre artistiche, coinvolge emotivamente il consumatore e celebra la storia del brand.

9° Netflix **Entertainment & Leisure****7,90** CEE Score **11 posizioni** rispetto al 2018

Netflix è una delle new entry nella Top 10 del ranking italiano CEE, guadagnando ben 11 posizioni rispetto al 2018. Nel 2019 l'azienda si è affermata come prima piattaforma streaming del Paese in termini di Customer Experience, un elemento fondamentale per il suo successo: attraverso la conoscenza della *customer base*, l'azienda riesce a suggerire il prodotto giusto nel momento giusto, costruendo un'esperienza

di fruizione del contenuto totalmente personalizzata. Dal punto di vista dell'originalità dei contenuti, Netflix ha estremizzato il concetto di Personalizzazione lanciando serie e film interattivi ('Black Mirror: Bandersnatch') che consentono al cliente di porsi al centro del processo creativo, passando da un'esperienza 'passiva' di visione ad una 'attiva' di creazione.

10° Esselunga **Grocery Retail****7,85** CEE Score **2 posizioni** rispetto al 2018

Esselunga si conferma un top performer della Customer Experience: per il terzo anno consecutivo guida il proprio settore e quest'anno ritorna nella Top 10. Per le aziende del settore Grocery Retail il rafforzamento del rapporto con i clienti passa soprattutto attraverso la qualità del servizio erogato. L'obiettivo è migliorare la gestione degli ordini e la disponibilità dei prodotti in negozio per una

maggiore fidelizzazione dei clienti. La trasformazione ha interessato soprattutto il mondo dell'e-commerce: Esselunga risulta essere il supermercato più scelto per gli acquisti alimentari online, senza che questo cannibalizzi le visite in store. Innovazione e sostenibilità caratterizzano il brand, portando a ottimi risultati sui Pillar Tempo ed Impegno e Integrità.



CEE Score



+3,4

rispetto al 2018



**Campione
del settore:**

Esselunga

10° posto
nel ranking
italiano della
Customer
Experience
Excellence

10

I brand
del settore
presenti nella
Top 100

Focus Grocery Retail



Il Grocery Retail è il miglior settore in Italia



Positivo il trend del settore rispetto al 2018

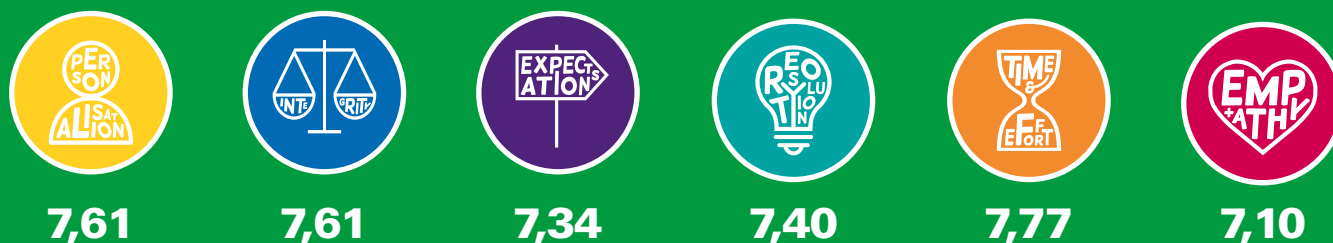


Per me Esselunga è l'azienda più efficiente nel campo della grande distribuzione. La qualità dei prodotti è buona e gli eventuali disagi sono risolti con tempestività e trasparenza.

Cliente Esselunga



I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



Negli ultimi anni il settore Grocery Retail è stato caratterizzato da un andamento positivo dei consumi e da una crescita a doppia cifra delle vendite online. Oggi i rivenditori puntano sempre di più sull'offerta di un'esperienza omnicanale, investendo nello sviluppo di servizi che riducono il divario tra la vita reale e la vita digitale.

Nelle grandi città, aziende di food delivery come Glovo e Deliveroo hanno abituato i consumatori ad acquistare prodotti alimentari per il consumo immediato, rendendo servizi quali la consegna a domicilio ed il Click-and-collect un fattore sempre più rilevante per rimanere competitivi e soddisfare le crescenti aspettative del consumatore.

L'incremento delle vendite online ha minacciato il tradizionale sistema di distribuzione alimentare basato sulla penetrazione geografica, costringendo gli store a reinventarsi. Dal 2018 nel settore Grocery Retail si è assistito all'attivazione di nuove tecnologie digitali per la semplificazione dell'esperienza d'acquisto e alla valorizzazione degli spazi fisici quali punti d'incontro e di riferimento per la comunità locale nella quale sono inseriti.

Esselunga, il leader del settore Grocery Retail nella classifica italiana della Customer Experience Excellence, dimostra la propria attenzione verso i bisogni del cliente attraverso l'introduzione di spazi di co-working all'interno dei suoi nuovi supermercati e tramite l'accettazione dei buoni pasto per l'acquisto di prodotti alimentari. Per aziende come Esselunga il rafforzamento del rapporto con i clienti passa anche attraverso la qualità del servizio erogato. Negli ultimi anni l'azienda ha intrapreso una trasformazione digitale per una Supply Chain 4.0. L'obiettivo è migliorare la gestione degli ordini e la disponibilità dei prodotti in negozio per una maggiore fidelizzazione dei clienti.

Coop punta soprattutto sulla semplicità, senza venire meno ai propri valori di artigianalità e Made in Italy. L'azienda si è focalizzata sull'offerta di un'esperienza omnichannel: nel 2017, infatti, ha lanciato EasyCoop, un nuovo canale di e-commerce con magazzini dedicati e consegna a domicilio all'orario desiderato. In Lombardia, in collaborazione con Vodafone, Coop fa un ulteriore passo verso l'integrazione del mondo digitale nella vita reale con l'introduzione di *digital lockers* presso tutti i negozi principali: una serie di armadietti digitalizzati self-service che consentono ai clienti di ritirare prodotti freschi e surgelati in qualsiasi momento della settimana e del giorno. I clienti hanno apprezzato queste iniziative e l'azienda è cresciuta rispetto ad ogni Pillar esperienziale. In particolare, Personalizzazione e Tempo ed Impegno permettono a Coop di scalare numerose posizioni nella classifica italiana della Customer Experience Excellence.

Anche Despar investe nelle nuove tecnologie, ripensando l'intera esperienza in-store con una nuova Physical strategy. La catena di supermercati è partita dalla sostituzione della cartellonistica tradizionale con schermi digitali strategicamente distribuiti, passando poi per la creazione di aree tematiche plurisensoriali caratterizzate ognuna da una propria colonna sonora.

Infine, nel reparto vini, Despar ha introdotto il Sommelier digitale, un virtual assistant che permette ai clienti di accedere alle informazioni di ogni singolo vino scansionandone l'etichetta. I risultati della ricerca mostrano i frutti di questa trasformazione digitale: Despar cresce notevolmente su tutti i Pillar rispetto ai risultati del 2018.

**7,47**

CEE Score

**+1,4%**

rispetto al 2018

**Campione
del settore:****Amazon**

1° posto
nel ranking
italiano della
Customer
Experience
Excellence

48

I brand
del settore
presenti nella
Top 100

Focus Non-Grocery Retail

**2°**

**posto nel ranking della Customer
Experience Excellence**

Sub-settore

CEE Score 2019

<i>Jewelry</i>	7,86
<i>Luxury fashion</i>	7,78
<i>Herbalist and Perfume shops</i>	7,56
<i>Footwear</i>	7,55
<i>Department store</i>	7,55
<i>Online retail</i>	7,46
<i>Electronics</i>	7,43
<i>Fashion</i>	7,41
<i>Furnitures & Home appliances</i>	7,15



I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



7,54



7,61



7,37



7,80



7,16

Anche quest'anno il settore Non-Grocery Retail si conferma come l'industry più rappresentata nelle prime posizioni della classifica della Customer Experience Excellence, con ben sei brand nella Top 10.

Nel Non-Grocery Retail, più che nelle altre industry, le innovazioni tecnologiche abilitano l'offerta di servizi innovativi ed esperienze di elevata qualità. Deep Learning e Machine Learning permettono l'analisi di una crescente quantità di informazioni sui clienti e consentono ai retailer di sviluppare esperienze personalizzate, mentre l'Artificial Intelligence semplifica e agevola le esperienze online.

L'adozione di nuove tecnologie permette di soddisfare sempre più le aspettative dei clienti (Pillar Aspettative in crescita del 4,6% rispetto allo scorso anno), ma aumenta la competizione sui temi di Customer Experience.

Grazie ai costanti investimenti in Intelligenza Artificiale, Amazon domina il settore e conquista la prima posizione del ranking italiano della Customer Experience Excellence. Secondo l'AD di Amazon Prime EU, l'azienda pone da sempre il cliente al centro, attraverso l'utilizzo continuo di feedback e dati comportamentali.

Anche aziende come Morellato e Unieuro hanno investito nell'innovazione tecnologica acquisendo piattaforme di e-commerce. In particolare, Morellato è partita dalla comprensione del Customer Journey dei propri clienti per sviluppare siti web più veloci con funzionalità migliorate. Grazie ai progressi ottenuti, Morellato ha guadagnato 55 posizioni nella classifica italiana della Customer Experience Excellence, entrando nella Top 10.

Oltre al focus sull'esperienza online, molti brand del settore Non-Grocery Retail si stanno focalizzando sulla valorizzazione dei punti vendita fisici. Dolce & Gabbana ha sviluppato un piano di restyling dei punti vendita monomarca per fornire occasioni di scambio culturale e per far vivere al cliente esperienze uniche. Durante lo scorso periodo natalizio, D&G, in collaborazione con La Rinascente, ha trasformato l'esperienza d'acquisto nei department store di Roma e Milano in una storia ricca di tradizione e colori: i clienti, al loro ingresso negli store, si sono trovati trasportati in un mercato di sapori italiani.

Anche Prènatal ha ridisegnato il modo di vivere lo store: nel 2017 ha avviato un progetto di *retail design* su tutto il territorio nazionale per creare una narrativa visiva all'interno dei propri negozi attraverso l'utilizzo di adesivi murali per rendere l'ambiente più comunicativo. Oggi negli store Prènatal le mamme e i bambini sono accompagnati in un viaggio fantastico alla scoperta delle categorie merceologiche e dei prodotti presenti in negozio.



Ormai Amazon è diventato parte del mio stile di vita. Visito spesso il loro sito ed effettuo ordini.

Cliente Amazon



7,30

CEE Score



+2,4%

rispetto al 2018

Campione
del settore:**PayPal**2° posto
nel ranking
italiano della
Customer
Experience
Excellence

23

I brand
del settore
presenti nella
Top 100

Focus Financial Services

posto nel ranking Customer
Experience Excellence

Sub-settore

CEE Score 2019

Payment system

7,47

Insurance

7,43

Banking

7,20



PayPal è fantastico in tutti i sensi. Una volta hanno cercato di clonarmi il conto e loro sono stati fantastici nell'aiutarmi.

Cliente PayPal



I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



7,37



7,41



7,15



7,28



7,64



6,92

Il settore Financial Services si conferma al terzo posto nella classifica della Customer Experience Excellence, con due brand nella Top 10.

I settori bancario e assicurativo stanno vivendo una fase di grande trasformazione.

La rivoluzione del settore bancario vede protagonista la nuova direttiva sui pagamenti (PSD2), che a partire da metà settembre del 2019 abilita l'Open Banking, ovvero la condivisione dei dati di pagamento dei clienti tra i diversi protagonisti dell'ecosistema bancario e non, previa autorizzazione dell'utente. La nuova normativa favorirà l'ingresso di nuovi attori, in primis le fintech, in un settore tradizionalmente presidiato dalle banche, rendendo il mercato più competitivo. Il successo di questi nuovi operatori nasce dalle loro capacità di soddisfare le esigenze dei clienti attraverso una struttura agile e snella, il linguaggio informale, la semplicità dell'offerta e la chiarezza di condizioni e costi.

In questo scenario giocano un ruolo di primo piano i big player digitali, Amazon, Google e Facebook, che hanno acquisito la licenza bancaria e offrono servizi, soprattutto di pagamento, ma con ambizioni ben più rilevanti. A giugno 2019, Facebook ha annunciato Libra, una criptovaluta regolamentata operante in logica cross-nazionale che faciliterà i pagamenti online per tutto il target di clientela sotto-bancarizzato (oltre 1 miliardo di persone nel mondo).

PayPal, fintech leader nei pagamenti peer-to-peer, quest'anno si aggiudica il secondo posto nella classifica della Customer Experience Excellence (CEE Score 8,11), risalendo sei posizioni, con performance notevoli nei Pillar Integrità, Personalizzazione e Tempo ed Impegno. Particolarmente strategico è stato l'accordo con Facebook, che ha abilitato l'utilizzo di PayPal attraverso il canale di messaggistica di Facebook (Messenger), per scambiare denaro e fare acquisti sulla piattaforma.

Il secondo financial brand che compare nella Top 10 è FinecoBank, che è passato dall'11° posizione alla 4° (CEE Score 8,07). I Pillar che hanno ottenuto un maggior punteggio sono Tempo ed Impegno e Personalizzazione, raccogliendo i frutti della strategia aziendale che pone l'innovazione tecnologica al servizio della semplificazione. In generale, l'industria dei Financial Services, a causa della crescente competizione, sta lavorando e investendo in misura rilevante per cambiare pelle e trasformarsi radicalmente.

Il focus sulla Customer Centricity ed il potere dei dati hanno rivoluzionato il settore assicurativo, anch'esso minacciato dalle Insurtech, ma dotato di un assetto valoriale e di un livello di fidelizzazione della clientela che non sono stati scalfiti dalla crisi di fiducia che ha colpito, invece, l'industria bancaria. Il settore assicurativo è sicuramente quello che più di altri sta valorizzando la mole di dati a disposizione, anche per il vantaggio di operare in un'industria in cui da sempre i dati sono stati la fonte chiave di analisi e di valutazione della clientela. A differenza di altri settori, il vero rischio per le compagnie assicurative è di non avere numerose occasioni di contatto con la clientela. Per questo motivo gli operatori stanno investendo in tecnologia (in particolare in ambito IoT), proprio per intensificare le opportunità di generare valore, oltre la copertura del rischio, per la clientela.

In questo contesto, dove i dati costituiscono una risorsa preziosa, anche la Blockchain ha un immenso potenziale di utilizzo. AXA, per esempio, ha lanciato Fizzy, un'assicurazione di viaggio aereo che si attiva in modalità automatica in caso di un ritardo superiore alle due ore ed è priva di eccezioni alle coperture. Come afferma il CEO di AXA: "Con Fizzy lanciamo la prima assicurazione viaggio al mondo basata su tecnologia Blockchain, semplice, automatica, trasparente, sicura e immediata. Vogliamo portare i nostri clienti in un mondo più accessibile e più veloce, grazie al rilascio continuo di innovazioni concrete e di valore, al pari delle aziende della new economy".



7,18

CEE Score



+2,5%

rispetto al 2018



**Campione
del settore:**

**MSC
Crociere**

30° posto
nel ranking
italiano della
Customer
Experience
Excellence

9

I brand
del settore
presenti nella
Top 100

Focus Travel & Hotels



4°

**posto nel ranking della Customer
Experience Excellence**

Sub-settore

CEE Score 2019

Maritime transportation	7,65
Travel and tourism services	7,64
Hotels	7,45
Coach and Bus	7,27
Vehicle sharing	7,15
Railways	7,14
Airlines	7,13
Public transportation	6,03



I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



7,28



7,27



7,03



7,08



7,46



6,88

Il settore Travel & Hotels conferma la quarta posizione rispetto al ranking del 2018, grazie ad una crescita complessiva di tutti i Pillar esperienziali.

Il settore sta vivendo negli ultimi anni un momento di forte cambiamento, guidato innanzitutto da un consumatore sempre più esigente, che fa della Personalizzazione il proprio 'mantra' esperienziale, ma anche dalla digitalizzazione del business, che ha stimolato una forte evoluzione del mercato. La multicanalità diventa, quindi, elemento centrale dell'offerta dei brand di questo settore, prima fortemente legati all'interazione fisica con i propri clienti.

Fra i principali trend emersi spicca l'utilizzo del mobile, sia per le prenotazioni online, sia in affiancamento alle tecnologie IoT. Da segnalare anche le tecnologie di riconoscimento (tra cui impronta digitale, riconoscimento facciale, scan della retina), capaci di rispondere alle crescenti esigenze in termini di sicurezza e Personalizzazione. Si conferma, infine, l'utilizzo sempre più marcato di Artificial Intelligence e Big Data per soddisfare ancora di più le Aspettative dei clienti. Il canale digitale diventa, quindi, un abilitatore di esperienze uniche per il cliente, innovando i tradizionali Customer Journey vissuti nell'interazione con i brand del settore.

MSC Crociere, leader del mercato, emerge come player all'avanguardia proprio sul fronte digitale. Tra le ultime innovazioni, l'assistente personale digitale e l'introduzione di tecnologie per il riconoscimento vocale stanno trasformando l'esperienza vissuta a bordo delle navi, creando una connessione real time fra ospiti, equipaggio e nave che garantisce l'offerta di un servizio personalizzato.

Un esempio di come l'esperienza multicanale sia in grado di arricchire, facilitare e migliorare l'esperienza fisica vissuta sulle navi da crociera.

Alitalia beneficia fortemente nell'ultimo anno dei grandi investimenti volti al miglioramento del Pillar Tempo ed Impegno. Puntando sempre più allo sviluppo di una strategia customer-centrica, dove la puntualità viene posta al centro dell'esperienza, il brand è stato in grado di superare le Aspettative dei propri clienti. Tutto questo è stato possibile anche grazie alla forte attenzione posta all'infrastruttura tecnologica e allo sviluppo dei canali digitali.

Nel segmento Hotel, NH viene riconosciuto dai consumatori come brand d'eccellenza in termini di Integrità, premiando la strategia sostenibile finalizzata alla riduzione dell'impatto sul cambiamento climatico generato dalle proprie strutture.

Best Western punta, invece, su tecnologie all'avanguardia, basate sull'Intelligenza Artificiale, per fidelizzare i propri clienti attraverso soluzioni mobile e un *chatbot* che garantisce massima interazione con il brand, facilitando le attività di prenotazione, raccolta informazioni, acquisto di servizi aggiuntivi e assicurando velocità e facilità nelle interazioni pre, durante e post-esperienza.



La migliore compagnia di crociere europea con navi innovative, interessanti da scoprire ed altamente tecnologiche.

Cliente MSC Crociere



7,17

CEE Score



+3,7%

rispetto al 2018



Campione del settore:

McDonald's

71° posto
nel ranking
italiano della
Customer
Experience
Excellence

3

I brand
del settore
presenti nella
Top 100

Focus Restaurants & Fast Food



5°

**posto nel ranking della Customer
Experience Excellence**



Mi trovo molto bene con il nuovo servizio di ordine e pagamento presso il totem digitale. In uno dei ristoranti c'è anche la possibilità di ricevere il vassoio direttamente al tavolo.

Cliente McDonald's



I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



7,24



7,18



6,99



7,13



7,57



6,90

Ottima la performance complessiva del settore Restaurants & Fast Food, che migliora di due posizioni, passando dal 7° al 5° posto della classifica della Customer Experience Excellence, e registra la crescita più significativa in termini di CEE Score rispetto alle altre industry.

In Italia il settore Restaurants & Fast Food registra una crescita significativa in termini di volumi. I consumi fuori casa raggiungono il 36% della spesa alimentare totale, con un incremento significativo dei servizi di food delivery.

In questo settore è fondamentale non solo la velocità del servizio, ma anche la qualità dell'esperienza all'interno del ristorante. Per questo i brand stanno affiancando tecnologie sempre più evolute (come app mobili, pagamenti elettronici, totem per il self-order) ad un ambiente più rilassante, caratterizzato dall'aggiunta del servizio al tavolo e da una maggiore attenzione alle esigenze dei clienti. Tutto questo arricchito da una forte personalizzazione dell'offerta.

McDonald's si conferma leader del settore Restaurants & Fast Food nel ranking italiano della Customer Experience Excellence, riconosciuto come miglior brand dell'industry in cinque Pillar esperienziali su sei.

Al centro della strategia del brand il forte focus verso la tecnologia. "Migliorare le capacità digitali e l'uso della tecnologia per migliorare drasticamente l'esperienza del cliente" è questo l'impegno preso dal CEO Steve Easterbrook, che sta trasformando l'esperienza in store vissuta dai clienti, ma anche i processi di back-end, ritenuti fondamentali al fine di garantire il miglior servizio possibile.

Tutto questo affiancato da una crescente cultura del dato, ritenuto fondamentale per comprendere le esigenze dei

consumatori e offrire un'esperienza allineata con le loro aspettative.

Burger King rientra quest'anno nella Top 100 dei migliori brand italiani in termini di Customer Experience Excellence e viene premiato dai consumatori per i grandi investimenti volti a garantire una 'BK Experience' d'eccellenza, come la definisce il CEO del brand, Andrea Valota, sia dentro, sia fuori dal ristorante. In store, grazie alla continua formazione del personale volta ad assicurare un servizio di qualità in un ambiente accogliente. Ma anche fuori dai ristoranti, grazie alla nuova app lanciata dal brand, che per primo ha introdotto la realtà aumentata in questo settore: l'applicazione consente ai clienti di accedere a sconti personalizzati e ad iniziative dedicate che permettono di accumulare punti per il *loyalty program*.

Risultati positivi anche per Roadhouse, che scala sette posizioni nella classifica, focalizzandosi sempre più su un'offerta ampia in termini di servizi aggiuntivi per soddisfare le aspettative di tutti i target di clientela. Negli ultimi anni il brand si era focalizzato su un'offerta dedicata ai Millennials, attraverso il lancio dell'app Roadhouse che garantisce un'esperienza più veloce e la possibilità di ricevere sconti personalizzati. Oggi l'offerta si arricchisce con servizi dedicati alle famiglie, come ad esempio il servizio di babysitting durante il pranzo domenicale.



Sono andata a cena con la mia famiglia. Abbiamo mangiato molto bene e ci siamo divertiti tutti, bambini compresi.

Cliente Roadhouse Restaurant



7,15

CEE Score



+2,3%

rispetto al 2018



**Campione
del settore:**

Netflix

9° posto
nel ranking
italiano della
Customer
Experience
Excellence

5

I brand
del settore
presenti nella
Top 100

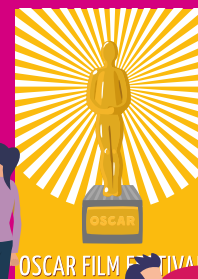
Focus Entertainment & Leisure



**posto nel ranking della Customer
Experience Excellence**



**La personalizzazione e l'innovazione
dei canali digitali guidano la Customer
Experience**



I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



7,26



7,23



7,00



7,08



7,48



6,81

L'Entertainment & Leisure rimane stabile al quinto posto della classifica CEE, con uno Score di 7,15 e con 5 brand nella Top 100.

In un settore contraddistinto da una forte componente emotiva ed empatica, è necessario porre il cliente al centro dell'esperienza, proponendo prodotti e servizi sempre più personalizzati ed in linea con aspettative in costante crescita. Per questa ragione, le aziende stanno adottando tecnologie digitali come la Blockchain e l'Intelligenza Artificiale con l'obiettivo di creare un'esperienza fluida, partecipativa e personalizzata, anticipando i bisogni del cliente e indirizzandone i gusti. A giudicare dagli ottimi punteggi nei Pillar Personalizzazione e Tempo ed Impegno, questo obiettivo è stato raggiunto.

Netflix e Spotify si confermano come leader del settore in termini di Customer Experience, adottando soluzioni efficaci per sfruttare i nuovi trend della industry.

Netflix, grazie alla profonda conoscenza dei gusti e delle abitudini della sua *customer base*, è in grado di creare un'esperienza di consumo *seamless*, 'automatizzando' la scelta dei contenuti attraverso i suggerimenti forniti dal suo algoritmo. Inoltre, grazie alla produzione di film interattivi come 'Black Mirror: Bandersnatch', l'azienda coinvolge il cliente nell'esperienza creativa del prodotto, estremizzando il concetto di personalizzazione del contenuto.

Similmente, Spotify ha perfezionato l'esperienza attraverso la sempre più precisa elaborazione dei dati della sua *customer base*. Creando playlist personalizzate che includono brani che rispecchiano i gusti del cliente, l'azienda svedese cerca di plasmare e indirizzare la Customer Experience, anticipandone le scelte.

In controtendenza rispetto alla svolta digital del settore, UCI Cinemas si è dedicata allo sviluppo di tecnologie e iniziative volte al miglioramento dell'esperienza fisica e sensoriale dei suoi clienti. L'azienda ha inaugurato le sale ISens e Luxe, dotate di un nuovo layout, sistemi audiovisivi ultra tecnologici e una serie di servizi di lusso che permettono al cliente di immergersi in un'esperienza visiva ancora più vivida e realistica.

In concomitanza con i mondiali di calcio, William Hill ha aggiornato la sua app di gaming in termini di velocità di caricamento, di navigazione dei giochi, di cross-selling e attività promozionali disponibili, apportando un sensibile miglioramento all'esperienza di consumo dei suoi clienti. L'efficacia di queste iniziative è confermata dai buoni risultati nei Pillar Tempo ed Impegno e Risoluzione.

Il gruppo Sisal si conferma come una delle aziende più apprezzate dal punto di vista della Customer Experience, confermando la sua presenza nella Top 100 del ranking CEE. Nel 2018 l'azienda ha lanciato Bill, una nuova app legata ai servizi di pagamento, che riprende i punti di forza già presenti nelle app di gaming, come la semplicità e la velocità di fruizione. Attraverso l'interfaccia grafica molto intuitiva delle sue app, Sisal punta a sviluppare una Customer Experience piacevole e priva di *pain point*, facilitando le attività del cliente e ottenendo così ottimi punteggi nei Pillar Tempo ed Impegno e Personalizzazione.



Guardo serie tv e film su Netflix tutte le sere. Rapido, veloce, buona qualità e vasta gamma.

Cliente Netflix



7,08

CEE Score



+1,9%

rispetto al 2018



**Campione
del settore:**

BRT

103° posto
nel ranking
italiano della
Customer
Experience
Excellence



Nessun brand
nella Top 100

Focus Logistics



7°

**posto nel ranking della Customer
Experience Excellence**



I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



7,25



7,21



6,91



7,05



7,26



6,71

Nel 2018 il settore Logistics ha continuato la sua crescita per il quinto anno consecutivo, trainato dall'incremento del traffico merci.

Anche rispetto ai temi di Customer Experience, l'industry della logistica ha migliorato la propria performance. I risultati della ricerca 2019 mostrano un incremento dell'1,9% nel CEE Score rispetto all'anno scorso. Tuttavia, il settore si posiziona lievemente al di sotto rispetto alla media del mercato, in particolare rispetto ai Pillar Tempo ed Impegno ed Empatia.

Nel settore Logistics gli investimenti si sono storicamente focalizzati sull'automatizzazione dei sistemi di logistica di fabbrica e di logistica distributiva, con un'attenzione minore verso l'innovazione del Customer Service. Tuttavia, anche in questo settore si fa sempre più forte l'attenzione alla Customer Experience, ricercando soluzioni che permettano ai consumatori di interfacciarsi con le aziende con più facilità e velocità.

Il settore della logistica non opera su un terreno semplice: da un lato, trovandosi alla fine della catena di distribuzione, si trova spesso a fare i conti con gli errori dei rivenditori, dall'altro lato alcuni cambiamenti del tessuto sociale (come la presenza sempre minore di portinerie) hanno messo in crisi il tradizionale approccio alle consegne.

Il settore Logistics sta affrontando questa situazione di svantaggio competitivo strutturale con determinazione e con inventiva. I siti web, di facile navigazione, permettono di prenotare consegne e ritiri senza uscire di casa e forniscono un'assistenza online 24/7, mentre i corrieri sono sempre più flessibili per venire incontro alle esigenze dei clienti.

BRT, nonostante l'uscita dalla Top 100 del ranking CEE italiano, si conferma anche quest'anno come il migliore operatore del settore, puntando sulla semplicità e accessibilità del servizio: ogni tentata consegnata è seguita da una mail o un SMS contenenti un BRTcode per poter pianificare una nuova consegna allo stesso indirizzo, una nuova consegna ad indirizzo diverso oppure il ritiro presso la filiale di riferimento.

Anche DHL ha investito per semplificare le comunicazioni tra azienda e cliente: recentemente ha creato un servizio di preavviso di consegna via SMS al quale i clienti possono rispondere '1' per posticipare la consegna al giorno successivo o '2' per poter effettuare il ritiro in un momento a scelta presso la filiale più vicina.

Poste Italiane, il primo distributore italiano in termini di volumi, vuole consolidare il proprio posizionamento puntando sull'integrazione dei canali fisici e digitali. Forte della propria presenza fisica sul territorio, Poste Italiane sta migliorando il proprio servizio ai clienti creando continuità tra le operazioni online e offline, senza trascurare l'innovazione attraverso nuove piattaforme e soluzioni (come il recente lancio di 'Punto Poste da te' che consente di trasformare potenzialmente ogni condominio in un *locker* privato).



DHL è una certezza. Ho ordinato un pacco tramite questo corriere e sono rimasto favorevolmente colpito dal fatto che ho potuto cambiare l'indirizzo di consegna a spedizione ormai avvenuta.

Cliente DHL



6,90

CEE Score



+3,2%

rispetto al 2018



**Campione
del settore:**

Iliad

45° posto
nel ranking
italiano della
Customer
Experience
Excellence

2

I brand
del settore
presenti nella
Top 100

Focus Telecoms



8°
posto nel ranking della Customer
Experience Excellence



**Sono contenta di avere scelto quest'azienda. I prezzi sono
accessibili a tutti e sono disponibili alla risoluzione di
qualsiasi tipo di problema.**

Cliente Ho.



I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



7,00



6,99



6,75



6,83



7,19



6,62

Il settore Telecoms si classifica all'ottavo posto del ranking italiano della Customer Experience Excellence, confermando la posizione del 2018. Il settore, caratterizzato da grandi investimenti legati alle infrastrutture e alla digital transformation, sta affrontando due macro-trend che potrebbero rivoluzionare il mercato: l'avvento della rete 5G e l'ingresso nel mercato di nuovi player.

L'avvento della rete 5G aprirà nuove possibilità di sviluppo tecnologico, influenzando l'offerta esperienziale dei player del settore grazie a progressivi miglioramenti in termini di velocità e virtualizzazione dei servizi.

Inoltre, l'entrata nel mercato di nuove aziende caratterizzate da tariffe molto economiche (Iliad) ha spinto gli operatori già presenti sul mercato a trovare nuove strade per migliorare l'esperienza del cliente, valorizzando servizi ancillari legati all'*entertainment* e ai programmi *loyalty*.

Rispetto al 2018, l'influenza di questi macro-trend sui clienti si riflette soprattutto nel miglioramento dei punteggi nei Pillar Aspettative (+8%) e Tempo ed Impegno (+4%), innalzando lo Score totale del settore di oltre il 3%.

Nonostante sia una new entry nel mercato italiano, Iliad si afferma subito come leader del settore per quanto riguarda la Customer Experience, posizionandosi al 45° posto nel ranking CEE. L'azienda si caratterizza per un'offerta molto economica e lo sviluppo di un rapporto chiaro e trasparente con i propri clienti. Questi fattori, insieme alla quasi totale digitalizzazione dei servizi, contribuiscono a migliorare l'esperienza del cliente.

Inoltre, la scelta di non investire in negozi fisici (presenti solo come flagship store nelle grandi città) a favore di una vasta presenza di distributori di simbox si è rivelata una strategia di successo, contribuendo agli ottimi punteggi dell'azienda nei Pillar Tempo ed Impegno e Personalizzazione.

Per contrastare l'entrata dei nuovi player nel mercato italiano e la conseguente perdita di abbonati, Vodafone ha lanciato Ho., nuovo operatore caratterizzato da servizi economici e digitalizzati. Grazie alla sua offerta low cost, alla vendita delle sim online e al servizio clienti personalizzato, Ho. permette al cliente di usufruire di un'esperienza efficace e diretta. Per questo motivo l'azienda si posiziona nella Top 100 del ranking CEE, trainata da buoni punteggi nei Pillar Personalizzazione e Tempo ed Impegno.

Wind Tre è l'unico operatore 'tradizionale' a posizionarsi tra i primi 150 della classifica CEE. Nonostante il mancato lancio di nuovi sub-brand per affrontare i nuovi trend di mercato e la chiusura della app Veon, l'azienda ha cercato di andare incontro ai nuovi bisogni della sua *customer base*. Il lancio di nuove tariffe economiche, lo sviluppo di promozioni ancillari (Apple Music gratuita per i nuovi abbonati) e il progressivo aumento delle competenze digitali stanno contribuendo a creare una Customer Experience di qualità. In particolare, i clienti apprezzano l'Integrità del brand e la Personalizzazione dei suoi servizi.



Azienda molto seria. Grande disponibilità da parte del servizio clienti per qualsiasi problematica.

Cliente Iliad



6,58

CEE Score



+1,7%

rispetto al 2018



**Campione
del settore:**

E.ON

133° posto
nel ranking
italiano della
Customer
Experience
Excellence



Nessun brand
nella Top 100

Focus Utilities



**Il settore Utilities registra il punteggio di
Customer Experience più basso**



**Sono un cliente di A2A e mi trovo bene. Anche quando
ho un problema mi aiutano a risolverlo e sono sempre
disponibili per informazioni o chiarimenti.**

Cliente A2A



I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



6,62



6,67



6,37



6,60



6,94



6,25

Il settore Utilities si conferma in ultima posizione nella classifica della Customer Experience Excellence. Emergono, tuttavia, alcuni elementi positivi per l'industry che mostra un miglioramento in tutti i sei Pillar esperienziali.

In particolare, sono i Pillar Aspettative e Tempo ed Impegno a registrare la crescita più significativa, mostrando i primi segni tangibili del miglioramento dell'esperienza derivante dal processo di digital transformation che sta caratterizzando il settore nell'ultimo periodo.

Meno positivi, invece, i risultati raggiunti in termini di Personalizzazione. Questo Pillar, infatti, mostra un ritardo significativo rispetto agli altri settori, evidenziando una necessità specifica da parte dei clienti del mondo Utilities. Necessità che è stata recentemente evidenziata anche dal CEO di A2A, Luca Valerio Camerano, che ha affermato "L'obiettivo è quello di passare dall'approccio *human intensive* a quello *machine intensive*, per arrivare alla personalizzazione e gestione delle offerte".

Per fare questo A2A, che si posiziona fra i migliori brand dell'industry, ha già avviato un processo strutturato di ascolto e gestione della Customer Satisfaction, al fine di garantire al cliente il miglior servizio possibile. Fra queste attività spicca l'iniziativa legata ai temporary store presenti in diverse location fra Milano e Brescia in cui il brand ha sviluppato le migliori soluzioni per l'accoglienza e l'esperienza in store e che si conclude con una raccolta dei feedback sulla soddisfazione dei clienti. I dati ricavati sono stati fondamentali per il brand per migliorare e personalizzare l'offerta sulla base delle evidenze emerse.

Anche per E.ON, che si conferma leader di questa industry, la centralità del dato risulta un elemento discriminante nella

gestione ottimale della Customer Experience. La politica globale del brand ha promosso una migrazione verso la cultura della *customer-obsession*, sia per acquisire nuovi clienti, sia per fidelizzare quelli storici. Per fare questo è stato fondamentale per il brand non solo conoscere i Customer Journey dei propri clienti, ma anche, e soprattutto, i loro bisogni, ponendo forte attenzione a temi quali la Personalizzazione dell'esperienza ed una maggiore Empatia nelle interazioni brand-cliente.

Acea registra una crescita significativa dell'Omnichannel Index e viene premiata per le sue attività legate ad una gestione omogenea ed integrata del cliente cross-canale. Il brand, lavorando sui dettagli, è riuscito a garantire un'esperienza apprezzata dai clienti sui diversi canali, attraverso il consolidamento del canale chat in MyAcea, la gestione strutturata del canale social, le attività di *mystery client* agli sportelli e sul canale telefonico.

Enel, invece, continua nel suo processo di digitalizzazione attraverso la realizzazione del nuovo sito web costruito secondo una filosofia user-friendly e user-centric, che garantisce un'esperienza su misura del cliente, fluida e accompagnata da attività di *engagement* in grado di coinvolgere il consumatore in modo innovativo. Il risultato ottenuto dal brand è confermato dalla crescita del Pillar Aspettative.



Sono cliente di E.ON ormai da molti anni e sono molto soddisfatto della cura con cui vengono seguiti i clienti e della chiarezza delle informazioni fornite.

Cliente E.ON



8,06
CEE Score⁽¹⁾



**New
entry**



**Campione del
settore:**

**Mercedes-
Benz**

seguita a ruota
da BMW



Tutte le case
automobilistiche
sul podio sono
di origine
tedesca

Focus Automotive



Il settore Automotive registra un CEE Score molto elevato, a dimostrazione dell'alto grado di competitività dell'industry

L'evoluzione tecnologica, i cambiamenti sociali e l'accesa competizione stanno trasformando significativamente l'industria automobilistica. Il Customer Experience Excellence Score molto elevato evidenzia proprio questa forte competizione che si focalizza sui Pillar Tempo ed Impegno, Risoluzione ed Empatia.

Oggi il settore Automotive si trasforma sempre più in un'industria di servizio, rendendo il consumatore protagonista attivo del ciclo di vita del prodotto.

Questo nuovo paradigma è evidente sia osservando le evoluzioni già in atto nel settore (noleggio a lungo termine, car sharing 2.0), sia analizzando le tre direttrici principali di sviluppo del prossimo futuro (e-mobility, self-driving, mobilità condivisa).

Le auto elettriche rappresentano oggi l'alternativa ecosostenibile ai veicoli a combustione. L'ecosostenibilità è un valore che incontra un forte interesse nelle economie occidentali, maggiormente

sensibili al tema (basti pensare che in Norvegia quasi un'auto su due è elettrica), nonostante le problematiche che ancora affliggono il segmento: costo elevato, autonomia limitata e inadeguatezza della rete di ricarica.

Il progresso tecnologico ha permesso alle società ad alto potenziale innovativo, sia interne, sia esterne al settore Automotive, di sviluppare i primi prototipi di auto a guida completamente autonoma. Nonostante alcuni problemi etici posti da questa nuova tecnologia, come quello riguardante la responsabilità civile e penale in caso di incidente, il self-driving è una concreta anteprima della mobilità del futuro che ridisegnerà completamente l'esperienza degli utenti.

A bordo di una macchina con tecnologia self-driving, l'uomo non sarà più il conducente, ma un semplice passeggero. L'automobile, quindi, si trasformerà da semplice mezzo di trasporto ad un ambiente 'mobile ed intelligente' che dovrà offrire intrattenimento e strumenti

⁽¹⁾ Il settore Automotive viene analizzato per il primo anno, ma non rientra nel ranking CEE a causa della scarsa significatività comparativa dovuta alla particolare struttura dell'industry in cui i canali distributivi non sono ancora pienamente governati dai brand.

I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



8,02



8,15



7,95



7,83



8,29



8,13

per ottimizzare la gestione del tempo durante gli spostamenti.

Le nuove generazioni di consumatori prediligono la condivisione alla proprietà e la mobilità privata si sta evolvendo secondo logiche di sharing economy. Secondo questo nuovo modello economico 'un bene inutilizzato o utilizzato solo in parte, diventa un prodotto'. In questo contesto la community ribalta il servizio da verticale a orizzontale e approfitta della maggiore flessibilità e dei risparmi offerti dal nuovo paradigma economico.

La disruption che ha interessato anche il settore Automotive ha costretto alcuni big del settore ad implementare strategie di coopetizione, che si realizzano tra competitor che scelgono di cooperare limitatamente a certe attività.

Le case automobilistiche tedesche BMW e Daimler (Mercedes e Smart), da sempre storiche rivali, hanno collaborato per la realizzazione di un innovativo progetto di mobilità urbana. La partnership ha ad oggetto la combinazione di alcuni servizi offerti rispettivamente dai due brand per migliorare l'offerta in ambito mobilità on demand, ride hailing, opzioni di parcheggio, ricarica auto elettriche e car sharing, con le piattaforme Car2Go e DriveNow.

Uno dei Pillar su cui il settore Automotive è particolarmente performante è l'Empatia: nell'acquisto di beni ad alto coinvolgimento, come l'automobile, è fondamentale sviluppare una vincente strategia di customer shopping experience che faccia del punto vendita un 'punto di esperienza'.

Il consumatore nella sua decisione di acquisto è condizionato sia da fattori razionali, quali prezzo e caratteristiche estrinseche del prodotto, sia da elementi intangibili, quali bisogni di identificazione, di gratificazione estetica e di senso di appartenenza. Mercedes-Benz, nell'ambito della nuova strategia di vendita 'Best Customer Experience', ha previsto un programma training che prevede l'affiancamento dei consulenti di vendita a delle figure professionali che operano nel settore del lusso come personal shopper.

Volkswagen, invece, stimola le esperienze sensoriali ed emotive del consumatore accogliendolo non in un semplice punto vendita, ma in luogo di celebrazione del brand: i DRIVE sono spazi espositivi di 4.000 metri quadrati che ospitano sia i modelli storici sia le futuristiche concept car. Un altro lifestyle marketplace è il concept store Volvo Studio Milano, un'area dove i clienti e gli appassionati si incontrano per assistere ad eventi, scoprire i nuovi trend del settore e le innovazioni del mondo Volvo.

Come recita lo slogan di BMW "essere connessi non è più un optional". La casa automobilistica tedesca ha puntato sulla tecnologia per rispondere al meglio ad esigenze di Tempo ed Impegno e Risoluzione: i servizi che BMW offre per assecondare la digital lifestyle dei clienti sono in grado di connettere veicolo, conducente e mondo esterno, favorendo comfort, intrattenimento e sicurezza. Un esempio è il sistema che consente di anticipare la sveglia o di scegliere una soluzione di mobilità alternativa all'auto qualora la destinazione del proprio appuntamento (come prevista dall'agenda dello smartphone) sia su un percorso particolarmente trafficato.



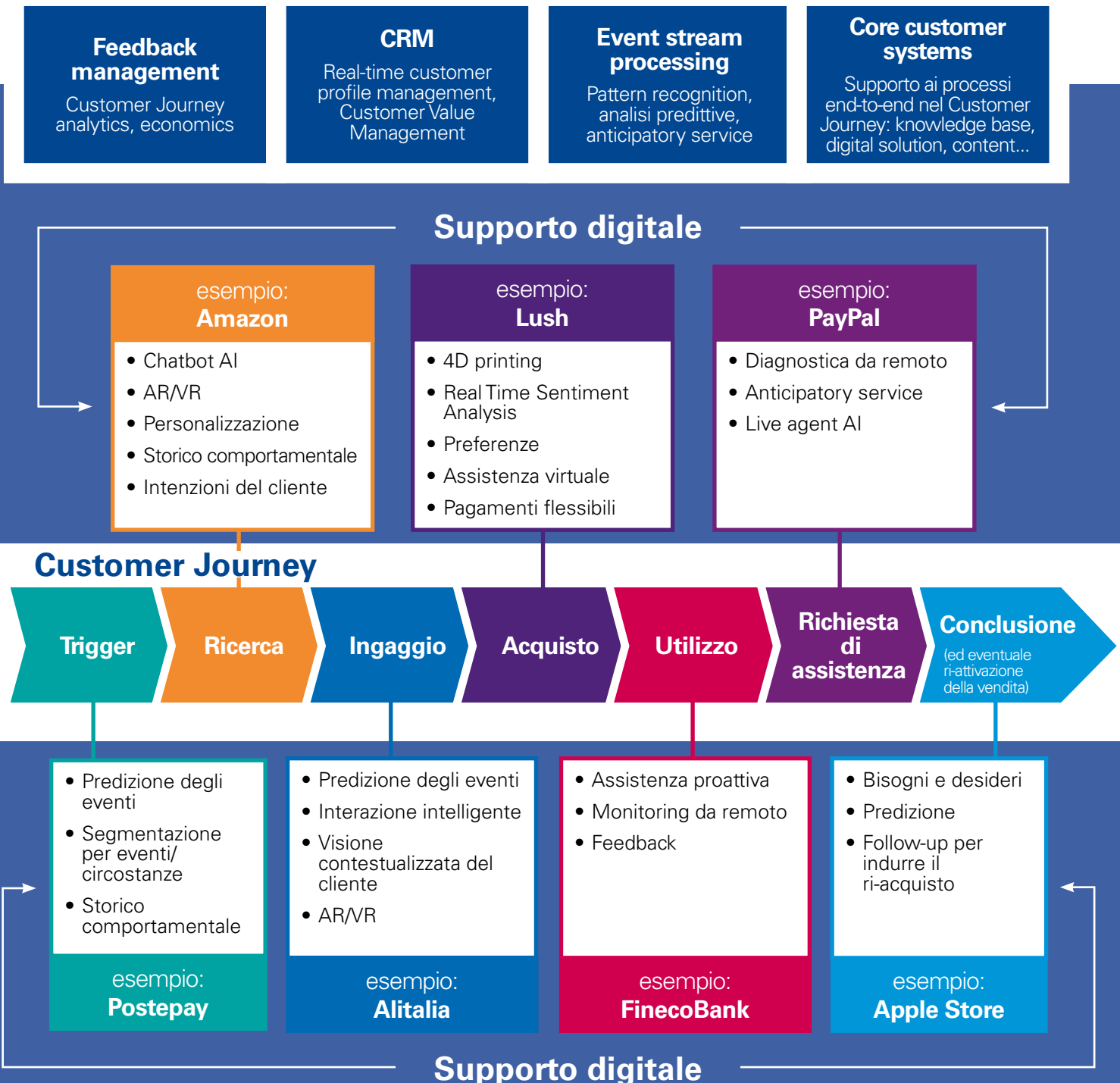
Mi piace il fatto che i clienti siano perennemente insoddisfatti. Le loro aspettative si innalzano costantemente. È un dato di fatto, un aspetto insito nella natura umana. Se non fosse per questo stato di insoddisfazione perpetua, l'uomo non avrebbe mai superato la condizione di cacciatore e raccoglitore. Le persone hanno un appetito vorace per ciò che può semplificare loro la vita, e ciò che fino a ieri era sorprendente e innovativo, ai loro occhi diventa ordinario molto rapidamente. Mi rendo conto che questo ciclo di miglioramento continuo accelera ogni giorno. Probabilmente a causa della mole crescente di informazioni a disposizione dei clienti. È sufficiente uno smartphone e in pochi secondi ogni cliente può leggere una moltitudine di review, comparare prezzi di diversi retailer, e molto altro. ... Come gestire in anticipo le aspettative crescenti del cliente? Non esiste un unico modo per farlo, piuttosto è necessaria una combinazione di più fattori. Mantenere elevati standard di qualità e di attenzione ai dettagli ad ogni livello dell'organizzazione è sicuramente un elemento cruciale.

Jeff Bezos
CEO Amazon



Il motore della Customer Experience del futuro: i Customer Insight

Un'azienda guidata dagli Insight si focalizza sui bisogni e sulle aspettative dei clienti. Questo richiede un re-design organizzativo capace di porre realmente il cliente al centro delle strategie di business.



L'Ecosistema degli Insight

I brand leader della classifica della Customer Experience Excellence utilizzano gli Insight a sostegno della crescita aziendale e i loro approcci indicano chiaramente quali sono le best practice da seguire.

Abbiamo sintetizzato le best practice delle aziende leader in un framework che prende il nome di 'Ecosistema degli Insight'.

L'Ecosistema degli Insight è la combinazione di strutture, persone e processi in grado di tradurre i dati raccolti sui clienti in un vantaggio economico per l'azienda.

Si tratta di un framework che descrive come gestire i dati acquisiti e come convogliarli in modo tale da influenzare le decisioni di business. È il risultato della progettazione di un insieme di connessioni logicamente integrate nella catena del valore per soddisfare le esigenze dei clienti.

L'Ecosistema degli Insight comprende i processi end-to-end di acquisizione dei dati, di elaborazione delle analisi e di definizione delle azioni strategiche per far emergere una visione condivisa e finalizzata al miglioramento del business.



Dati integrati

I dati devono essere acquisiti, elaborati ed organizzati in base a specifici requisiti aziendali.

L'acquisizione può avvenire tramite fonti interne ed esterne, incluse la ricerca tradizionale (ad esempio questionari, ecc.) e le fonti digitali (comportamentali, sociali, operative, ecc.). Questa dimensione descrive come i dati sono organizzati e archiviati per essere accessibili e fruibili al fine di soddisfare i bisogni del cliente.



Azioni mirate

I dati integrati devono essere oggetto di analisi per elaborare informazioni utili per il business e per definire un insieme di attività targettizzate. Questa dimensione comprende le metodologie, le tecniche analitiche e le strutture utilizzate per guidare l'azienda verso azioni mirate. Essa descrive la capacità dell'Insight Team di utilizzare le analisi per influenzare il business.



Crescita accelerata

La crescita del business è facilitata da una cultura ed un ambiente in cui gli Insight vengono utilizzati per guidare le decisioni. L'organizzazione è gestita in modo strategico sulla base delle esigenze dei clienti. Questa dimensione descrive l'impegno organizzativo nel valorizzare efficacemente gli Insight generati.

Definire il ruolo degli Insight

Le aziende di successo sono quelle in cui Ricerca & Sviluppo e analisi dei dati guidano il processo decisionale, mettendo al centro la voce del cliente. I brand leader del ranking CEE rappresentano un esempio da seguire. La loro capacità di soddisfare le esigenze dei clienti è guidata da una straordinaria vicinanza ad essi e da una profonda comprensione dei loro bisogni e delle loro aspettative.

Gli Insight sono la linfa vitale delle organizzazioni customer-centriche: conoscere il cliente è il principale fattore di successo di queste aziende ed il motore della loro crescita. Nei modelli customer-centrici ogni parte dell'organizzazione è focalizzata sulla gestione, acquisizione e comprensione degli input provenienti dal cliente. Innovazione, personalizzazione e progettazione dell'esperienza sono alla base di queste aziende.

Un approccio basato sugli Insight consente ai brand di comprendere le esigenze dei clienti e di dotarsi dei mezzi necessari per anticipare i loro bisogni.

I risultati delle analisi sulla Customer Experience Excellence a livello globale mostrano come le aziende cliente-centriche, offrendo esperienze di acquisto che soddisfano e coinvolgono i propri clienti, ottengano elevati punteggi sui 'Six Pillars' e più alti livelli di fidelizzazione.

Nella maggior parte delle aziende gli Insight non vengono utilizzati nel modo corretto, essendo raccolti ed elaborati in modo frammentato. In altri casi, a meno che gli Insight non siano chiaramente legati a risultati economici (riduzione dei costi e/o aumento delle vendite) o alla risoluzione di problemi aziendali urgenti, è probabile che non vengano presi in considerazione.

La gestione degli Insight è un processo complesso che necessita di un elevato livello di attenzione e di tecnologie adeguate.

Gli Insight a valore aggiunto per il business hanno le seguenti caratteristiche:



Allineamento

L'Insight ha una chiara connessione con gli obiettivi e la strategia aziendale



Contesto di Business

L'Insight è la chiave per fare la differenza nel business



Rasoio di Occam

L'Insight risponde alla regola: "A parità di fattori la spiegazione più semplice è da preferire"



Rilevanza

L'Insight è rilevante per uno specifico stakeholder



Novità

L'Insight racconta una storia nuova ed avvincente



Chiarezza

L'Insight è comprensibile con facilità



Tecnologia

L'Insight può essere supportato dalla tecnologia per monitorare e prevedere i segnali dal mercato e dai clienti



Digital Enabler

L'Insight deve attivare un processo scalabile di generazione di ulteriori Insight

Verso la Customer Centricity

Situazione attuale



Dati integrati

- Diverse interpretazioni dei dati derivanti da fonti incoerenti tra loro
- Stakeholder con punti di vista limitati
- Feedback e ricerche condotte con molteplici sistemi di misurazione
- Driver principale: riduzione dei costi di business
- Processi lenti e manuali
- Utilizzo di Dashboard e PowerPoint
- Insight creati senza un'integrazione delle fonti di dati
- Processi che richiedono costi di proprietà (onshore) considerevoli



Azioni mirate

- Insight Team prevalentemente costituiti da ricercatori di mercato ed esperti di piattaforme IT
- Tempo delle risorse impiegato prevalentemente per la produzione di report
- Report e dashboard descrittivi che raramente colgono a pieno il contesto di business
- Modelli di analisi duplicati e non connessi tra loro
- Nessuna filosofia decisionale o metodo commerciale condiviso
- Benchmark utilizzati per il confronto interno e per alimentare la reportistica
- Insight raramente quantificati in ottica di impatto finanziario
- Backup dei dati su altri sistemi unicamente per finalità di *data recovery* in caso di smarrimento



Crescita accelerata

- L'Insight è un elemento che il Team pubblica nei suoi report
- Gli Insight Team cercano prevalentemente di ottenere maggiore visibilità presso le figure manageriali
- Strategie non allineate alla governance e ai processi decisionali
- Strategie verso la clientela non connesse ai rispettivi Insight
- Le azioni e i risultati non sono tracciati
- Gli Insight non sono ritenuti rilevanti dai C-Level

Verso la Customer Centricity

Organizzazione Cliente-centrica



Dati integrati

- Sintesi di più fonti, interne ed esterne, supportata dalla tecnologia
- Dati integrati per una visione completa di ogni problema
- Combinazione mirata di sondaggi, input digitali, sociali, comportamentali, operativi e finanziari
- Driver principale: soddisfare i requisiti aziendali e garantire un uso più efficace dei dati
- Processi rapidi, automatizzati e predittivi
- Gamma di strumenti di supporto alle decisioni, fruibili mediante tool evoluti di visualization
- Insight generati con un focus alla clientela e al business
- Mix di onshore e offshore, per ridurre i costi di proprietà



Azioni mirate

- Gli Insight Team racchiudono competenze di ricerca e advanced data analytics e sanno cogliere le opportunità di sviluppo per il business
- Tempo delle risorse speso prevalentemente per progettare e pianificare strategie
- Insight prescrittivi e predittivi che abilitano azioni mirate
- Framework unificato, che definisce e prioritizza ogni elemento del Customer Journey
- La filosofia decisionale guida le azioni a tutti i livelli
- Best practice cross-settoriali utilizzate come mezzo per sviluppare azioni mirate
- Insight con chiari effetti sulle metriche di retention, acquisition e sugli aspetti finanziari
- Insight rilevanti convogliati all'interno di tutto il business ed inseriti nei sistemi decisionali delle varie aree (marketing/vendita/assistenza)



Crescita accelerata

- L'Insight è un elemento di differenziazione strategico per l'intera azienda
- I dirigenti sono focalizzati sulla generazione di nuovi e migliori Insight relativi ai clienti
- Governance chiara, con monitoraggio dei risultati a ogni livello della struttura
- Portafoglio d'offerta e strategie razionalizzate utilizzando gli Insight
- Tracciamento continuo e completo dei miglioramenti e dei risultati delle azioni chiave
- Gli Insight sono fondamentali per i C-Level
- Gli Insight sono elementi chiave per individuare nuovi pattern e opportunità di crescita

Profili del cliente, personas ed eventi

Il continuo arricchimento di informazioni relative alle diverse tipologie di clientela aiuta a comprendere in modo più approfondito i bisogni dei clienti. Le

'personas' rappresentano i diversi segmenti della base clienti di un'azienda, classificati utilizzando informazioni approfondite quali dati demografici, dati socio-comportamentali, reddito medio, ecc. Queste informazioni sono valorizzate poi nella fase di progettazione delle campagne di marketing.

Le caratteristiche demografiche comunemente incluse sono:



Le informazioni personali possono includere:



Segmentazione basata sulle Circostanze/Eventi

Le forme tradizionali di segmentazione sono oggi integrate con i concetti di 'circostanza' ed 'evento'. Questa segmentazione riconosce che, indipendentemente dai dati demografici, gli individui vivono l'esperienza nel Customer Journey sulla base di trigger dettati dal personale stato emotivo in cui si trovano nel corso della loro vita.

Grazie alla tempestiva comprensione dello stato emotivo del cliente che precede un evento, l'esperienza può essere fortemente personalizzata, aumentando il grado di soddisfazione.

L'innovazione guidata dagli Insight: un modello di innovazione basato su bisogni e desideri dei clienti

I modelli di innovazione 'Insight-driven' catturano sia i segnali di cambiamento provenienti dal mercato, sia i bisogni latenti e spesso non riconoscibili dei consumatori.

Attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie, tecniche ed approcci le aziende sono in grado di analizzare gli Insight e ricavare informazioni utili per creare valore per l'azienda e per il cliente.

Segnali di cambiamento



Bisogni non soddisfatti



Big Data Analytics

La possibilità di memorizzare ed archiviare una grande mole di dati a basso costo ha dato vita al mondo dei Big Data, consentendo alle aziende di accedere ad una enorme quantità di informazioni per molteplici scopi.

Il problema centrale dei Big Data è che l'80% di essi non è strutturato ed è fortemente frammentato. Si tratta di dati provenienti da blog, email, social network, post, notizie, ecc.

Spesso si tratta di informazioni destrutturate, su vari sistemi legacy, con formati incompatibili, valori incompleti, ecc. Integrare tutte queste informazioni per fornire un'immagine a 360° del cliente è un compito oneroso, ma è fondamentale per il nuovo, più ambizioso ruolo dell'Insight Team.

Customer Journey Analytics

Le aziende stanno adottando sempre di più un approccio analitico al Customer Journey. La 'Journey analytics' è una nuova forma di analisi che combina dati di natura quantitativa e qualitativa per comprendere i comportamenti del cliente nelle diverse fasi del Customer Journey attraverso tutti i touchpoint.

L'analisi fornisce Insight utili per capire come l'esperienza possa essere migliorata, sia per il cliente, sia in termini di ritorni commerciali per l'azienda, eliminando costi inutili ed individuando opportunità per aumentare i ricavi.

L'analisi consente, inoltre, all'organizzazione di intercettare il cliente nel momento in cui ha più bisogno, fornendogli il servizio a valore aggiunto di cui necessita.

Event Stream Processing (ESP): l'elaborazione dei flussi di eventi

Grazie alle innovazioni nel campo del Machine Learning, la tecnologia Event Stream Processing (ESP) riesce oggi ad integrare diverse fonti di dati e combinare segnali specifici al fine di analizzare come uno specifico evento si sia verificato e calcolare la probabilità con la quale un evento si possa verificare nel futuro.

Negli Stati Uniti, USAA ha sviluppato la propria strategia di comunicazione incentrandola sugli eventi che interessano la vita dei propri clienti. Utilizzando le prime versioni della tecnologia ESP, l'azienda è riuscita ad identificare la probabilità con la quale determinati eventi si possono verificare nella vita di una persona e ad adattare di conseguenza le comunicazioni da inviare alla clientela, attuale o potenziale.



Azioni mirate

I decision maker si trovano oggi in una fase molto complessa, ma anche ricca di opportunità.

La quantità di dati e informazioni su cui basare le decisioni aziendali è sempre più ampia e complessa. Advanced analytics e algoritmi intelligenti stanno fornendo alle organizzazioni nuovi e potenti input per prendere ogni tipo di decisione.

Per rispondere ai rapidi cambiamenti in atto, le aziende devono basare il processo decisionale sugli Insight, per indirizzare le decisioni al cuore dei bisogni di ogni stakeholder.

Esistono tre categorie di decisioni:



Decisioni strategiche su larga scala

Queste decisioni, poco frequenti e ad alto rischio, hanno il potenziale per plasmare il futuro dell'azienda. Decisioni del genere vengono spesso prese in gruppo.



Decisioni cross-dipartimentali

Decisioni frequenti che possono essere ad alto rischio. Spesso necessitano di altre decisioni interconnesse tra loro e prese da diversi dipartimenti aziendali. Se non esiste coesione tra i gruppi, è necessario instaurare un processo decisionale collaborativo end-to-end.



Decisioni ad hoc

Decisioni poco frequenti e generalmente non rischiose. Vengono di norma prese da singoli soggetti senior.

Gli Insight a supporto del processo decisionale

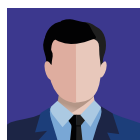
Per costruire un modello basato sugli Insight finalizzato ad assumere decisioni strategiche, è necessario individuare innanzitutto dove vengono prese le decisioni e quali sono le aree e gli attori coinvolti.

Le decisioni prese quotidianamente dalle aziende possono avere un grande impatto sul cliente. Per questo motivo è necessario che gli Insight vengano inviati in modo tempestivo e proattivo alle aree e ai soggetti coinvolti a vari livelli nel processo decisionale.



Membro del comitato esecutivo

- Dashboard manageriale di sintesi in grado di comparare le performance con i target prefissati.
- Periodici estratti di sintesi sugli Insight dei clienti.



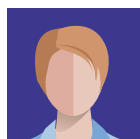
Operations

- Insight relativi ai bisogni del cliente con tracking del Customer Journey e feedback da ogni touchpoint interessato (NPS).
- Possibilità di tracciare le performance delle specifiche iniziative.



Capo dipartimento

- Dashboard manageriale di sintesi in grado di comparare le performance con i target prefissati.
- Capacità di filtrare i risultati per segmento di cliente.



Canali di interfaccia con il cliente

- Accesso ai dati su NPS per ogni touchpoint del Customer Journey.



Strategia ed Innovazione

- Accesso ad informazioni sui trend in atto, sull'andamento dei competitor e sui clienti, per rafforzare il brand e sostenere la crescita.
- Insight predittivi per lo sviluppo di nuovi progetti.



Insight Team

- Accesso a tutte le survey, combinate con dati economici e di business per facilitare l'analisi degli impatti finanziari.



Analytics

- Accesso a tutti i dati di natura operativa e idealmente anche alle survey sui clienti.

L'Insight Team del futuro avrà le seguenti caratteristiche:



Sintesi

Il contributo fornito dall'Insight Team dipende dalla capacità di interpretare i dati raccolti e fornire alle diverse funzioni aziendali le informazioni utili a sviluppare azioni mirate.

Ciò richiede un investimento in termini sia di elaborazione dei dati raccolti, sia di interpretazione degli stessi per fornire al business messaggi chiari ed efficaci.



Advanced analytics

La grande quantità di dati grezzi raccolti richiede competenze avanzate in tema di data management e analisi.



Collaborazione

Gli Insight a valore aggiunto sono frutto di un processo di co-creazione. Molte aziende leader si avvalgono di business partner per la creazione degli Insight. In questo modo legittimano le proprie analisi e responsabilizzano i destinatari degli Insight.



Process Manager

L'Insight Department definisce il processo di trasformazione degli Insight in azioni concrete.



Entrare nel 'mondo' del cliente

Gli stakeholder aziendali devono potersi immedesimare nel cliente attraverso l'insieme dei dati che lo riguardano.



Massima velocità e dati accurati (ma non perfetti)

Gli Insight sono effimeri e la velocità di decisione rappresenta un elemento fondamentale. Le aziende leader sono in

grado di agire con tempestività sulla base di informazioni accurate, ma non perfette nel minimo dettaglio.



Presentazione efficace degli Insight

Per raggiungere i propri obiettivi, l'Insight Team deve realizzare una narrazione accattivante degli Insight. Per farlo sono necessari tre ingredienti:

- Esposizione chiara dei dati
- Aggiunta di elementi emozionali
- Connessione diretta con il business.



Analisi real time e processi automatizzati di azione e reazione

Il processo di decision making può svolgersi in tempi rapidi solo se è basato sulla definizione di logiche di correlazione automatica tra i dati raccolti e le azioni da intraprendere, senza bisogno dell'intervento umano.



Conquistare l'attenzione degli stakeholder

La comunicazione degli Insight deve essere strutturata in funzione del destinatario, adattando la narrazione in base alle responsabilità, agli interessi e alla mission dei singoli stakeholder (incremento dei ricavi, design di prodotto, riduzione dei costi, compliance, innovazione, ecc.).



Gli Insight a supporto dei processi di decision making

Gli Insight devono essere diretti verso i centri decisionali aziendali, sia individuali sia collettivi.

Approccio 'Close the loop' - Riconquistare il cliente

Le iniziative volte ad incrementare la soddisfazione del cliente ed il Net Promoter Score operano generalmente su due livelli (cicli o loop): uno esterno e uno interno. Il trigger di entrambi è rappresentato dal feedback del cliente.

Il ciclo interno, che opera a livello locale, è incentrato sull'apprendimento ed il miglioramento necessari per riconquistare il cliente nell'eventualità che si rilevino dei problemi lungo il Customer Journey. Il feedback negativo ricevuto e adeguatamente ascoltato permette al Team di contattare nuovamente il cliente e risolvere il problema. Parlare con il cliente consente di vedere il problema dalla prospettiva di un end-user e fornisce informazioni su come attuare azioni mirate. Ha inoltre l'effetto di potenziare la cultura cliente-centrica all'interno del Team.

A livello strategico, il ciclo esterno consente, invece, ai Team centrali di identificare i problemi sistemici incontrati da più clienti e, analizzandone le cause principali, diagnosticare le principali criticità e sviluppare le relative soluzioni. Il monitoraggio continuo dei feedback consente quindi ai Team centrali di accertare l'efficacia delle soluzioni.

Ciclo esterno

Ciclo interno

Vengono identificate le cause alla base del problema del cliente

Supporti tecnologici forniscono alert ai Team rispetto al sopraggiungere di problemi o opportunità

I Team mettono in atto azioni mirate

Il cliente fornisce un feedback

Il processo continuo di tracking monitora gli effetti del cambiamento appena avvenuto



Le aspettative crescenti dei clienti pongono sfide complesse

Per soddisfare le aspettative dei clienti, le aziende devono saperne intercettare i bisogni e creare esperienze 'individuali'.

Oggi le aziende operano in un contesto in cui le aspettative dei clienti crescono ad una velocità strutturalmente superiore rispetto alla loro capacità di definire un'esperienza in grado di soddisfarle.

I clienti desiderano vivere esperienze che li soddisfino come individui e, quando le aziende non sono in grado di fornirglielo, raramente concedono una seconda chance. Se qualche anno fa era sufficiente una segmentazione superficiale della clientela ed una personalizzazione limitata dell'esperienza, oggi per competere è necessario conoscere profondamente i clienti e definire soluzioni individuali.

Le aziende che vogliono raggiungere l'eccellenza nella Customer Experience devono focalizzarsi su questi elementi:



Personalizzazione

La creazione di soluzioni individuali richiede una mole elevata di dati relativi al cliente, al fine di derivarne Insight a valore aggiunto. D'altro lato, oggi la privacy rappresenta un elemento di preoccupazione per i clienti, che sono sempre più riluttanti a fornire liberamente i propri dati.



Il valore biunivoco dei dati

Le organizzazioni devono sviluppare nuovi framework per comprendere il reale valore offerto ai propri clienti e, allo stesso tempo, il valore che i diversi tipi di clienti generano per l'azienda. Ogni Insight deve spiegare come creare valore per entrambe le parti.



Connected Enterprise

Per trarre reale vantaggio dai Customer Insight e per agire in modo più reattivo rispetto alla concorrenza, le aziende devono mettere in comunicazione le diverse funzioni organizzative, generalmente facendo leva sulla digitalizzazione come 'spina dorsale' per l'unione del front, middle e back office.

Tra le nuove sfide che le aziende devono affrontare emerge, in particolare, l'esistenza di una correlazione inversa tra i Pillar Personalizzazione e Integrità, che definiamo il 'Paradosso della Personalizzazione': per creare esperienze personalizzate è necessario che i

clienti forniscano una quantità sempre maggiore di dati ed informazioni che li riguardano, ma ciò implica che essi si fidino delle modalità con cui le organizzazioni proteggeranno la loro privacy.

Esperienze 'individuali'

Ogni singolo momento legato ad un'esperienza d'acquisto è importante per lasciare al cliente un ricordo che rimanga impresso nella memoria e che ne influenzi i comportamenti futuri.

Ciò che accade nei primi attimi di un'esperienza condiziona il modo in cui valuteremo ogni momento successivo. Se la prima impressione è eccellente, saremo istintivamente portati ad assegnare minore importanza ad errori successivi. Se, al contrario, la prima impressione è negativa, eventuali errori futuri non faranno che peggiorare la nostra valutazione. Gli ultimi attimi di un'esperienza sono quelli che rimangono impressi nella memoria. Secondo la 'Peak-end-theory' l'essere umano tende a ricordare gli ultimi momenti di

un'esperienza ed i picchi emozionali, positivi o negativi, che hanno luogo tra la prima e l'ultima impressione.

Quando si valuta l'impatto emozionale di un'esperienza, i ricordi sono legati a diversi elementi che cambiano da persona a persona. Se l'emozione è nuova, innovativa o inaspettata, il ricordo si rafforza. Le emozioni sorprendenti, che toccano nel profondo la nostra sfera personale, rimangono impresse nella memoria ed influenzano i nostri comportamenti futuri.

Anatomia di un'esperienza 'individuale' e personalizzata

Ogni interazione, digitale o fisica, è caratterizzata da cinque fasi. Ciascuna fase deve essere progettata in funzione delle esigenze individuali dei clienti. Una corretta progettazione dell'esperienza d'acquisto consente di costruire un rapporto di fiducia e di assicurarsi che ogni cliente si senta importante, valorizzato e compreso come individuo. Per poter raggiungere questo risultato è necessario porre in essere una serie di comportamenti differenziati per ogni fase.

Fase

La checklist per creare esperienze 'individuali'

1



Welcome

"Mostrami che posso fidarmi di te"



Comportamenti

- Garantire un benvenuto accogliente
- Mostrare di conoscere il cliente
- Comprendere lo stato d'animo del cliente
- Curare il linguaggio del corpo
- Porre le basi per un rapporto fondato sulla fiducia

- ✓ Il cliente viene riconosciuto fin dall'inizio del processo di acquisto?
- ✓ Siamo in grado di vedere velocemente quali interazioni il cliente ha avuto con l'azienda in precedenza?
- ✓ Esiste una visione chiara ed omnicanale del journey che il cliente può aver compiuto?
- ✓ Il personale sa accogliere adeguatamente il cliente ed adattare il proprio approccio a seconda della specifica personalità dei singoli individui?

Fase

La checklist per creare esperienze 'individuali'

2

**Engage***"Ascoltami e comprendi le mie esigenze"***Comportamenti**

- Comunicare sorridendo
- Fare attenzione a tono, ritmo, accento e vocabolario
- Utilizzare un linguaggio chiaro
- Applicare tecniche di ascolto attivo
- Porre domande finalizzate, dal generale al particolare

- ✓ Il personale sa come applicare tecniche di ascolto attivo?
- ✓ Non sempre il cliente espone i propri problemi in modo lineare. I dipendenti hanno a disposizione le corrette tecniche per comprendere anche i significati nascosti di quanto viene detto dal cliente?
- ✓ Il personale possiede l'intelligenza emotiva per capire lo stato emozionale del cliente ed agire di conseguenza?

3

**Respond***"Crea soluzioni dedicate a me"***Comportamenti**

- Creare una connessione emozionale
- Utilizzare uno stile di comunicazione autentico
- Essere in grado di gestire un cliente insoddisfatto
- Riassumere le esigenze del cliente

- ✓ Siamo in grado di cambiare approccio con il cliente in funzione delle sue preferenze?
- ✓ Il processo di raccolta dei dati personali è tale da assicurarne una gestione responsabile in futuro?
- ✓ Esiste un database centrale di tutti gli Insight relativi al cliente?
- ✓ Abbiamo modo di capire il segmento di appartenenza del cliente?
- ✓ Il personale dell'azienda possiede le competenze, anche tecniche, relative ai prodotti offerti per risolvere problematiche frequenti?

Fase

La checklist per creare esperienze 'individuali'

4

**Solve***"Agisci nei miei interessi"***Comportamenti**

- Risolvere il reale problema del cliente
- Assicurarsi che il cliente sia soddisfatto della soluzione richiesta
- Conoscere a fondo prodotti e processi
- Usare un linguaggio positivo

- ✓ Il personale è messo in condizione di offrire un servizio eccellente?
- ✓ Sappiamo responsabilizzare il personale?
- ✓ I dipendenti hanno chiaro il perimetro delle proprie responsabilità?
- ✓ Premiamo i dipendenti quando effettuano uno sforzo extra per risolvere i problemi di un cliente?
- ✓ Esiste un processo di raccolta dei feedback da parte dello staff per migliorare prodotti, servizi e assistenza offerta al cliente?

5

**Close***"Incentivami a tornare"***Comportamenti**

- Riassumere quanto acquistato o le soluzioni individuate
- Raccogliere suggerimenti in merito a quanto può non avere soddisfatto il cliente
- Ringraziare il cliente utilizzando il suo nome
- Salutare educatamente il cliente e invitarlo a chiamare per qualsiasi informazione, dubbio o problema

- ✓ Disponiamo di un sistema di analisi dei problemi per evitare che accadano di nuovo?
- ✓ I nostri dipendenti conoscono gli step successivi del Customer Journey e sono in grado di definire le aspettative del cliente correttamente?
- ✓ Il nostro modo di salutare il cliente è impersonale o fa capire al cliente che è importante per l'azienda?

Il Personalization Paradox



Il nome di una persona è per lui o per lei il suono più dolce che esista in qualsiasi lingua questo venga pronunciato.

Dale Carnegie

Quando Dale Carnegie scrisse questo passaggio nel 1936, fu in grado di catturare un concetto fondamentale: in un mondo popolato da miliardi di persone, la nostra identità ed il nostro senso di unicità sono connessi a ciò che intimamente ci contraddistingue, il nostro nome.



Oggi il concetto di individualità e di senso di unicità rimangono ugualmente importanti. La differenza rispetto al passato è che non è sufficiente conoscere il nome del cliente, è necessario dimostrare di conoscerlo personalmente come individuo.

Dal punto di vista del cliente, infatti, la psicologia del Pillar Personalizzazione è estremamente chiara: "desidero essere riconosciuto come individuo, desidero essere messo a mio agio e sentire di essere importante per la tua azienda".

Questa dinamica è in realtà molto semplice ed è frutto dell'esperienza quotidiana di ognuno di noi.

Immaginate di entrare nel bar dove ogni mattina fate colazione e, come ogni giorno, volere un caffè macchiato. Come vi sentireste se il barista non vi riconoscesse?

Al contrario, quale soddisfazione provereste nel vedere che non solo il barista vi riconosce, ma che, salutandovi per nome, ricorda immediatamente, senza che lo chiediate, che il caffè lo gradite macchiato?

Ecco che la capacità del barista di farvi sentire 'a casa' può avere un piccolo, ma significativo impatto sull'inizio della vostra giornata.

I risultati della ricerca sulla Customer Experience Excellence mostrano come Personalizzazione e Integrità siano Pillar strettamente collegati e con un forte impatto sui driver di loyalty e advocacy.

Se nelle precedenti edizioni dello studio emergeva una differenza di impatto a favore del Pillar Personalizzazione, quest'anno il gap si è dimezzato arrivando a meno di un punto percentuale. Ciò significa che i concetti di Integrità e di Fiducia sono ormai tanto importanti quanto la Personalizzazione dell'esperienza.

Esiste in effetti una stretta relazione tra i due concetti. Maggiore è il grado di personalizzazione sperimentata da un individuo e maggiore è la fiducia che questo ripone nel brand. Nel caso contrario, se il cliente ha la percezione che l'utilizzo dei propri dati personali non è trasparente, la fiducia nel brand è subito messa in discussione causando l'allontanamento del cliente.

Se gestite correttamente, Personalizzazione e Fiducia attivano un circolo virtuoso che permette di stringere una relazione costruttiva con il cliente, basata sull'Integrità del rapporto.

Se mal gestite, invece, si attiva un circolo vizioso in cui il cliente non si fida a fornire i propri dati personali all'azienda e si rivolge alla concorrenza.



Personalizzazione e fiducia possono essere considerate due facce della stessa medaglia. La fiducia è sia un concetto 'tangibile', se ci riferiamo ai dati personali, alla cyber security ed alla protezione della privacy; sia 'intangibile', se ci si riferisce alla sensazione che il consumatore prova dopo aver interagito con l'azienda. Questi due aspetti sono strettamente connessi nella mente del consumatore e il successo dell'azienda passa dalla sua capacità di gestirli entrambi in modo eccellente.

I consumatori sono sempre più consapevoli che i loro dati personali hanno un elevato valore. Di conseguenza, esaminano con preoccupazione e, a volte, con sospetto le informazioni che forniscono e a chi le affidano.

I clienti percepiscono i vantaggi derivanti dal fornire i propri dati personali, poiché questo consente loro di soddisfare le proprie esigenze con sempre maggiore precisione. Ma ciò accade solo se, a fronte di tale valore, le aziende garantiscono loro il giusto mix tra Personalizzazione e Integrità.

In questo mix le aziende leader della Customer Experience riconoscono una grande opportunità, che però richiede una pianificazione attenta e dettagliata delle azioni necessarie a guadagnare la fiducia dei clienti, rispettandone la privacy e puntando sulla massima trasparenza nell'utilizzo dei dati personali.

Allo stesso tempo, risulta fondamentale avere meccanismi di gestione del rischio reputazionale, per non disperdere il capitale di fiducia faticosamente conquistato.

I risultati della ricerca evidenziano che le aziende leader nella Customer Experience Excellence sono anche quelle che godono della maggior fiducia da parte dei clienti. Esse hanno compreso che l'attenzione individuale al cliente, unita alla corretta gestione delle informazioni personali, sono l'essenza di una relazione duratura e che crea valore per entrambe le parti.

'People First': uno dei segreti dell'eccellenza nella Customer Experience

Creare un'esperienza personalizzata e coerente con le esigenze individuali di ogni cliente è un obiettivo raggiungibile solo se condiviso da tutti i dipendenti e collaboratori dell'azienda.

Le aspettative dei clienti aumentano costantemente e per le aziende non è sufficiente creare un prodotto o servizio di qualità e metterlo a disposizione del cliente in tempi rapidi ed efficienti. Questi sono certamente elementi essenziali, ma che attengono ad una dimensione unicamente 'esterna' all'azienda, pertanto incompleta.

È necessario che le organizzazioni guardino al proprio interno, riconoscendo che oltre ad asset, strutture e processi, esse sono in primo luogo costituite da persone. E le persone, cioè i dipendenti ad ogni livello organizzativo, sono un ingrediente centrale per la creazione di una Customer Experience eccellente.

Le aziende leader nella Customer Experience si distinguono perché pongono al centro della loro attenzione

le persone: 'People First' è il principio che riassume questa capacità.

Dal recruitment, passando per lo sviluppo delle competenze, per arrivare alla crescita dello staff, l'Employee Experience deve essere definita e curata esattamente come la Customer Experience, per creare un ambiente lavorativo eccellente per i propri dipendenti. Perché se l'obiettivo della Customer Experience è rendere unica un'esperienza, lo stesso vale anche per la Employee Experience.

Il principio 'People First' ha un ruolo cruciale, poiché i dipendenti dell'azienda sono spesso il touchpoint principale tramite il quale creare un'esperienza memorabile.

La fedeltà dei dipendenti ha un impatto diretto sulla fedeltà dei clienti



La Employee Experience è strettamente connessa con la Customer Experience



Investire nella Employee Experience ha un impatto diretto sui risultati aziendali

Customer Experience = (Employee Experience)²



A million workers working for nothing, you better give 'em what they really own.

John Lennon
'Power to the People' (1971)

Il testo della canzone di John Lennon spiega perfettamente come le aziende debbano concentrarsi meno sulla gestione e sul controllo, per dare maggiore importanza alle persone che lavorano nell'organizzazione: i dipendenti.

Oggi le aziende in tutto il mondo sono impegnate in ambiziosi processi di trasformazione, ma solo una piccola parte di esse ha messo al centro della trasformazione le risorse interne. Questo ristretto numero di operatori sta registrando performance migliori, sia in termini economici, sia in termini di soddisfazione del cliente.

Le aziende che promuovono il concetto di 'Employee Experience' creano un ambiente di lavoro che è vissuto come un'esperienza, in cui ogni aspetto è attentamente progettato ed organizzato per incoraggiare i dipendenti a fornire ai clienti una Customer Experience eccellente.

"Per cambiare il mondo bisogna prima cambiare se stessi": trasformare l'esperienza del cliente richiede un approccio altrettanto metodico e strutturato per trasformare l'esperienza dei dipendenti.

Per raggiungere questo obiettivo, le organizzazioni devono guardare i propri dipendenti attraverso la stessa 'lente' utilizzata per l'osservazione dei clienti, applicando le stesse strategie di coinvolgimento per migliorare l'attrazione, la motivazione e la fidelizzazione.

Le organizzazioni che hanno intrapreso questo percorso stanno rimuovendo la barriera tra la cultura interna aziendale e l'esperienza che offrono ai clienti. Questa barriera di fatto limita la possibilità di offrire al cliente una Customer Experience autentica, oltre che eccellente.

In altre parole, è sempre più essenziale per le aziende allineare l'esperienza dei dipendenti all'esperienza del cliente. Ciò significa anche mettere i propri dipendenti nella condizione di essere agili, reattivi, riflessivi e proattivi.

Gli elementi chiave per una eccellente Employee Experience

Offrire ai propri dipendenti una Employee Experience eccellente richiede performance elevate in tutti i Six Pillars.



Empatia

- Ci sono buoni rapporti tra i colleghi
- I problemi sono affrontati con sensibilità ed intelligenza emotiva
- Quando sono sotto pressione, i leader reagiscono positivamente ed in linea con i nostri valori



Personalizzazione

- Ogni dipendente riceve gli stimoli per crescere come individuo, dando il meglio di sé
- I ruoli sono definiti per valorizzare al meglio il talento unico di ciascun dipendente
- L'ambiente di lavoro promuove l'apprendimento e il miglioramento continuo



Tempo ed Impegno

- Il tempo e lo sforzo extra sono riconosciuti e adeguatamente ricompensati
- Gli 'Employee Journey' per raggiungere un obiettivo personale sono chiari
- Leader e manager mostrano rispetto per il tempo dei dipendenti



Aspettative

- L'organizzazione ha obiettivi sfidanti
- I manager condividono vision ed aspettative chiare
- I manager forniscono feedback utili e costruttivi



Risoluzione

- Le preoccupazioni personali sono affrontate con urgenza
- I dipendenti contribuiscono attivamente alle decisioni che riguardano se stessi e il proprio team
- È garantito il supporto da parte dei manager per imparare dagli errori, senza essere colpevolizzati



Integrità

- Il business ha uno scopo più alto del semplice profitto
- Le relazioni interpersonali sono basate sulla fiducia
- Le comunicazioni sono coerenti, aperte e chiare

Ottenere alti livelli di coinvolgimento dei dipendenti e dei clienti non è un obiettivo facile da raggiungere. Oggi diversi fattori influiscono sull'esperienza dei dipendenti.



Generazioni molto diverse si trovano oggi a lavorare insieme: **Millennials**, **Baby Boomers** e presto anche la **Generazione Z**. È necessaria un'attenta segmentazione dei dipendenti per creare soluzioni HR adeguate.



La **salute** e il **benessere del dipendente** stanno assumendo un ruolo sempre più importante nelle aziende.



Per sviluppare connessioni significative con i clienti è necessario **allineare gli obiettivi dei dipendenti con quelli aziendali**.



La **tecnologia connette ed isola** allo stesso tempo. Le tecnologie abilitano il lavoro a distanza aumentando la produttività, ma rischiano di far perdere il senso di appartenenza e di comunità.



La priorità del futuro sarà **prevedere ed anticipare i bisogni dei dipendenti** sulla base dei dati e del ciclo di vita. Per questo sarà necessario segmentare la forza lavoro per personalizzare le esperienze.



La logica a 'silos' non è più adatta per le organizzazioni del futuro, bisogna sviluppare una maggiore **integrazione orizzontale**. Essere in grado di connettersi e comunicare con una **logica cross-funzionale** è un'abilità chiave.



I dipendenti dovranno avere **competenze 'T-shaped'**, dove la conoscenza di base del mercato di riferimento è affiancata da competenze trasversali all'organizzazione, per favorire la collaborazione.



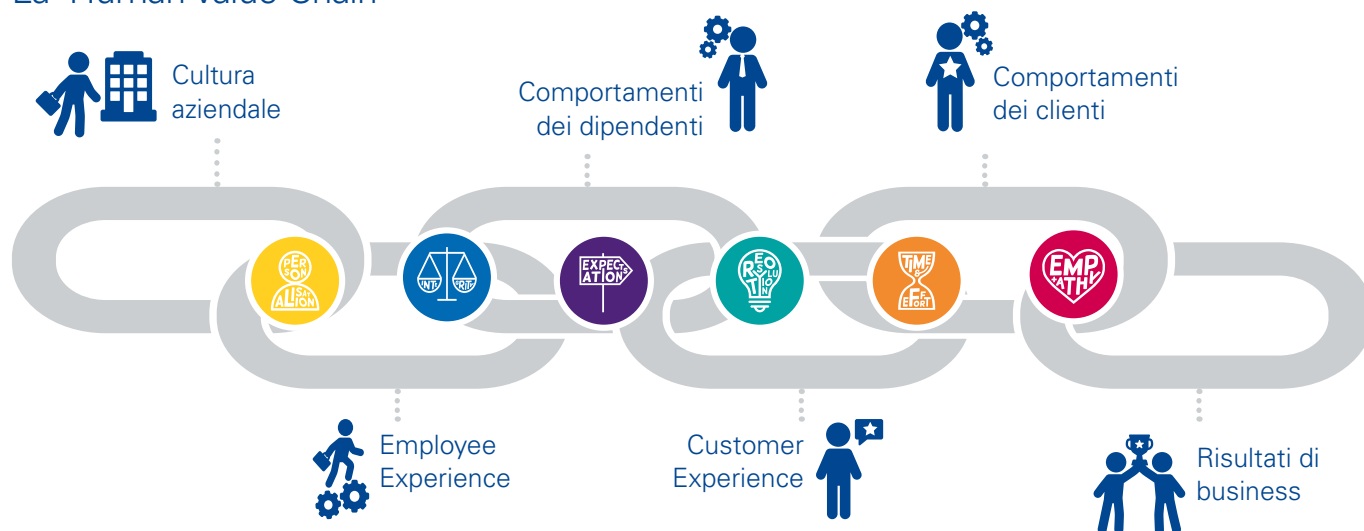
La **tecnologia deve portare benefici** sul posto di lavoro, soddisfacendo gli stessi standard offerti al cliente.

La 'Human Value Chain'

La 'Human Value Chain' mostra come sia possibile migliorare i risultati di business sviluppando una cultura aziendale focalizzata sulla Employee Experience e sulla Customer Experience. Per essere efficace, la catena del valore richiede connessione emotiva. Le aziende leader devono gestire diversi fattori ambientali, organizzativi e

strutturali, per creare l'ambiente adatto affinché tutte le risorse possano esprimere a pieno il proprio potenziale. Solo quando i dipendenti hanno intelligenza emotiva, entusiasmo ed energia e l'organizzazione fornisce empowerment, abilitazione e coinvolgimento è possibile fornire al cliente un'esperienza davvero memorabile.

La 'Human Value Chain'



I Six Pillars sono elementi chiave per garantire che l'esperienza del dipendente sia progettata per offrire un'esperienza eccellente al cliente.

L'impatto dell'Employee Engagement sui risultati aziendali



Trattenere le risorse ed attrarre nuovi talenti

Coinvolgere i dipendenti aiuta a ridurre i tassi di abbandono e a rendere l'ambiente di lavoro attrattivo per nuovi talenti.



Aumentare la produttività

Quando le risorse sono soddisfatte del proprio lavoro sono più produttive.



Migliorare la Customer Experience

Un dipendente soddisfatto è più motivato ad anticipare e superare le aspettative dei clienti.

Top 100 Italia 2019

01



Amazon
 Leader della Customer Experience
 Excellence in Italia nel 2019



02



PayPal



03



Chanel



04



FinecoBank



05



Apple Store



06



Prada



07



Morellato



08



Swarovski



09



Netflix



10



Esselunga



11



Lush



12



Dolce & Gabbana



13



Dior



14



Adidas



15



laFeltrinelli



16



Giorgio Armani



17



Pandora



18



American Express



19



Geox



20



Nike Store



21



Apple Pay



22



MaxMara



23



Sephora



24



Zalando



25



Guess



26



Google Pay



27



Gucci



28



Nespresso Boutique



29



Lidl



30



MSC Crociere



31



Best Western



32



IKEA



33



Decathlon



34



Alpitour



35 Costa Crociere  	36 illy  	37 ConTe.it  	38 Spotify  	39 Eurospin  	40 NH Hotels  
41 Banca Generali  	42 Salmoiraghi & Viganò  	43 CheBanca!  	44 Mondadori Store  	45 Iliad  	46 Conad  
47 UnipolSai  	48 Coop  	49 AXA  	50 Rinascente  	51 Genialloyd  	52 Allianz  
53 YOOX  	54 Prenatal  	55 Intimissimi  	56 Diesel  	57 Bottega Verde  	58 Zurich Connect  
59 Airbnb  	60 Italo  	61 Despar  	62 UCI Cinemas  	63 Calzedonia  	64 Scavolini  
65 Limoni  	66 Auchan  	67 eBay  	68 MD  	69 Liu Jo  	70 Genertel  
71 McDonald's  	72 Intesa Sanpaolo  	73 ING  	74 Leroy Merlin  	75 Unieuro  	76 MediaWorld  
77 Eataly  	78 Zurich  	79 KIKO Milano  	80 Douglas  	81 Linear  	82 Ho.  
83 Postepay  	84 William Hill  	85 Sisal  	86 BCC  	87 Banca Mediolanum  	88 Alitalia  
89 Burger King  	90 Zara  	91 Roadhouse  	92 Coin  	93 Carrefour  	94 Flixbus  
95 BancoPosta  	96 Bricocenter  	97 Diadora Store  	98 Carpisa  	99 Credem  	100 Goldenpoint  

 Financial Services
  Non-Grocery Retail
  Grocery Retail
  Travel & Hotels
  Telecoms
  Entertainment & Leisure
 Restaurants & Fast Food
  In salita vs ranking 2018
  In discesa vs ranking 2018
  Stabile
  New Entry

Nota metodologica

La ricerca

La survey, condotta tra i mesi di aprile e maggio 2019, ha coinvolto un campione di 5.000 individui, rappresentativi della popolazione italiana attiva. La somministrazione del questionario è avvenuta tramite metodologia CAWI (Computer Assisted Web Interviewing). Il requisito base per valutare ciascun brand è quello di aver avuto un'interazione con esso nei sei mesi precedenti la rilevazione.

Sono entrati a far parte del ranking solo i brand che hanno ricevuto almeno 100 valutazioni, elemento che consente di avere risultati significativi, sia in termini assoluti, sia comparati alle rilevazioni precedenti.

All'interno della ricerca sono stati inclusi i principali brand di ogni settore, i brand emergenti e quelli ritenuti più interessanti sotto il profilo della Customer Experience.

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.

Ogni brand viene inserito nel ranking sulla base del Customer Experience Excellence Score, calcolato come media pesata delle valutazioni ricevute da ogni brand sui Six Pillars.

I brand analizzati nella survey

La selezione dei brand inclusi nella presente ricerca è avvenuta in coerenza con le linee guida definite 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

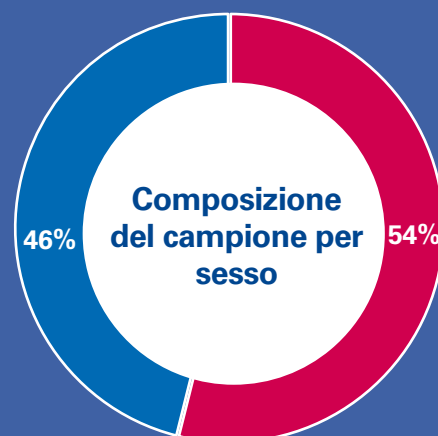
Il report 2019 include un focus su un settore molto particolare, considerato per la prima volta nella nostra ricerca e non incluso nel ranking CEE: l'Automotive.

* La metodologia esclude parchi tematici o zoo

Il campione della survey



■ < 25 ■ 25 - 34 ■ 35 - 44
■ 45 - 54 ■ > 55



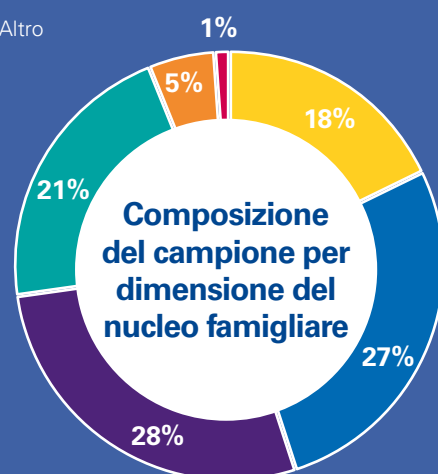
■ Donne ■ Uomini



■ Middle management ■ Pensionati
■ Studenti ■ Top management
■ Lavoratori specializzati ■ Altro



■ < 12.499 Euro ■ 12.500 - 20.999 Euro
■ 21.000 - 41.999 Euro ■ 42.000 - 62.999 Euro
■ 63.000 - 83.999 Euro ■ > 84.000 Euro
■ Non dichiarato



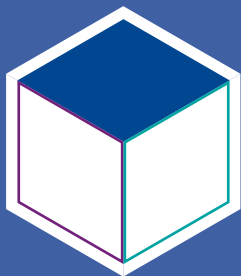
■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ > 5

Why KPMG

Attraverso il nostro Network globale, abbiamo una profonda esperienza delle problematiche aziendali e delle modalità con cui risolverle.

Contatta un esperto per saperne di più.

Integrate data



Experience strategy/Voice of Customer



Design di un Insight Ecosystem



Enablers tecnologici e data integration



Differenti opzioni di delivery: onshore, offshore e automatizzata



Evoluzione dei modelli operativi e capabilities basati sugli Insight



Incite Action



Data Analytics di nuova generazione



Sales, service e marketing automation



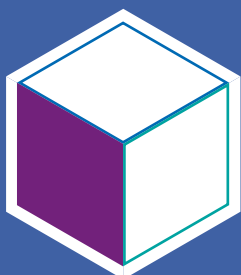
Experience design



Tecniche di problem solving



Change portfolio management



Ignite growth



Leadership coaching e customer-centric culture



Modelli collaborativi e processi decisionali strategici



Capabilities innovative guidate dagli Insight



Governance e business model in ottica di centralità del cliente



Modelli predittivi su economics della Customer Experience



KPMG Connected Insight

Esperienze globali a supporto delle seguenti aree:

- Innovation e Strategy
- Experience Strategy / Design
- Customer Journey Design
- Marketing, Sales e Service Transformation
- Enablers tecnologici
- Organizzazioni customer-centriche
- Modello di gestione dei Customer Insight

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



Per approfondimenti
sulle tematiche di
Customer Experience



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.

© 2019 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: settembre 2019

Grafica: New! srl - www.newadv.com