



L'Eccellenza nella Customer Experience

Rispondere ai bisogni e alle aspettative
dei consumatori nella 'New Reality'



Customer Experience
Excellence Centre



Indice

Customer Experience Excellence: il cliente al centro	4
Customer Experience Excellence: i 'Six Pillars'	6
Esempi di 'Pillar Excellence' durante l'emergenza COVID-19	10
Industry Hall of Fame	13
Customer Experience Excellence: i risultati globali	14
I leader globali della Customer Experience	16
La Customer Experience in Italia	17
Amazon: il leader della Customer Experience in Italia	20
L'Omnichannel Index	22
Transformation Brands nel 2020	24
I Campioni CEE in Italia nel 2020	25
Focus	
Grocery Retail	28
Non-Grocery Retail	30
Financial Services	32
Restaurants & Fast Food	34
Entertainment & Leisure	36
Travel & Hotels	38
Logistics	40
Telecoms	42
Utilities	44
I consumatori nella 'New Reality': i principali trend	46
Il profilo del consumatore italiano nell'era del COVID-19	48
Cosa definisce il Nuovo Consumatore?	50
L'economia dell'Integrità	54
La Connected Enterprise nella 'New Reality'	56
Gli otto elementi che caratterizzano la Connected Enterprise	57
Come avere successo nella nuova realtà	60
Il giusto equilibrio tra aspettative ed esperienza crea valore economico	61
L'importanza dell'Employee Experience e della Workforce Transformation dopo il COVID-19	62
I trend del mondo HR dopo l'impatto del COVID-19 e il ritorno ad una 'New Reality'	64
Top 100 Italia 2020	66
Nota metodologica	68

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 'L'Eccellenza nella Customer Experience' 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.

La quarta edizione della ricerca KPMG è stata condotta in concomitanza con il periodo di lockdown imposto all'Italia come misura di contenimento contro la diffusione del COVID-19. **La ricerca di quest'anno indaga gli impatti della pandemia globale sulla qualità della Customer Experience offerta dalle aziende**, esplorando le best practices adottate dai brand per adattarsi ai cambiamenti di consumo intervenuti e valutando la resilienza dimostrata dalle aziende.

La situazione psicologica di timore del presente e di incertezza sul futuro ha determinato un cambiamento globale nei valori e nei bisogni del consumatore.

In primo luogo, la 'contrazione epocale' dell'economia ha costretto il consumatore a ridefinire i fattori decisionali alla base dell'esperienza di acquisto conferendo importanza primaria al rapporto qualità/prezzo dei beni e servizi acquistati.

In secondo luogo, l'emergenza sanitaria ha contribuito a prioritizzare anche il soddisfacimento dell'esigenza di sicurezza che si è manifestata attraverso una maggiore attenzione da parte del consumatore all'eticità dei brand e alla capacità di agire responsabilmente rispettando gli interessi dei molteplici interlocutori dell'azienda, dalla clientela al personale dipendente.

I consumatori hanno apprezzato l'impegno concreto profuso dai brand a favore di iniziative a sostegno del Sistema Sanitario Nazionale e delle fasce più povere della popolazione.

Integrità e Personalizzazione sono anche quest'anno le determinanti principali della fiducia al brand (Loyalty) e del supporto attivo del consumatore alla promozione del brand (Advocacy).

In terzo luogo, il lungo periodo di isolamento forzato ha dato impulso ad una forte trasformazione in senso digitale dell'offerta. Tale meccanismo è stato innescato

dalla necessità dei brand di rispondere ad un repentino cambiamento delle abitudini del consumatore che ha interessato tutte le generazioni. Se da una parte l'accelerazione verso la digitalizzazione ha costituito una sfida per il business, dall'altra ha rappresentato anche un'opportunità, portando il Paese Italia a compiere un'evoluzione verso il digitale che sta attenuando il ritardo strutturale che il nostro Paese vive rispetto ad altri paesi europei.

Il COVID-19 ha avuto un effetto dirompente anche sulla gestione della forza lavoro: in un breve lasso di tempo, per favorire la continuità operativa le aziende di tutto il mondo si sono convertite al lavoro a distanza, mentre per adattarsi ai cambiamenti del contesto, e soprattutto della domanda, hanno dovuto celermente potenziare la formazione del personale per sfruttare a pieno le potenzialità di questo asset cogliendo opportunità di Workforce Transformation. In tale contesto **l'Employee Experience si è confermato un elemento fondamentale per tutelare e garantire l'eccellenza dell'esperienza del consumatore**, e poiché il lavoro da remoto è una delle certezze della Nuova Realtà, almeno nel breve periodo, è importante che le aziende agiscano per limitare i potenziali impatti negativi sulla vita professionale dei dipendenti.

L'esperienza del cliente sta diventando un aspetto sempre più cruciale del business ed il generale miglioramento della performance in termini di Customer Experience registrato in tutti i settori, soprattutto in quelli che presentavano ampi margini di miglioramento, quali Logistics, Telcoms e Utilities, conferma che le imprese ne riconoscono la centralità. Tuttavia, il divario di performance tra i settori più maturi e quelli con ampi margini di miglioramento è ancora marcato. I brand che hanno reagito in modo eccellente alle complicazioni dell'emergenza hanno accresciuto le aspettative dei consumatori, quindi **la sfida futura sarà mantenere la fiducia acquisita e confrontarsi con un Nuovo Consumatore sempre più esigente e digitalmente esperto.**

La pandemia sarà ricordata come un evento storico destrutturante che ha riscritto le regole del gioco determinando un nuovo anno zero della Realtà: **anche al termine dell'emergenza le aziende eccellenti dovranno ispirare il loro business a finalità più virtuose del mero profitto e ripensare il proprio modello di business in ottica di perfetta omnicanalità.**

I 'Six Pillars' della Customer Experience

Undici anni di ricerca hanno dimostrato che ogni rapporto eccezionale con il cliente sottende un insieme universale di caratteristiche: si tratta dei cosiddetti 'Six Pillars' della Customer Experience. Tali parametri sono inestricabilmente intrecciati e, in combinazione, forniscono un potente meccanismo

per aiutare le organizzazioni a capire quanto è positiva l'esperienza offerta al cliente nei diversi canali, settori e tipi di azienda. I brand leader dimostrano di avere padronanza di questi pilastri e ottengono punteggi eccellenti in ognuno di loro.



Integrità

Agire con integrità e generare fiducia.

La fiducia è il risultato di un comportamento organizzativo coerente che dimostra affidabilità. Distinguiamo 'eventi' per la costruzione di fiducia, in cui le aziende devono reagire pubblicamente a una situazione difficile, e 'momenti' per la costruzione di fiducia, in cui le singole azioni del personale si sommano per creare fiducia nell'organizzazione complessiva. L'economia comportamentale sostiene che, in quanto esseri umani, ci fidiamo delle persone che ci piacciono e delle organizzazioni che credono nei nostri stessi valori. La capacità di costruire un buon rapporto a livello umano è quindi fondamentale per creare fiducia con i clienti.

Integrità: le regole d'oro

- Agire correttamente per i consumatori
- Ambire a qualcosa di più del mero profitto
- Generare un passaparola positivo tra i consumatori
- Non essere associato a vicende negative pubblicizzate dai media
- Focalizzarsi sulla responsabilità sociale d'impresa
- Dare un contributo positivo alla comunità



Risoluzione

Trasformare un'esperienza semplice in una brillante.

Storicamente, quando si tratta di risoluzione, l'attenzione si è sempre concentrata sul ripristino del servizio. La necessità di rispondere prontamente agli inconvenienti causati dal COVID-19 ha innescato un nuovo approccio risolutivo basato sul problem-solving. Pensare alle soluzioni piuttosto che ai prodotti si è rivelato terreno fertile per l'innovazione. Inoltre, la mentalità problem-solving ha accelerato il processo decisionale e l'implementazione delle soluzioni.

Risoluzione: le regole d'oro

- Trovare una soluzione tempestivamente
- Aggiornare il processo di risoluzione
- Presentare scuse calorose e sincere
- Fare il possibile per risolvere il problema
- Fornire una valida soluzione provvisoria
- Non essere prevenuto nei confronti del consumatore



Aspettative

Gestire, soddisfare e superare le aspettative dei clienti.

I clienti hanno esigenze diverse e hanno anche aspettative su come queste esigenze debbano essere soddisfatte. La soddisfazione del cliente dipende dalla differenza tra l'aspettativa e l'effettiva esperienza. Comprendere, soddisfare e, se possibile, superare le aspettative è un'abilità chiave delle organizzazioni efficienti. Ridefinite dall'emergenza COVID-19, le aspettative dei clienti sono diventate più fluide. Comprendere queste mutevoli aspettative è fondamentale per progettare esperienze e soluzioni corrette.

Aspettative: le regole d'oro

- Fare ciò che è stato promesso
- Fornire sempre un servizio di qualità
- Usare un linguaggio semplice e non tecnico
- Informare sullo stato di avanzamento delle richieste o di un ordine
- Ottenere riscontri sui prodotti/servizi
- Impostare le aspettative accuratamente



Empatia

Comprendere le aspettative del cliente per instaurare una relazione profonda.

Empatia significa mettersi nei panni dei clienti, dimostrando di capire cosa stanno vivendo e di interessarsi a loro. L'esperienza condivisa di lockdown ha posto le aziende e i loro leader nella condizione di comprendere la visione del mondo dei loro clienti e di reagire di conseguenza. Molte aziende hanno contribuito, finanziariamente e attraverso gesti concreti, ad aiutare chi ha più bisogno. Queste iniziative hanno dimostrato che le aziende capiscono le difficoltà che i loro clienti hanno affrontato, offrendo al contempo un sostegno per alleviarle.

Empatia: le regole d'oro

- Capire le situazioni particolari
- Offrire spiegazioni tenendo a mente il tipo di interlocutore
- Dimostrare interesse
- Agire in maniera appropriata
- Investire tempo per capire le singole esigenze
- Fornire le giuste risposte
- 'Derogare' a regole troppo rigide



Personalizzazione

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

Dimostrare di comprendere le esigenze specifiche del cliente e adattare l'esperienza di conseguenza è ormai la norma. I clienti durante la crisi hanno avuto la sensazione di vivere in un presente infinito e di non riuscire a vedere oltre il domani. I brand leader nella Customer Experience si sono concentrati sull'assicurare che, per quanto possibile, i clienti possano riprendere il controllo della loro vita, fornendo esperienze su misura, che li facciano sentire apprezzati e importanti e restituendo loro le redini del processo decisionale.

Personalizzazione: le regole d'oro

- Offrire prodotti e servizi pertinenti alle esigenze dei singoli individui
- Comprendere le specifiche esigenze personali
- Conoscere la storia dell'interazione con il singolo cliente
- Restituire il controllo al consumatore
- Mostrare interesse per il singolo cliente



Tempo ed Impegno

Ridurre al minimo lo sforzo dei clienti e creare processi fluidi.

I clienti hanno sempre meno tempo a disposizione e sono alla ricerca di gratificazione immediata. La rimozione degli ostacoli, degli impedimenti inutili e della burocrazia per consentire al cliente di raggiungere i propri obiettivi in modo rapido e semplice è un elemento in grado di aumentare la fedeltà al brand. Il COVID-19 ha amplificato la necessità di procurarsi beni e servizi in maniera agile e funzionale e di accedere alle informazioni tempestivamente. Si pensi, ad esempio, a come il servizio di consegna a domicilio sia diventato un vero e proprio stile di vita.

Tempo ed Impegno: le regole d'oro

- Fornire le risposte/informazioni richieste
- Minimizzare le perdite di tempo
- Gestire le code/telefonate efficientemente
- Spiegare chiaramente i passaggi richiesti per portare a termine una procedura o un acquisto
- Offrire modalità alternative per completare una procedura o un acquisto

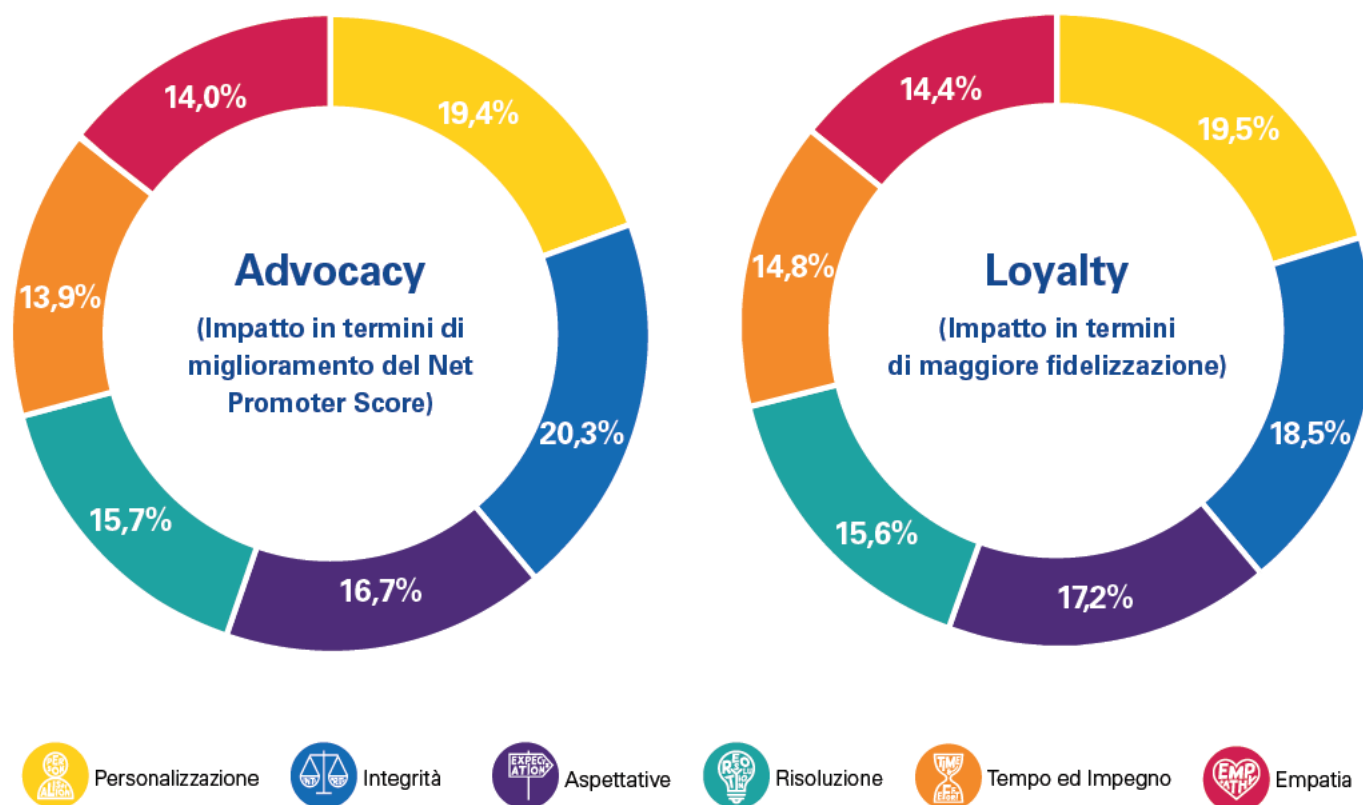
L'indagine di KPMG sulla Customer Experience analizza la performance di un set di indicatori chiave, i 'Six Pillars', che determinano la qualità della relazione con il cliente.

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.

Secondo i risultati della ricerca di quest'anno, l'Integrità risulta essere il Pillar maggiormente influente nella determinazione dell'Advocacy, mentre il Pillar Personalizzazione si conferma il driver principale della Loyalty, seguito dall'Integrità.

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



Esempi di 'Pillar Excellence' durante l'emergenza COVID-19

In tutto il mondo, le aziende hanno risposto all'emergenza COVID-19 con sensibilità ed empatia.

Quelli riportati di seguito sono solo alcuni esempi di eccellenza nei 'Six Pillars' osservati in Italia negli ultimi mesi nei diversi settori.



Integrità

Intesa Sanpaolo - Financial Services

Dona 100 milioni di Euro alla Protezione Civile per sostenere attività finalizzate a contenere e superare la diffusione del virus COVID-19 e contribuire al potenziamento del Sistema Sanitario Nazionale.

Decathlon - Non-Grocery Retail

Dona 10.000 maschere da snorkeling da riadattare come respiratori di emergenza.

Fastweb e Huawei - Telecoms

Donano 500 tablet e smartphone pronti all'uso per le strutture ospedaliere di Lombardia e Veneto per mettere in contatto pazienti e familiari.

Grocery Retail

Molti supermercati hanno aderito al progetto 'Spesa SOSspesa' a favore del Banco Alimentare, che ha permesso di raccogliere beni di prima necessità per i più bisognosi tramite donazioni economiche o di prodotti elargite dai clienti e dai punti vendita.

Vodafone - Telecoms

Offre Giga illimitati alle aziende su tutto il territorio nazionale, agli studenti, ai residenti nelle aree del primo cordone sanitario e ai clienti bloccati all'estero.

ATM - Travel & Hotels

Proroga le scadenze di tutti gli abbonamenti con tessere elettroniche per il trasporto pubblico.



Aspettative

Esselunga - Grocery Retail

Intraprende numerose iniziative per aumentare la fiducia dei clienti durante il periodo del lockdown, dall'adozione di app per mettersi in coda in modalità virtuale (App Ufirst) a comunicazioni sulle rigide misure organizzative adottate dal retailer per prevenire la diffusione del virus.

DHL - Logistics

Garantisce i normali livelli di servizio durante il lockdown, per non disattendere le aspettative dei clienti, distinguendosi nel settore.



Risoluzione

Booking.com - Travel & Hotels

Potenzia il servizio di assistenza per supportare i clienti nelle numerose richieste di cancellazione e offrendo la possibilità, a discrezione dell'host, di un rimborso completo fino a pochi giorni dalla partenza.

McDonald's - Restaurants & Fast Food

Punta a mantenere la relazione con i consumatori attraverso consegne a domicilio effettuate da partner come Glovo e Deliveroo.

Non-Grocery Retail

Alcuni brand del settore abbigliamento sviluppano piattaforme per lo shopping online on-demand mettendo a disposizione un assistente alle vendite per riprodurre in maniera più efficace possibile l'esperienza negli store.

Banking - Financial Services

Gli operatori del settore bancario hanno sfruttato le opportunità offerte dalla tecnologia per offrire consulenza finanziaria da remoto riducendo gli appuntamenti in filiale.



Personalizzazione

Amazon Video - Entertainment & Leisure

Amplia la propria offerta includendo video e contenuti gratuiti dedicati ai bambini.

Roadhouse - Restaurants & Fast Food

Introduce offerte personalizzate attraverso un sistema di mobile couponing che si adatta alle preferenze del cliente e alle sue abitudini di spesa.

Ho. - Telecoms

Sposta la vendita delle SIM online e introduce un servizio di assistenza clienti personalizzato e basato sulla propria community.

Allianz - Financial Services

Crea una partnership con Tritan Software, per offrire assistenza sanitaria agli equipaggi a bordo di navi commerciali o da crociera.



Tempo ed Impegno

E.ON - Utilities

Semplifica i processi di sottoscrizione e offre piattaforme per accedere all'area personale del proprio contratto anche attraverso una mobile app per l'autolettura.

UniCredit - Financial Services

Rilancia l'utilizzo dell'app Ubook attraverso cui è possibile prenotare un appuntamento alla filiale più vicina in base al tipo di servizio richiesto e agli orari disponibili, riducendo i tempi di attesa.



Empatia

Spotify - Entertainment & Leisure

Consente ad amici e familiari di ascoltare canzoni e podcast insieme anche se distanti, introducendo la nuova funzione delle 'Sessioni di Gruppo'.

Netflix - Entertainment & Leisure

Per far sentire vicini i propri clienti, introduce 'Netflix Party', il cineforum virtuale dove è possibile chattare con gli amici durante la visione dei contenuti.

Grande Distribuzione - Retail

I brand di questo settore intraprendono numerose iniziative a sostegno delle fasce più deboli della popolazione, in particolare gli anziani over 65, a cui viene consegnata gratis la spesa durante tutto il periodo di emergenza.

Nike - Non-Grocery Retail

Crea numerosi corsi, disponibili live e in streaming, per svolgere attività fisica da soli o in compagnia di amici e familiari.

MD - Retail

Si occupa della salute dei propri dipendenti offrendo loro un'assicurazione sanitaria per coprire le spese derivanti da eventuali contagi.

Insurers - Financial Services

Molte imprese assicurative hanno attivato un numero verde gratuito per i propri clienti permettendo di usufruire di una consulenza medica per la diagnosi precoce dei sintomi del COVID-19.



Durante il periodo pandemico, i clienti hanno visto, forse per la prima volta, le aziende mettere il benessere dei loro clienti e dei loro dipendenti prima del profitto. Le organizzazioni leader hanno agito con empatia e sensibilità. Affrontando la nuova realtà le imprese dovranno stare attente a non distruggere la fiducia acquisita.

Amanda Hicks

*Partner in Charge, Customer, Brand and Marketing Advisory
KPMG in Australia*



Industry Hall of Fame

Per ogni settore è riportato il top player del ranking globale ed il top player italiano. Alcuni top player italiani hanno conquistato un posto anche nella Hall of Fame globale del settore di appartenenza (composto dai primi 20 brand classificati per CEE Score).

	 Top player nel ranking globale di settore	 Top player nel ranking italiano di settore	Posizione nel ranking globale di settore
 Grocery Retail	 H-E-B	Esselunga	5°
 Non-Grocery Retail	 Fielmann	Amazon	5
 Financial Services	 First Direct	FinecoBank	Non presente
 Restaurants & Fast Food	 Sodiê Doces	McDonald's	Non presente
 Entertainment & Leisure	 Tokio Disney Resort	Netflix	3°
 Travel & Hotels	 Marriott	Booking.com	19°
 Logistics	 Zásilkovna	UPS	Non presente
 Telecoms	 Pepephone	Iliad	7°
 Utilities	 Electric Kiwi	Edison Energia	Non presente

Customer Experience Excellence: i risultati globali



La qualità delle esperienze di acquisto dei clienti sta migliorando in tutto il mondo. Tutti i paesi analizzati quest'anno hanno registrato un miglioramento del Customer Experience Excellence (CEE) Score, con un incremento medio su tutti i mercati del 3%.



79%



Nel complesso, il Non-Grocery Retail è il settore che registra la miglior performance in termini di Customer Experience nel 2020, seguito dai Financial Services.

Il rapporto qualità-prezzo è il principale driver di scelta nell'acquisto di beni e servizi per il 63% dei consumatori a seguito del COVID-19.

I consumatori sono preoccupati per la situazione economica globale.

3%

I consumatori percepiscono un miglioramento del rapporto qualità-prezzo dei brand. Dal 2019 il valore è aumentato del 3%.

7

Nei 19 paesi analizzati già nel 2019, 7 brand hanno confermato la prima posizione in classifica.

98%

I consumatori sono preoccupati per la sicurezza e l'utilizzo dei propri dati personali.



Il settore Logistics ha registrato il maggiore incremento della performance di Customer Experience, con una crescita del 6% nel 2020.

10-12%

Il brand leader in ogni paese analizzato supera il rispettivo punteggio medio di mercato su ogni Pillar di un valore compreso tra il 10% e il 12%.

Fonte: 'Customer experience in the new reality', KPMG International



La Personalizzazione è il Pillar più importante per promuovere la fidelizzazione dei clienti in 19 dei 27 mercati analizzati, mentre in 7 mercati è l'Integrità.

90%

I clienti sono disposti a pagare di più per i brand che adottano comportamenti etici.



56%

Il 90% dei consumatori considera la Risoluzione come il parametro più importante nella valutazione del servizio.



L'Integrità è il più forte motore di Advocacy (NPS) in 18 dei 27 mercati analizzati, mentre in 8 mercati è la Personalizzazione.

Oltre la metà dei consumatori sostiene che le politiche ambientali e sociali di un'azienda abbiano un impatto nelle decisioni di acquisto.



Il settore Financial Services domina i primi posti della classifica sulla Customer Experience. Nei 27 mercati analizzati, 12 leader sono brand FS.



Nel 2020 la performance media è aumentata in tutti i Six Pillars. Il Pillar Aspettative ha registrato l'incremento maggiore a livello globale (in media il +4%).



Il CEE Score del brand leader di mercato è in media superiore dell'11% in confronto alla rispettiva media di mercato.

Fonte: 'Customer experience in the new reality', KPMG International

I leader globali della Customer Experience

I leader della ricerca globale sulla Customer Experience di quest'anno si sono ben adattati per rispondere alle nuove esigenze dei clienti.

La maggior parte dei brand leader nelle classifiche di Customer Experience sono aziende di recente costituzione, che possiedono una cultura improntata al problem solving, garantiscono politiche flessibili per il personale, contesti lavorativi moderni e hanno investito in strumenti digitali progettati per facilitare la vita dei loro clienti e dei dipendenti.

I leader della classifica hanno un approccio di business fortemente orientato al cliente, che ha consentito loro di affrontare meglio dei competitor le sfide poste da un'emergenza senza precedenti.

Tra i brand leader, 12 sono aziende del settore Financial Services. La maggior parte di questi operatori fornisce servizi tradizionali, ma in maniera innovativa, ricorrendo a modelli di business omnicanale e sfruttando a pieno il potenziale delle nuove tecnologie. Tutti i brand leader condividono un unico obiettivo comune che consiste nel fare la differenza nella vita del cliente. Sono, infatti, guidati da obiettivi etici e sostenibili e stanno ponendo le tecnologie digitali a servizio del cliente in modi nuovi ed innovativi.

7 brand hanno confermato la prima posizione ottenuta l'anno precedente, 3 brand compaiono nel ranking per la prima volta, 13 figuravano precedentemente nella Top 10 e 15 brand erano inclusi nella Top 20. Tutti i brand leader delle classifiche nazionali di quest'anno erano presenti all'interno della Top 30 dello scorso anno.

Ognuna delle aziende della Hall of Fame di quest'anno è unita dal desiderio di migliorare e innovare continuamente. Le aziende leader si rendono conto che i servizi digitali richiedono un tocco umano e stanno perciò perfezionando l'abilità di offrire un servizio altamente personalizzato attraverso i diversi canali.

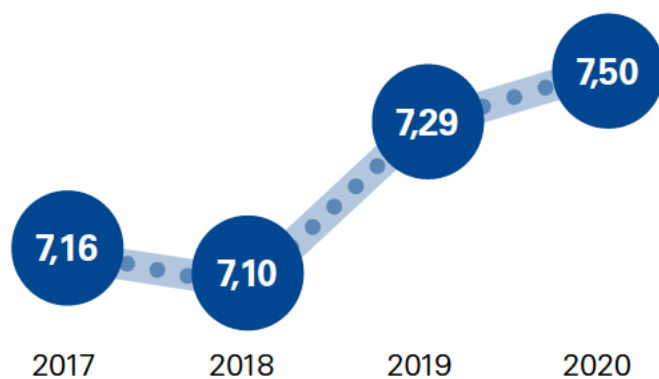


La Customer Experience in Italia

In risposta alle numerose criticità causate dalla pandemia COVID-19, i brand italiani sono riusciti ad adattare la propria offerta di prodotti e servizi alle nuove esigenze della clientela e nel complesso i consumatori intervistati hanno osservato un miglioramento dei livelli di Customer Experience in Italia.

Secondo i risultati dell'indagine sulla Customer Experience di KPMG, infatti, l'Italia nel 2020 registra un Customer Experience Excellence (CEE) Score complessivo pari a 7,50, in crescita sia rispetto alla rilevazione dello scorso anno (7,29), sia rispetto ai risultati dei due anni precedenti (7,10 e 7,16). Il CEE Score in Italia segna una crescita di quasi il 3% rispetto all'anno precedente, in linea con i risultati globali. Tutti i 27 paesi analizzati hanno registrato un incremento del CEE Score nel 2020, con una crescita media globale del 3%.

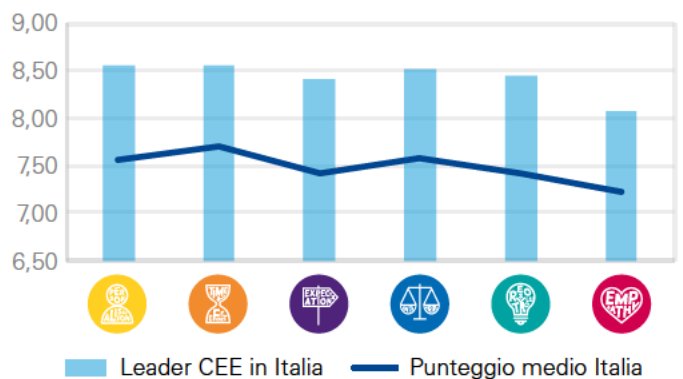
Il Customer Experience Excellence Score in Italia



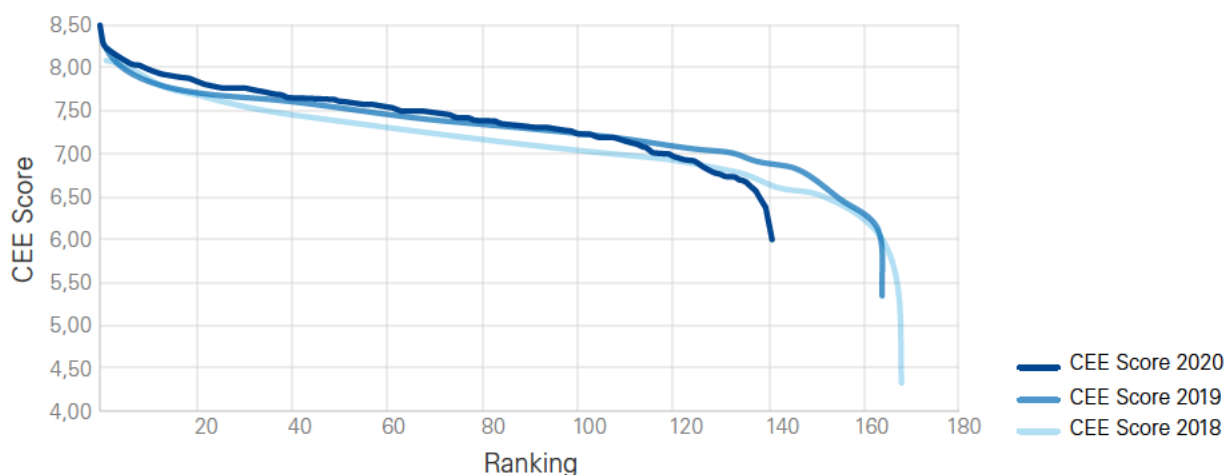
Il miglioramento della performance del Customer Experience Excellence (CEE) Score è guidato da un gruppo consolidato di brand leader che hanno ottenuto anche quest'anno risultati eccellenti su tutti i Pillar. Nove dei dieci brand che figurano nella Top 10 del 2020 si sono classificati per il terzo anno consecutivo nelle prime 30 posizioni della classifica.

Il Top Player della classifica italiana, Amazon, supera i punteggi medi sui Six Pillars in percentuali che oscillano tra l'11,2% (Tempo ed Impegno) e il 14,1% (Risoluzione). Analogo trend è riscontrabile a livello globale: il CEE Score dei brand leader nei vari paesi è mediamente superiore dell'11% rispetto alle medie di mercato nazionali.

CEE Score (punteggio sui Pillar)



La Customer Experience Curve



Nel 2020 tutti i Six Pillars hanno registrato un miglioramento della performance, rilevabile in maniera più marcata nei Pillar Aspettative, Empatia, Risoluzione ed Integrità. Questi ultimi due pilastri hanno giocato un ruolo chiave nell'interazione con il cliente durante il COVID-19, divenendo fondamentali nella valutazione dell'esperienza del consumatore.

Il 90% dei consumatori intervistati nella ricerca globale afferma che il Pillar Risoluzione è il più importante parametro per la valutazione della Customer Experience. La stessa percentuale di consumatori è concorde nell'affermare che sarebbe disposta a pagare

un prezzo più alto per premiare l'eticità del brand. In questo periodo di profonda incertezza, la fiducia nel brand è diventato uno dei principali driver delle decisioni di spesa e ha acquisito un'accezione multidimensionale. Storicamente, infatti, la fiducia nel brand è sempre stata interpretata come la capacità del brand di mantenere le promesse del consumatore, mentre oggi include ulteriori componenti che vanno dall'attenzione all'ambiente e alle comunità locali alla protezione del consumatore, da perseguire in primo luogo garantendo la sicurezza dei dati personali ed il rispetto delle norme igieniche e di distanziamento sociale.

Il Customer Experience Excellence Score in Italia (punteggio sui Pillar e variazione vs 2019)



7,57
+3%



7,59
+3%



7,42
+4%



7,42
+3%



7,71
+1%



7,23
+4%

Analisi settoriale

Rispetto allo scorso anno, tutti i settori hanno sperimentato un miglioramento della performance di Customer Experience. Come prevedibile, il settore che ha registrato il minore incremento è il Travel & Hotels (+1,3%), senza dubbio il più colpito dalle restrizioni conseguenti all'emergenza COVID-19. Il CEE Score del settore Logistics in Italia è aumentato in misura lieve (+2,5%), nonostante il forzato cambiamento di abitudini dei consumatori, che ha spinto anche i più fedeli all'esperienza in store a convertirsi alle consegne a domicilio. Tale risultato è in controtendenza con le evidenze globali, secondo cui il settore Logistics ha segnato la crescita più elevata (+6%).

La classifica settoriale, guidata anche quest'anno dal Grocery Retail, non ha visto grandi cambiamenti rispetto al ranking 2019: quasi tutti i settori hanno confermato le proprie posizioni, ad eccezione del settore Travel & Hotels che scende dalla 4° alla 6° posizione, muovendosi in controtendenza rispetto al settore Entertainment & Leisure (passato dalla 6° alla 5° posizione) e al Restaurants & Fast Food (passato dalla 5° alla 4° posizione).

A livello globale, invece, il settore più performante è il Non-Grocery Retail, mentre la maggior parte dei brand leader di mercato appartiene quest'anno al settore Financial Services.

Il Customer Experience Excellence Score in Italia nel 2020 (punteggi di settore e confronto con i risultati del 2019)

Punteggi di settore 2020 e variazioni % vs 2019					Punteggio vs media Italia	Posizione nel ranking 2019
1°		Grocery Retail	7,68	 +2,6%	 +3%	1°
2°		Non-Grocery Retail	7,66	 +2,6%	 +2%	2°
3°		Financial Services	7,53	 +3,1%	 +0%	3°
4°		Restaurants & Fast Food	7,47	 +4,2%	 +0%	5°
5°		Entertainment & Leisure	7,40	 +3,5%	 -1%	6°
6°		Travel & Hotels	7,27	 +1,3%	 -3%	4°
7°		Logistics	7,26	 +2,5%	 -3%	7°
8°		Telecoms	7,24	 +4,9%	 -3%	8°
9°		Utilities	6,90	 +4,9%	 -8%	9°

Amazon: il leader della Customer Experience in Italia

Amazon si conferma anche quest'anno campione indiscusso di Customer Experience nel mercato italiano, difendendo la prima posizione della classifica conquistata già nel 2019.

Per il quarto anno consecutivo il colosso dell'e-commerce si posiziona sul podio italiano, mentre si classifica al 9° posto del ranking globale, rendendo sempre più tangibile il sogno di diventare "l'azienda più Customer Centrica al mondo".

Nel 1991 Bezos teorizzò un meccanismo virtuoso di business, il cosiddetto Flywheel, in cui la Customer Experience fu da subito protagonista. Nel modello disegnato da Bezos, Crescita e Customer Experience si alimentano a vicenda: un'esperienza di acquisto ottimale genera maggior traffico sulla piattaforma; ciò è funzionale ad attrarre nuovi rivenditori che, ampliando l'offerta di servizi, miglioreranno ulteriormente l'esperienza dei clienti. Questo circolo virtuoso genera una crescita stabile che, convertita in investimenti in infrastrutture, favorisce una maggiore efficienza produttiva e di conseguenza economica, che alimenta a sua volta un miglioramento dell'esperienza di acquisto del cliente.

La strategia che ha trasformato Amazon in un leader di mercato indiscusso trae origine da una 'maniacale ossessione' per la soddisfazione del cliente. Amazon si è concentrato sulle crescenti esigenze dei consumatori cercando di anticiparne i bisogni. In questo modo Amazon ha conquistato la fiducia dei consumatori divenendo parte integrante della loro quotidianità ed ha inoltre contribuito ad innalzare le aspettative riposte nei confronti di altri brand, sia dello stesso settore, sia di altre Industry.

L'obiettivo del brand non è quello di convincere il consumatore ad acquistare, ma di responsabilizzarlo offrendogli la possibilità di svolgere in totale indipendenza e libertà il percorso di Customer Experience, a partire dalla comparazione e scelta dei prodotti.

La valorizzazione del cliente avviene anche attraverso l'ascolto delle opinioni dei consumatori che in Amazon hanno una determinante voce in capitolo.

Questa best practice è sostenuta da programmi di engagement e loyalty quali Amazon Vine Program, per mezzo del quale gli opinion leader più affidabili e influenti sono regolarmente invitati a condividere un parere sui nuovi prodotti introdotti per aiutare i clienti a prendere decisioni in maniera informata e consapevole.

Spesso le aziende sono spaventate dai rischi impliciti della sperimentazione e dell'innovazione, invece il segreto che permette ad Amazon di difendere la sua leadership di mercato risiede proprio nell'avere il coraggio di cogliere sempre le opportunità di evolvere senza lasciare che la paura di commettere errori inibisca lo spirito innovativo. Il sito aziendale afferma che "inventare comporta disordine e sicuramente nel tempo falliremo qualche scommessa importante".

Durante l'emergenza COVID-19, Amazon ha svolto un ruolo chiave nel garantire continuità all'approvvigionamento di beni, assicurando priorità alla consegna di prodotti di prima necessità e annunciando un'estensione dei tempi di consegna su altri beni.



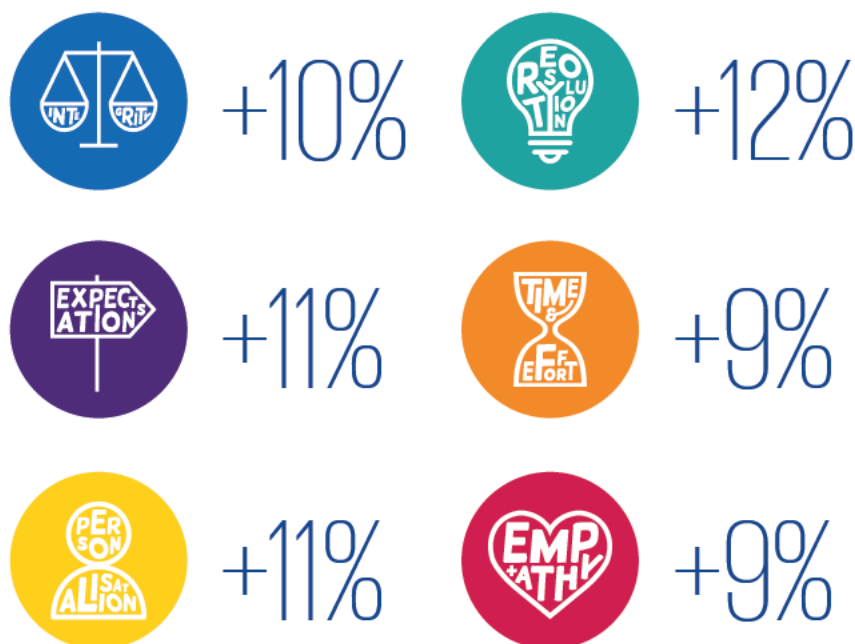
Key learning points:

- Spirito innovativo e temerario verso le nuove opportunità
- Profonda conoscenza del consumatore
- Eccellenza in Personalizzazione e Tempo ed Impegno
- Rapida risposta ai cambiamenti dovuti al COVID-19

Posizione di Amazon nel ranking italiano



Six Pillars: punteggio di Amazon rispetto alla media di settore



Posizione di Amazon nel ranking europeo



L'Omnichannel Index

I campioni della Customer Experience sono anche estremamente abili nell'offrire esperienze seamless, capaci di costruire 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). I brand che offrono esperienze seamless, mantenendo coerenza in termini di qualità dell'interazione tra i vari touchpoint, occupano posizioni competitive nella classifica Omnichannel.

I risultati dell'analisi sui brand italiani mostrano un'elevata correlazione tra il CEE Score e l'Omnichannel Index (R-Score = 0,75), in leggera diminuzione rispetto all'anno scorso (R-Score 2019 = 0,79). A prova della notevole interdipendenza tra le due variabili, è possibile constatare che 6 brand della Top 10 hanno guadagnato un posto anche tra le prime dieci posizioni della classifica Omnichannel Index.

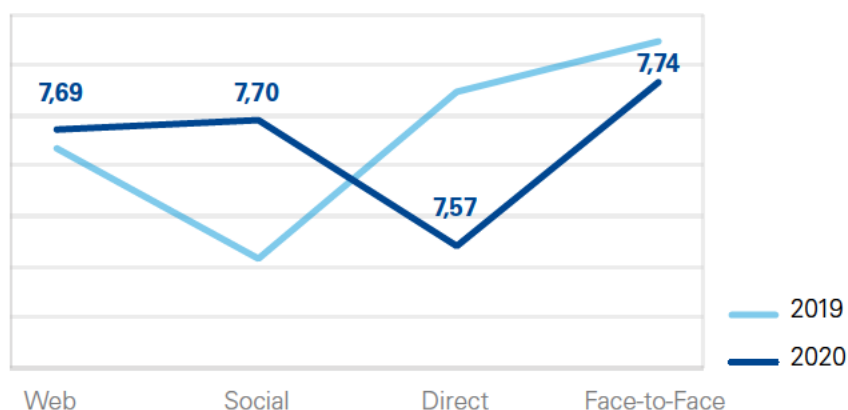
Confrontando i punteggi medi dei primi 100 brand ordinati secondo la qualità della performance omnicanale, emerge una sostanziale stabilità rispetto all'anno precedente dell'interazione sui canali Web e Face-To-Face. Al contrario, la performance del canale Social e Direct si è mossa in senso contrario rispetto alla rilevazione passata: in particolare il canale telefonico è il touchpoint meno gradito del 2020, mentre il canale Social ha guadagnato quasi lo stesso livello di apprezzamento del Canale Face-To-Face, che si attesta sempre come il metodo di interazione qualitativamente prediletto.

I canali social sposano perfettamente le abitudini del consumatore attuale che è solito interagire nelle community virtuali più volte al giorno e per mancanza di tempo reclama informazioni in tempi rapidi. Molti social network si sono trasformati in cataloghi virtuali e interattivi, permettono di acquistare i prodotti con un semplice click e di ottenere informazioni su prezzi e consegne lasciando un commento nella pagina del brand. Particolarmente efficace è la strategia social di Yoox che su tale canale riscuote un punteggio eccellente pari a 9,50/10.

Quest'anno la Top 10 dell'Omnichannel Index ospita prevalentemente brand appartenenti al settore Non-Grocery Retail e Financial Services, ad eccezione di Amazon Prime Video, portabandiera del settore Entertainment & Leisure, e di Esselunga, leader del Grocery Retail.

Complessivamente, pur se appartenenti a settori diversi, la classifica è dominata da brand 'digitali': il settore Financial Services è rappresentato da 3 brand non tradizionali, due digital payment e una digital bank, invece, per il settore Non-Grocery Retail, si aggiunge al formidabile Amazon un altro online retailer, Yoox, che destituisce Chanel (3° nel 2019) come rappresentante del settore lusso.

Omnichannel Index (punteggio sui diversi canali)



Tale fenomeno dimostra che i brand digitali erano per natura più preparati al repentino cambio di abitudini del consumatore e sono riusciti a mantenere standard elevati di qualità nell'interazione da remoto.

I brand tradizionalmente incentrati su un'interazione fisica con il consumatore all'interno degli store si sono dovuti tempestivamente organizzare per offrire esperienze confortevoli anche online. I brand che figurano in questa classifica sono riusciti in questo intento e hanno soddisfatto pienamente una base clienti sempre più propensa all'interazione online.

Conbipel, ad esempio, ha registrato un ragguardevole aumento delle interazioni sul canale Web, raggiungendo su questo touchpoint il 30,6% dei clienti intervistati

contro il 19,7% dell'anno precedente, ed ha al contempo migliorato di 12 punti percentuali la valutazione del canale rispetto al 2019, passando da 6,94 a 7,78.

Anche Geox ha sapientemente assecondato la migrazione dei consumatori sul canale web, che per il brand italiano di calzature ha riguardato ben il 37,3% dei clienti intervistati, guadagnando inoltre un 8 pieno come punteggio (+4,4%).

Il lockdown ha complessivamente accelerato il processo di digitalizzazione dell'interazione con il cliente, ma pone allo stesso tempo una grande sfida: mantenere una relazione empatica con il cliente che sia emotivamente paragonabile al coinvolgimento generato dall'interazione umana.

Indice di Omnicanalità, classifica delle Top 10 aziende

	Brand	Indice di Omnicanalità	CEE Score	Settore
1° 	Nexi	8,34	7,72	Financial Services
2° 	Conbipel	8,33	7,46	Non-Grocery Retail
3° 	Yoox	8,31	7,67	Non-Grocery Retail
4° 	Amazon	8,29	8,45	Non-Grocery Retail
5° 	PayPal	8,23	8,03	Financial Services
6° 	Apple Store	8,22	8,25	Non-Grocery Retail
7° 	Esselunga	8,19	8,18	Grocery Retail
8° 	FinecoBank	8,14	8,11	Financial Services
9° 	Amazon Prime Video	8,13	7,93	Entertainment & Leisure
10° 	Geox	8,13	8,02	Non-Grocery Retail

Transformation Brands nel 2020

La Top 10 dei brand che hanno risalito più posizioni nel 2020 è dominata dal settore Non-Grocery Retail.

I brand che hanno risalito la classifica mostrano miglioramenti soprattutto sui Pillar Aspettative ed Empatia, a riprova del fatto che nel recente periodo di incertezza ed isolamento i consumatori hanno valutato l'esperienza con il brand considerando anche la componente emotiva dell'interazione e premiando le imprese che, nonostante le distanze, sono riuscite a mostrare il giusto coinvolgimento e a fornire una risposta empatica alla situazione di crisi. Ha costituito un'evidente spinta per la risalita della classifica anche il Pillar Risoluzione, da intendere come la capacità di reagire prontamente ai disagi creati dalle restrizioni poste per arginare l'emergenza, fornendo soluzioni smart e tenendo aggiornato il consumatore sulle attività di risoluzione e ripristino dei servizi eventualmente sospesi. Il brand che mostra il miglioramento più marcato in classifica è Nexi. Come si legge in una nota diffusa dalla società di digital payment, durante il lockdown i pagamenti elettronici sono risultati essenziali per garantire il funzionamento dell'intero sistema economico del Paese.

In tale contesto emergenziale, Nexi ha giocato un ruolo chiave sia assicurando ai clienti il rispetto dei consueti

standard di qualità dei servizi forniti, sia lanciando nuove iniziative per agevolare l'attività delle imprese e offrire un'alternativa alla circolazione del contante. Oltre alla piattaforma Xpay, utile per accettare pagamenti online, Nexi ha messo a disposizione dei propri clienti Pay By Link, il servizio che consente ai commercianti di incassare da remoto anche senza avere un proprio sito di e-commerce. Nel settore Non-Grocery Retail si distinguono l'italiana Diadora e la tedesca Douglas, che hanno entrambe puntato a rafforzare la strategia di e-commerce a completamento dell'ottima esperienza fisica offerta negli store. La tempestiva reazione della società di cosmetica Douglas è stata agevolata dal fatto di aver già avviato la strategia #FORWARDBEAUTY che delinea un percorso evolutivo orientato allo sviluppo dell'omnicanalità. Tina Muller, CEO del Gruppo Douglas, afferma in un comunicato di marzo che "in qualità di rivenditore omnicanales, siamo in grado di ammortizzare parte dell'impatto sul business della chiusura dei negozi continuando il commercio online in maniera mirata". La recente acquisizione dei marchi Limoni e La Gardenia ha permesso, inoltre, al brand di estendere la sua rete fisica sul territorio italiano di circa 500 punti vendita.

← Posizioni guadagnate dal brand rispetto al 2019 →		← Ranking CEE 2020 →	Best Pillar Improvement →
 Nexi	+79	36°	 
 Diadora Store	+74	23°	 
 Douglas	+65	15°	 
 Ho.	+61	21°	 
 Carpisa	+61	37°	 
 H&M	+60	52°	 
 Q8	+58	69°	 
 Bricocenter	+52	44°	 
 OVS	+52	53°	 
 Edison Energia	+50	96°	 

I Campioni CEE in Italia nel 2020



Amazon 🛒 Non-Grocery Retail

8,45 CEE Score

⬇️ **0** posizioni rispetto al 2019

Amazon è stata fondata nel 1995 e nel tempo ha sempre mantenuto fede al suo obiettivo primario: diventare l'azienda più Customer Centrica al mondo. Bezos stesso ha teorizzato ed applicato un meccanismo virtuoso in cui successo e Customer Experience si alimentano a vicenda. Il sito aziendale afferma che "inventare comporta disordine e sicuramente nel tempo falliremo qualche scommessa importante".

Il segreto della leadership di Amazon risiede, infatti, nell'aver il coraggio di cogliere sempre le opportunità di evolvere senza lasciare che la paura di commettere errori inibisca lo spirito innovativo. Durante l'emergenza, Amazon ha annunciato che avrebbe dato priorità alla consegna dei beni di prima necessità. Ha riscosso ottimi risultati soprattutto sui Pillar Tempo ed Impegno (8,57) ed Integrità (8,53).



Apple Store 🛒 Non-Grocery Retail

8,25 CEE Score

⬆️ **3** posizioni rispetto al 2019

La chiave del successo di Apple è rintracciabile nell'essenzialità e qualità dei prodotti e nella grande capacità innovativa. Grazie ad Apple lo smartphone non è più solo un mezzo di comunicazione: oggi l'Apple Store ospita più di un milione di app che soddisfano le esigenze più diverse. Sull'onda dell'adozione della didattica a distanza, Apple ha introdotto nello Store una raccolta di app e i bri che aiutano insegnanti e genitori a supportare nel migliore dei modi l'apprendimento dei ragazzi.

Ha, inoltre, proposto il programma Apple Teacher, pensato per suggerire agli insegnanti idee didattiche coinvolgenti. Estremamente apprezzata è l'assistenza tecnica offerta dai cosiddetti 'Genius', personale altamente specializzato ed in continuo aggiornamento, che è rimasta attiva per tutto il periodo del lockdown, così come lo store online. Il Pillar su cui ha riscosso i risultati migliori è l'Integrità (8,56). Il CEO di Apple ha annunciato con un tweet una sostanziosa donazione alla Protezione Civile, esprimendo vicinanza e sostegno all'Italia.



Esselunga 🛒 Grocery Retail

8,18 CEE Score

⬆️ **7** posizioni rispetto al 2019

Esselunga è sinonimo di qualità e innovazione da oltre 50 anni. Il supermercato della famiglia Caprotti è stato un pioniere nel servizio di consegna a domicilio della spesa, disponibile ormai da più di 18 anni. Semplicità e convenienza sono garantiti da una serie di servizi che facilitano l'esperienza di acquisto: grandi parcheggi, casse veloci, la navata 'XL' per muoversi facilmente nel supermercato, un dispositivo digitale

per scansionare i prodotti inseriti nel carrello e una app che permette di prenotare un posto per l'accesso agli store evitando assembramenti agli ingressi. Esselunga si è confermata un'azienda fortemente attenta alla comunità e sensibile a tematiche sociali: per far fronte all'emergenza COVID-19, ha donato circa 2,5 milioni di Euro al SSN ed ha collaborato con la Caritas per fornire cibo ai più bisognosi.

4° Netflix **Entertainment & Leisure****8,15** CEE Score **5 posizioni** rispetto al 2019

Le restrizioni sociali adottate in risposta alla situazione di emergenza hanno spinto la popolazione globale a riscoprire forme di intrattenimento classiche, quali la lettura e la visione di un film. L'effetto 'quarantena', inoltre, ha acuito il fenomeno del 'binge watching', tanto che la famosa produzione Netflix 'La Casa di Carta' ha raggiunto il 16,75% di binge session (quattro o più episodi di seguito in un solo giorno), divenendo

la serie tv più vista al mondo. Uno dei maggiori punti di forza di Netflix è la capacità di personalizzare il prodotto attraverso il sapiente utilizzo dei dati, che consente a Netflix di creare valore per i suoi clienti. Reed Hastings afferma che "Se il segreto di Starbucks è un sorriso da parte del personale, il segreto di Netflix è che il sito si adatta al gusto dell'individuo".

5° FinecoBank **Financial Services****8,11** CEE Score **1 posizioni** rispetto al 2019

FinecoBank si classifica anche quest'anno nella Top 5 divenendo il brand leader del settore Financial Services. La leadership di Fineco è dovuta al saper assecondare due trend di consumo che la pandemia ha intensificato: la crescente digitalizzazione del consumatore, che si attesta come fenomeno intergenerazionale, e la conseguente tendenza alla ricerca di esperienze semplici che minimizzano il Tempo ed Impegno.

La semplicità di utilizzo è sempre stato uno dei punti di forza della digital bank, divenendo anche lo slogan aziendale. Tra le nuove funzionalità, quest'anno Fineco ha introdotto a vantaggio di tutti i correntisti MoneyMap, una app per la gestione di budget personalizzati che offre utili opzioni, quali la geolocalizzazione dei pagamenti effettuati e la categorizzazione delle spese per brand.

6° Adidas **Non-Grocery Retail****8,11** CEE Score **8 posizioni** rispetto al 2019

Conquistando 8 posizioni rispetto allo scorso anno, Adidas entra nella Top 10, classificandosi come primo brand dell'industry clothing retail. Il Pillar in cui ha riscosso il maggior punteggio è l'Integrità, con un valore di 8,26. L'eticità del brand ha trovato conferma nell'impegno profuso nel combattere la diffusione del virus, ispirandosi al motto "la lotta contro il Coronavirus è un lavoro di squadra". Tra le iniziative promosse, Adidas ha collaborato alla produzione di 18.000 visiere

protettive e ha distribuito inoltre 100.000 mascherine agli operatori sanitari di tutto il mondo.

Per aiutare gli sportivi a combattere la sedentarietà, Adidas ha lanciato il progetto #hometeam, offrendo tre mesi di accesso gratuito all'app di training. Calciatori di Serie A e atleti di fama mondiale hanno condotto sessioni di allenamento da remoto, diffondendo al contempo messaggi di speranza.

7° Zalando **Non-Grocery Retail****8,10** CEE Score **17 posizioni** rispetto al 2019

Un salto in avanti di ben 17 posizioni porta il sito tedesco di e-commerce Zalando nella Top 10. L'ascesa del brand, divenuto il più grande e-commerce europeo, è dovuta a molteplici fattori, quali, primi fra tutti, un'offerta molto vasta, un ottimo rapporto qualità-prezzo, spedizioni gratuite e veloci, 100 giorni per effettuare il reso, un'eccellente user experience del sito e personale molto giovane e preparato.

Zalando è all'avanguardia anche sul fronte della sostenibilità: dal 2018 utilizza imballaggi realizzati con materiale riciclato e il vasto assortimento include brand private label eco-sostenibili. Il colosso tedesco è, inoltre, il primo rivenditore al mondo a rendere obbligatori alcuni standard etici che le imprese con cui collabora dovranno rispettare e che troveranno applicazione dal 2023.

8° Nike Store **Non-Grocery Retail****8,05** CEE Score **12 posizioni** rispetto al 2019

Il brand di abbigliamento sportivo ha risalito 12 posizioni ottenendo l'8° posto della Top 10.

La permanenza forzata tra le mura domestiche ed il maggiore tempo libero a disposizione per l'attività fisica hanno generato un aumento delle vendite di abbigliamento e calzature sportive, che anche per Nike hanno registrato un andamento particolarmente positivo sul canale online. Nike ha colto l'occasione per rafforzare i canali di interazione web (8,25) e social (8,24) durante il periodo di isolamento forzato.

Le app 'Nike Run Club' e 'Nike Training Club' hanno permesso ai fitness addicted di non rinunciare agli allenamenti, fruendo di video lezioni online, in aggiunta a consigli sull'alimentazione e aiuti degli esperti. Si legge in una nota che "nella Fase 1 di lockdown, la App Nike Training Club ha avuto una crescita importante, con dei numeri che hanno superato quelli del nord America e hanno posizionato l'Italia come primo paese europeo per quantità di workout eseguiti".

9° PayPal **Financial Services****8,03** CEE Score **7 posizioni** rispetto al 2019

PayPal si conferma il leader dei brand payment services. I rischi connessi alla circolazione del contante e l'impennata dell'e-commerce registrata durante la pandemia hanno favorito una transizione verso i sistemi di pagamento cashless e contactless. PayPal ha risposto alla situazione di emergenza offrendo servizi pratici e sicuri sia per favorire i pagamenti da remoto, sia per

aiutare le imprese nella transizione verso l'e-commerce. La società di digital payments ha, infatti, introdotto la modalità di pagamento tramite scansione del QR Code, inoltre ha lanciato servizi per aiutare le aziende italiane a digitalizzarsi durante l'emergenza, supportando l'apertura di negozi online e la vendita di prodotti tramite i canali social media.

10° Geox **Non-Grocery Retail****8,02** CEE Score **9 posizioni** rispetto al 2019

Quest'anno Geox risale la classifica di 9 posizioni, guadagnandosi un posto nella Top 10. Alla stregua di altre aziende del settore retail, anche il fatturato di Geox ha risentito negativamente della chiusura forzata dei negozi fisici, ma gli impatti negativi sono stati compensati da una migliore performance degli store alla riapertura, dal forte miglioramento del tasso di conversione e dagli ottimi risultati del canale online.

I clienti che hanno acquistato su internet hanno apprezzato la puntualità delle consegne e l'assistenza in caso di necessità di cambio e reso. I clienti Geox hanno, inoltre, premiato la qualità del prodotto e lo stile casual della calzature, grazie anche ad una riscoperta esigenza di comfort e comodità sorta durante la quarantena.



CEE Score



+2,6%

rispetto al 2019



**Campione
del settore:**

Esselunga

3° 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 2019



**Ottima da ogni punto di vista: prodotti, prezzi, personale,
servizio, assistenza clienti.**

Cliente Esselunga



I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



7,75



7,79



7,60



7,61



7,92



7,39

L'avvento del COVID-19 ha portato numerosi cambiamenti all'interno del settore Grocery Retail: i consumatori si stanno abituando ad una 'nuova realtà', caratterizzata da un maggior focus sui beni di prima necessità e un utilizzo crescente dei canali di acquisto online.

La spesa è diventata un'attività digitale e 'low touch': per alcuni consumatori il lockdown è stata l'occasione perfetta per provare per la prima volta la spesa online; altri, invece, che già usufruivano del servizio di consegna a domicilio, hanno incrementato la quota di acquisti e-commerce. In molti si dicono decisi a continuare a comprare online anche quando l'emergenza COVID-19 sarà terminata.

Mentre cresce il numero di e-shopper, il punto di vendita fisico ha dovuto confrontarsi con le nuove regole del distanziamento sociale per garantire la sicurezza dei consumatori e dei dipendenti attraverso una ridefinizione degli spazi e delle modalità di interazione.

Esselunga, primo player del Grocery Retail nella classifica italiana della Customer Experience Excellence, dimostra ancora una volta grande attenzione alla clientela e al personale, adottando da subito misure di sicurezza, quali il distanziamento obbligatorio e l'utilizzo di dispositivi di protezione, e implementando misure organizzative di contingentamento dell'ingresso dei clienti nei punti vendita. Poco dopo l'inizio del lockdown, inoltre, ha abilitato l'uso dell'app UFIRST per diversi store. L'app consente di prenotare l'ingresso presso il punto vendita desiderato, 'saltando' la coda, riducendo gli assembramenti e i tempi di attesa senza per questo sacrificare l'esperienza presso lo store.

Anche quest'anno Esselunga cresce su tutti i Pillar Score, in particolare quello dell'Integrità, che rappresenta la capacità di ispirare fiducia nel consumatore.

Eurospin punta soprattutto a rafforzare la relazione con il cliente, garantendo un approvvigionamento quotidiano costante per far fronte all'emergenza COVID-19 e per assicurare i consumatori.

L'azienda si è distinta, infatti, per aver ottenuto Pillar Score più alti della media di settore e di mercato, ricevendo anche la migliore valutazione del rapporto qualità-prezzo del Grocery Retail. Scalando ben 23 posizioni nella classifica della Customer Experience Excellence rispetto all'anno precedente, Eurospin diventa secondo player del settore.

Anche Coop punta a rafforzare la relazione con i clienti bloccando temporaneamente i prezzi di oltre 2000 prodotti. Sulle orme di Esselunga, anche Coop investe nel digitale, in particolare sul mobile: per i consumatori di alcune regioni italiane ha attivato CoD@Casa, tramite cui è possibile prenotare online l'ora in cui fare la spesa per evitare la fila.

Per supportare le fasce più 'deboli' della comunità, inoltre, l'azienda ha iniziato una collaborazione con il Dipartimento della Protezione Civile, l'Anci e numerose organizzazioni di volontariato: con questi, si impegna a consegnare la spesa a casa delle persone che si trovano in difficoltà a causa del COVID-19. Cresce, così, in tutti i Pillar Score e guadagna il terzo posto nella classifica di settore.

Anche Conad, grazie alla collaborazione con Arci Milano e CUS Milano Rugby, consegna gratuitamente la spesa a domicilio ad anziani e persone deboli nelle zone più colpite dalla pandemia. Lo stesso fa Carrefour, che già a inizio emergenza ha introdotto la possibilità per i cittadini con più di 60 anni di ordinare la spesa al telefono, scegliendo su un catalogo con ottanta prodotti di prima necessità, e riceverla a casa al massimo entro la mattina successiva.

Sui diversi Pillar Score, il Grocery Retail totalizza punteggi più alti rispetto a tutti gli altri settori, posizionandosi in cima alla classifica complessiva della Customer Experience Excellence.



7,66

CEE Score



+2,6%

rispetto al 2019



**Campione
del settore:**

Amazon

1° posto
nel ranking
italiano della
Customer
Experience
Excellence

50

I brand
del settore
presenti nella
Top 100

Focus Non-Grocery Retail



**posto nel ranking della Customer
Experience Excellence**

Sub-settore

CEE Score 2020

<i>Jewelry</i>	7,85
<i>Luxury fashion</i>	7,69
<i>Herbalist and Perfume shops</i>	7,78
<i>Footwear</i>	7,89
<i>Department store</i>	7,63
<i>Online retail</i>	7,84
<i>Electronics</i>	7,61
<i>Fashion</i>	7,73
<i>Furnitures & Home appliances</i>	7,45



I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



7,72



7,77



7,58



7,57



7,88



7,41

Nonostante i mesi di chiusura e le numerose restrizioni causate dall'emergenza sanitaria, i brand del settore Non-Grocery Retail hanno dimostrato resilienza e dominano la classifica della Customer Experience Excellence, occupando 6 posizioni nella Top 10. Tutti i Six Pillars mostrano punteggi in aumento rispetto al 2019.

Nel Non-Grocery Retail, più che nelle altre industry, l'impatto del COVID-19 è stato fortemente sentito.

Il blocco delle attività e degli spostamenti ha costretto i consumatori ad adottare nuovi comportamenti e canali di acquisto, a cui le imprese si sono dovute rapidamente adattare. Si è infatti assistito ad una crescita esponenziale nel numero di ordini effettuati online (+129%), che ha segnato un'accelerazione nel già consolidato trend di diffusione dell'e-commerce.

Ne è conseguita l'adozione di modalità di acquisto non tradizionali, come il Click&Collect (+237%) e l'home delivery (+91,7%), determinando come nuovo imperativo per i brand del Non-Grocery Retail la riprogettazione dei business model con un approccio integrato e omnicanale, che potenzi la logistica e rafforzi la rete distributiva per garantire tempi di consegna più rapidi, disponibilità del prodotto e offerte personalizzate.

Persino il colosso dell'e-commerce Amazon, che anche quest'anno conquista il primo posto nella classifica, è stato costretto ad adottare nuove misure e strategie per fronteggiare l'emergenza, dando ad esempio priorità alla vendita di prodotti di prima necessità per ridurre i tempi di consegna e adottando politiche di controllo dei prezzi per i propri clienti.

Malgrado il significativo 'channel shift' degli ultimi mesi, il 63% degli italiani dichiara di voler ancora acquistare nel negozio fisico, prediligendo però i brand in grado di garantire adesione alle norme di igiene e sicurezza e allo stesso tempo di rendere gratificante la visita in store con esperienze di valore.

Il 52% dei consumatori desidera un maggiore utilizzo di tecnologie digitali, come gli assistenti virtuali e i sistemi di intelligenza artificiale, che possono aiutare a mantenere un elevato livello di sicurezza nel punto vendita e allo stesso tempo facilitare il processo di acquisto sia fuori che dentro lo store.

Una nuova tendenza al consumo responsabile e oculato impatta fortemente il segmento del Fashion Luxury, dove i brand sono tenuti a mostrare una maggiore sensibilità per le tematiche sociali ed ambientali.

Al contrario, il confinamento domestico e il maggiore tempo libero durante i mesi del lockdown, hanno agevolato brand di abbigliamento casual e sportivo, come Adidas e Nike, che scalano rispettivamente 8 e 12 posizioni in classifica, promuovendo politiche di marketing di supporto ai clienti durante la crisi e soluzioni innovative di personalizzazione di prodotto e offerta.



Consegne perfette sempre nei tempi stabiliti, ampia selezione di prodotti e ottimo rapporto qualità-prezzo.

Cliente Amazon



7,53

CEE Score



+3,1%

rispetto al 2019



Campione del settore:

FinecoBank

5° posto nel ranking italiano della Customer Experience Excellence

18

I brand del settore presenti nella Top 100

Focus Financial Services



posto nel ranking Customer Experience Excellence

Sub-settore

CEE Score 2020

Payment system

7,73

Insurance

7,56

Banking

7,39



Ottima banca! Ho avuto problemi per un addebito in una piattaforma di trading e ho risolto in due minuti chiamando l'operatore disponibile.

Cliente FinecoBank



I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



7,62



7,60



7,41



7,54



7,73



7,23

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

Il COVID-19 è responsabile della seconda grande crisi finanziaria del XXI secolo, che, esattamente come il tracollo del 2008, ha provocato un improvviso impoverimento delle disponibilità economiche delle famiglie e della ricchezza finanziaria accumulata nel tempo. A differenza della Grande Recessione del 2008, questa crisi non è accompagnata da una mancanza di fiducia nel sistema bancario, ma è in egual modo responsabile dello stato di incertezza e di panico del cliente bancario.

Alla gestione dello stato di ansia della clientela si aggiunge una seconda grande difficoltà che le banche si sono trovate a dover gestire, ovvero la migrazione forzata sui canali digitali.

Tuttavia, oltre a costituire una sfida complessa, la pandemia ha rappresentato secondo molti un'opportunità per accelerare il processo di digitalizzazione del settore bancario, oggi ancora arretrato rispetto ad altri paesi.

Secondo il governatore della Banca d'Italia, Ignazio Visco, "anche nel settore dell'intermediazione finanziaria la crisi sanitaria e le misure di contenimento hanno reso ancora più tangibili i vantaggi delle soluzioni digitali. Non potrà che deriverne un'accelerazione degli investimenti in nuove tecnologie".

Il dilemma che il settore bancario si trova ad affrontare nel processo di digitalizzazione è mantenere il giusto equilibrio tra automazione e contatto umano. Anche la pandemia ha posto l'accento sul problema: la gestione del cliente, spaventato dal presente e incerto sul futuro, ha richiesto un approccio fortemente empatico.

Proprio sul Pillar Empatia il settore bancario ha indirizzato i suoi principali sforzi di miglioramento

(+4,4%), raggiungendo soddisfacenti risultati anche nel miglioramento della Personalizzazione (+3,5%), fondamentale per supportare adeguatamente la ripresa delle imprese e le esigenze dei clienti.

In tale contesto è stato decisivo per le banche implementare una strategia multicanale che colmasse le distanze preservando la qualità del rapporto. UniCredit ha dimostrato grande maestria nella gestione dei vari canali di contatto, rafforzando la consulenza a distanza tramite chat, telefono e Skype ed eccellendo in particolare nella gestione dei canali social, dove ha ottenuto un punteggio di 9,26, il migliore della classifica di settore.

Un altro Pillar in cui il settore ha dimostrato ottime performance è l'Integrità (+2,6%): durante l'emergenza molti brand hanno sponsorizzato e finanziato iniziative benefiche, sospeso il pagamento delle rate dei mutui o delle polizze sui veicoli a motore e preso provvedimenti per garantire il distanziamento sociale e la sicurezza del personale dipendente.

Tra le iniziative messe in atto, esemplare è stata la donazione di Intesa Sanpaolo di 100 milioni di Euro destinata alle strutture sanitarie nazionali. Axa, invece, ha offerto ai clienti tramite l'App my AXA un Teleconsulto medico gratuito per non sovraccaricare il Sistema Sanitario Nazionale, mentre Allianz ha esteso il periodo di copertura delle proprie polizze, a beneficio dei clienti bloccati in un paese straniero.

Infine, i rischi connessi alla circolazione del contante e l'impennata dell'e-commerce registrata durante la pandemia hanno favorito una transizione verso i sistemi di pagamento cashless e contactless. PayPal e Nexi hanno risposto al cambiamento introducendo nuove modalità di pagamento contactless, quali i sistemi QR Code o l'opzione Pay-by-Link.



7,47

CEE Score



+4,2%

rispetto al 2019



Campione del settore:

McDonald's

47° posto
nel ranking
italiano della
Customer
Experience
Excellence

4

I brand
del settore
presenti nella
Top 100

Focus Restaurants & Fast Food



4°

posto nel ranking della Customer
Experience Excellence



Esperienza positiva, ho usufruito del servizio di consegna a domicilio, rapidi e precisi. Superconsigliati.

Cliente McDonald's



I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



7,50



7,47



7,43



7,40



7,77



7,28

Nel 2020, il settore del Restaurants & Fast Food si è trovato di fronte a una delle più grandi sfide mai affrontate: ristoranti, bar e fast food sono stati costretti a chiudere le attività al pubblico.

Nonostante il clima poco favorevole, l'industria ha registrato una delle crescite più significative in termini di CEE Score e si conferma al 4° posto della classifica della Customer Experience Excellence in Italia.

Durante i mesi di lockdown è cresciuta sempre più l'importanza del food delivery, considerato 'essenziale' da chi è stato costretto in casa: durante la fase più acuta dell'emergenza, in molti hanno usufruito del servizio, chi per la prima volta e chi aumentando l'utilizzo. A guidarli sono stati diversi bisogni: l'impossibilità di ritirare il cibo presso il punto di ristoro, la mancanza di voglia di cucinare o, più semplicemente, l'idea di consumare un pranzo o una cena diversi dal solito.

In questo nuovo contesto, salute e sicurezza sono diventati temi di assoluta importanza sia per coloro che ordinano, sia per i ristoranti e i rider che effettuano le consegne. Fin dall'inizio dell'emergenza sono state introdotte una serie di nuove misure per ridurre al minimo il contatto fisico e il conseguente rischio di contagio: ne sono un esempio le consegne effettuate sul pianerottolo e il pagamento tramite mobile app.

McDonald's punta a mantenere la relazione con i consumatori pur dovendo ridurre il contatto fisico: attraverso le consegne 'a domicilio' effettuate da partner come Glovo e Deliveroo, è riuscita comunque a raggiungere i propri clienti con i suoi prodotti. L'azienda, inoltre, garantisce una modalità di acquisto sicura potenziando il servizio di drive-through 'McDrive', con cui abolisce del tutto il contatto fisico tra le persone consentendo ai clienti di ordinare, pagare e ricevere il menu senza mai scendere dalla propria auto.

McDonald's ha scalato, così, 24 posizioni nella classifica italiana della Customer Experience e si conferma leader del settore Restaurants & Fast Food, ottenendo punteggi più alti della media di settore e di mercato in tutti i Pillar Score.

L'altro grande player del Fast Food, Burger King, introduce una nuova mobile app che permette di ordinare e pagare direttamente senza passare alla cassa. Tramite l'applicazione è anche possibile prenotare un tavolo in anticipo: in questo modo, i consumatori evitano il più possibile file alla cassa e riducono il rischio di distanze troppo ravvicinate. In alternativa, è possibile ordinare online la consumazione e ritirarla rimanendo in auto.

Anche Roadhouse, terzo player del settore, punta sulla tecnologia mobile. Durante il lockdown coglie l'occasione di potenziare la sua app, introducendo un nuovo servizio dedicato al take away: si tratta di 'Click&Drive' che offre la possibilità non solo di ordinare e pagare dall'app, ma anche di ritirare l'ordine dall'area riservata dei parcheggi dei ristoranti rimanendo seduti al volante. "Un servizio dedicato ai clienti che mette insieme gusto e convenienza, comodità e sicurezza", dice il CEO della catena Nicolas Bigard, che aggiunge: "Proprio grazie al delivery abbiamo riallacciato il filo che ci lega alla nostra community. Per chi viene in uno dei nostri ristoranti ci sono offerte personalizzate attraverso un sistema di mobile couponing che si adatta alle preferenze del cliente e alle sue abitudini di spesa. E, per evitare la fila in cassa, abbiamo dato ai nostri clienti la possibilità di pagare comodamente seduti grazie a R Pay, un wallet sviluppato con tecnologia Mastercard e integrato in app". La crescente attenzione a un servizio 'tailor-made' si riflette in una crescita per tutti i Pillar Score, soprattutto Personalizzazione, Aspettative ed Empatia.



7,40

CEE Score



+3,5%

rispetto al 2019



**Campione
del settore:**

Netflix

4° posto
nel ranking
italiano della
Customer
Experience
Excellence

7

I brand
del settore
presenti nella
Top 100

Focus Entertainment & Leisure

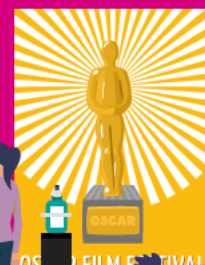


posto nel ranking della Customer
Experience Excellence



Spotify è un must per chi, come me, è amante della musica. È possibile scegliere playlist in base al genere musicale o per artista, in base al mood della giornata. Potrei definirlo un compagno di vita.

Cliente Spotify



I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



7,49



7,54



7,32



7,31



7,61



7,06

L'Entertainment & Leisure guadagna una posizione rispetto al 2019, collocandosi al quinto posto nella classifica CEE 2020, con uno Score di 7,40 e con 7 brand nella Top 100.

L'Entertainment & Leisure, rispetto all'anno precedente, ha sperimentato una sensibile crescita in tutti i Pillar della Customer Experience.

Considerando i servizi di TV e streaming, è stato uno dei pochi settori che, durante il periodo di lockdown dovuto al COVID-19, ha registrato impatti positivi.

In particolare, i servizi di SVOD (Streaming Video On Demand) hanno riportato una crescita di circa il 60%. Merito di questo aumento è stata sicuramente l'esperienza seamless e la capacità di personalizzazione (attraverso l'Artificial Intelligence) che questi servizi sono in grado di offrire agli utenti finali.

Netflix, Amazon Prime Video e Spotify si confermano i leader del settore in termini di Customer Experience, offrendo ai consumatori contenuti di alta qualità, fruibili tramite un'esperienza fluida, semplice ed altamente personalizzata.

Durante il periodo di lockdown, Netflix ha registrato un raddoppio dei suoi abbonati rispetto alle stime previste. Nell'ultimo anno, il servizio di streaming ha migliorato notevolmente l'algoritmo grazie al quale vengono suggeriti contenuti agli utenti finali, inoltre ha investito considerevolmente nella produzione di film e serie originali Netflix.

Questo ha permesso al brand di raggiungere la 4ª posizione nel Ranking CEE con uno Score di 8,15. Estremamente apprezzata dagli utenti è stata anche l'introduzione della funzione 'Netflix Party' che permette di guardare i contenuti contemporaneamente con uno o più amici e di commentarli tramite una chat virtuale.

Amazon Prime Video, seguendo i trend di settore, ha investito considerevolmente nell'Artificial Intelligence per il servizio streaming, al fine di migliorare l'esperienza del cliente sulla piattaforma, ma anche sulla produzione di contenuti originali. In particolare, è stato lanciato il servizio Prime Video Store, attraverso cui è possibile noleggiare o acquistare svariati film, dalle ultime novità ai grandi classici, non inclusi gratuitamente nell'abbonamento Prime.

Anche Spotify durante il lockdown ha registrato un sensibile aumento degli iscritti alla piattaforma.

A trainare questa crescita sono stati anche gli ascolti da casa su smart speaker e tv.

Il servizio, oltre a puntare sulla personalizzazione, creando playlist customizzate sui gusti degli utenti, ha spinto notevolmente sui podcast, una modalità di fruizione di contenuti cresciuta notevolmente durante questo periodo. La piattaforma di streaming musicale ha poi introdotto Spotify Premium Duo, attraverso cui due persone possono condividere un abbonamento, beneficiando dello stesso account, ma mantenendo distinti ascolti e playlist create. A ciò si aggiunge la possibilità di accedere ad una playlist 'Duo Mix' creata ad hoc per la musica da ascoltare insieme.



Netflix è una di quelle cose a cui non rinuncerei mai. Oltre ad esserci una vasta scelta di film e serie televisive di ogni genere, c'è anche una continuità nelle nuove uscite.

Cliente Netflix



7,27

CEE Score



+1,3%

rispetto al 2019



Campione del settore:

Booking.com

11° posto nel ranking italiano della Customer Experience Excellence

5

I brand del settore presenti nella Top 100

Focus Travel & Hotels



6°

posto nel ranking della Customer Experience Excellence

Sub-settore

CEE Score 2020

<i>Hotels</i>	7,95
<i>Accommodation</i>	7,70
<i>Maritime Transportation</i>	7,56
<i>Airlines</i>	7,17
<i>Railways</i>	7,16
<i>Coach & Bus</i>	6,92
<i>Public Transportation</i>	6,88



I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



7,41



7,35



7,23



7,11



7,49



6,97

Il settore Travel & Hotels perde due posizioni rispetto al ranking del 2019, classificandosi sesto nonostante una crescita complessiva nel CEE Score dell'1,3%.

Il settore sta sperimentando il periodo più difficile di sempre, a causa della rapida diffusione del COVID-19 e delle conseguenti restrizioni sui viaggi, risultando tra i più colpiti dall'emergenza sanitaria. Tuttavia, a seguito dell'allentamento delle misure di distanziamento sociale e con la volontà di fornire al consumatore un'esperienza di viaggio/soggiorno più sicura, il settore sta implementando una serie di soluzioni ad hoc, come lo smart check-in e la digitalizzazione dei contenuti.

In questo particolare frangente, i consumatori preferiscono riscoprire le mete del Belpaese, ricercando sempre più soluzioni che gli permettano di vivere un'esperienza in totale sicurezza.

Garanzie come la sanificazione delle camere di albergo, degli appartamenti e dei mezzi di trasporto, nonché il tracciamento degli ospiti nelle diverse strutture, diventano cruciali, insieme al servizio di check-in/out in modalità contactless e alla misurazione della temperatura corporea. In questo scenario, tecnologie come l'Artificial Intelligence ed i Big Data diventano fondamentali per rispondere ai crescenti bisogni di sicurezza e personalizzazione.

Booking.com, leader del settore nel Ranking 2020, si è dimostrato altamente responsive alle problematiche dei consumatori legate all'emergenza COVID-19, fornendo un servizio di assistenza veloce e disponibile a rispondere ad ogni esigenza, come la flessibilità nelle cancellazioni e la possibilità, a discrezione dell'host, di rimborso completo fino a pochi giorni prima della partenza.

In questo modo il brand ha ottenuto un eccellente Score sui Pillar Tempo ed Impegno e Personalizzazione.

Il COVID-19 ha cambiato radicalmente i bisogni e le necessità dei consumatori e, come tanti altri brand, anche

Airbnb fa dell'assistenza al cliente il suo punto di forza. In questo periodo storico, i consumatori preferiscono passare le proprie vacanze in Italia anziché all'estero, prediligendo soggiorni più lunghi rispetto al breve e solito weekend. Si registra un'alta domanda di soluzioni completamente indipendenti come case singole, ville e bungalow. Tra i servizi più richiesti, oltre al Wi-Fi necessario per chi fa smart working, al primo posto compare la piscina e subito dopo la possibilità di ospitare animali domestici. Nella scelta della meta per le vacanze in questa fase, la casa diventa quindi il fattore determinante.

Come tutte le grandi aziende del settore, anche Costa Crociere ha cercato di essere quanto più possibile vicino ai propri clienti, tramite un'assistenza solida e continuativa nella gestione di richieste di rimborso, oltre che ad un forte ricorso a meccanismi di loyalty, come ad esempio il riconoscimento di doppi punti per tutte le crociere 2020 (già effettuate, in programma o cancellate).

Italo, dopo aver previsto massicci rimborsi nella prima fase dell'emergenza sanitaria, ha predisposto una serie di misure di distanziamento sociale per garantire un'esperienza totalmente sicura. Posti alternati, mascherina obbligatoria, dispenser di gel sanitizzante e sanificazione costante degli spazi sono le principali misure adottate.



Booking è il brand che utilizzo sempre per prenotare i miei alloggi per le vacanze. Ho sempre riscontrato ottimi prezzi, un servizio clienti sempre all'altezza e una vasta gamma di strutture adatte a soddisfare ogni mia necessità.

Cliente Booking.com



7,26

CEE Score



+2,5%

rispetto al 2019



**Campione
del settore:**

UPS

77° posto
nel ranking
italiano della
Customer
Experience
Excellence

3

I brand
del settore
presenti nella
Top 100

Focus Logistics



7°

**posto nel ranking della Customer
Experience Excellence**



I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



7,37



7,35



7,26



7,20



7,27



7,01

Nel 2019 il settore Logistics ha continuato la sua crescita per il sesto anno consecutivo, trainato dall'incremento del traffico merci. Nel 2020 le misure di contenimento del COVID-19 hanno reso evidente a tutti il ruolo centrale della logistica nella nostra società. Tuttavia, il calo del traffico merci dovuto al lockdown avrà ripercussioni sul fatturato delle imprese del settore nel 2020.

Rispetto ai temi di Customer Experience, l'industry della logistica ha migliorato la propria performance, mostrando un incremento del 2,5% nel CEE Score rispetto all'anno precedente.

Nel 2020 il settore della logistica è caratterizzato dalla diffusione di tecnologie per la totale automatizzazione di magazzini e trasporti, al punto che nel settore si parla dell'avvento della Logistica 4.0.

Al fianco dell'innovazione tecnologica, si stanno configurando modelli organizzativi innovativi, basati sull'affidamento a un solo fornitore della maggior parte delle attività di logistica, trasporto e distribuzione, e sul suo coinvolgimento nella definizione e nella gestione dell'innovazione.

Il settore della logistica ha un impatto significativo sulla Customer Experience, in particolare nell'ultimo miglio di consegna al cliente finale, che è anche tra i più critici e costosi per le organizzazioni che operano nel B2C. Un ritardo o un altro problema bloccante in questa fase può compromettere la relazione del cliente con il brand.

Gli operatori logistici stanno adottando soluzioni innovative per rispondere alle crescenti esigenze sia dei brand che dei clienti finali, attraverso la realizzazione di piattaforme di tracking 2.0 in real-time, la costruzione di una rete di locker e l'attivazione di partnership allo scopo di rendere flessibili le consegne e fornire servizi di assistenza più personalizzati.

La crescita dell'e-commerce, trainata anche dal lockdown, ha dato una spinta alla revisione dei modelli d'interazione con i consumatori; gli operatori stanno investendo fortemente in soluzioni e tecnologie per migliorare la Customer Experience.

UPS, che recupera la sua posizione di leader di settore in termini di Customer Experience, ha investito fortemente nel potenziamento della capacità logistica in Italia, attivando l'opzione di consegna standard anche per il sabato e costruendo una rete di collaborazione con esercizi commerciali di quartiere per la ricezione delle consegne (UPS Access Point).

BRT rientra in classifica subito dopo UPS e ha focalizzato i suoi sforzi nella semplificazione delle interazioni con il cliente attraverso comunicazioni costanti sull'avanzamento della spedizione e con processi per facilitare la consegna al cliente finale.

DHL si è distinto durante il lockdown per non aver mai introdotto restrizioni sul livello di servizio garantito ai clienti. Inoltre, ha investito sul potenziamento dei modelli previsionali e di pianificazione per migliorare l'accuratezza delle stime dei tempi di consegna e incrementare le performance di delivery.



L'esperienza con la Bartolini è stata veramente ottima. Personale davvero preparato e gentile. Sono stata contattata telefonicamente prima della consegna avvenuta nell'orario che mi era stato comunicato.

Cliente BRT



7,24

CEE Score



+4,9%

rispetto al 2019



**Campione
del settore:**

Iliad

13° 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**



**Esperienza positiva! Cambio operatore per diventare loro
cliente molto facile, consegna della SIM rapida ed efficace,
costi contenuti, servizio di qualità elevata.**

Cliente Iliad



I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



7,37



7,31



7,19



7,14



7,36



7,00

Il settore Telecoms si classifica all'ottavo posto del ranking italiano della Customer Experience Excellence, confermando la posizione del 2019. Il settore è stato messo a dura prova dal lockdown e dallo smart working: le infrastrutture, infatti, hanno dovuto supportare e gestire un traffico dati mai sperimentato prima.

Durante la permanenza forzata in casa, il wi-fi è diventato un punto focale della connettività familiare: di conseguenza il traffico dati da reti fisse è aumentato esponenzialmente. Gli operatori del settore hanno reagito potenziando le infrastrutture ed aumentando il numero di Giga a disposizione dei consumatori, senza ulteriori costi in bolletta. L'evoluzione delle esigenze degli italiani in termini di connettività e comunicazione ha creato enormi opportunità per le aziende del settore, sia per i clienti business che per i singoli consumatori, in particolare per continuare a sostenere lo smart working.

Iliad si conferma leader del settore per la Customer Experience, posizionandosi come tredicesimo brand nel ranking CEE, rispetto al 45° posto dello scorso anno. Prezzo competitivo, offerta trasparente e digitalizzazione della quasi totalità dei servizi restano i capisaldi di questo brand, anche nel 2020. Durante i primi mesi dell'anno l'azienda ha continuato ad investire sullo sviluppo della rete. Durante il lockdown Iliad ha sperimentato un incremento del traffico dati e voce del 20% ed una distribuzione più uniforme del flusso di chiamate al servizio di Customer Care durante la giornata. Un punto di forza del brand è rappresentato dal prodotto: le Simbox non richiedono alcun contatto fisico, né scambio di documentazione cartacea o di moneta, rendendo i negozi Iliad particolarmente adatti a lavorare in completa sicurezza durante l'emergenza sanitaria.

Anche Ho., il brand lanciato da Vodafone, ha effettuato un notevole balzo in avanti nel ranking CEE passando dal 82° posto al 21°. L'offerta di Ho. resta caratterizzata da servizi convenienti e digitalizzati. Durante il lockdown, la vendita delle SIM online ed il servizio di assistenza clienti personalizzato si sono rivelati determinanti punti di forza

per il brand. Durante la prima fase del lockdown, Ho. ha registrato ritardi nella consegna delle Sim ai nuovi clienti: per compensare l'inconveniente, l'operatore ha provveduto ad erogare ricariche gratuite ai clienti colpiti. L'iniziativa si riflette negli incrementi di scoring sui Pillar Tempo ed Impegno e Personalizzazione, segno di un crescente apprezzamento dei consumatori.

Anche durante l'emergenza sanitaria, Fastweb ha continuato ad investire nello sviluppo della rete ed in tecnologia, permettendo alla propria infrastruttura di supportare l'aumento improvviso del traffico dati. Il roll-out della tecnologia 5G resta l'obiettivo a medio termine, ma durante il periodo di lockdown Fastweb ha supportato una serie di iniziative di CSR, sia verso i propri dipendenti sia verso la comunità. Non solo Giga in più per i propri utenti, ma donazioni agli ospedali e accessi gratuiti alla rete WOW-FI per favorire e sostenere l'accesso alla didattica a distanza anche agli studenti in condizioni di fragilità.

Vodafone, durante il periodo di emergenza COVID, ha offerto gratuitamente Giga illimitati alle imprese, agli studenti e ai clienti italiani bloccati all'estero. Inoltre, ha sviluppato con Fondazione Vodafone 'DreamLab', una mobile app che sfrutta la potenza di elaborazione collettiva degli smartphone per accelerare la ricerca degli scienziati dell'Imperial College di Londra sui trattamenti per il Coronavirus. È sufficiente attivare l'app, mettere in carica il telefono e dedicare la potenza di calcolo dello smartphone quando è inutilizzata, ad esempio durante la notte. Oltre l'emergenza, continuano gli ingenti investimenti per il 5G e la tecnologia FWA.



Soddisfattissima di essere passata ad Ho. Finalmente pago poco ed ho a disposizione un ottimo servizio ed una buona rete internet!

Cliente Ho.



6,90

CEE Score



+4,9%

rispetto al 2019



Campione del settore:

Edison Energia

96° posto nel ranking italiano della Customer Experience Excellence

1

Brand nella Top 100

Focus Utilities



Il settore Utilities registra il punteggio di Customer Experience più basso



Edison ha acquisito l'azienda del servizio gas della mia zona, quindi non è stata una mia scelta, ma sono rimasta piacevolmente colpita dalla serietà con cui gestiscono la clientela.

Cliente Edison Energia



I 'Six Pillars': punteggio medio di settore



6,97



6,95



6,79



6,88



7,15



6,66

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 (+0,42 punti) ed Empatia (+0,42 punti) a registrare la crescita più significativa, mostrando lo sforzo intrapreso dalle organizzazioni nel settore per migliorare la relazione con il cliente attraverso l'accelerazione dei processi di digital transformation e nel rafforzare la brand identity con iniziative di CSR.

Nonostante questo, le utilities sono ancora in affanno rispetto agli altri settori in termini di Customer Experience, in quanto gli operatori di settore scontano il processo di liberalizzazione in cui sono coinvolti i mercati di riferimento. Il passaggio da un mercato tutelato, in cui tariffe e servizi sono fortemente regolamentati, ad un libero mercato, ha focalizzato gli investimenti delle imprese nel settore sul raggiungimento dell'efficienza produttiva e distributiva per riuscire ad operare nel crescente contesto competitivo. A questi fattori si associano anche gli investimenti richiesti per rispettare le sempre più stringenti normative in ambito di sostenibilità ambientale, che richiedono agli operatori interventi concreti per abbattere l'impatto ambientale generato.

Tuttavia con la liberalizzazione, il settore subirà una trasformazione e si avrà il passaggio dalla vendita di una commodity ad un'offerta di servizi più vicini alle esigenze dei clienti, interagendo attraverso diversi e nuovi canali con un approccio senza soluzioni di continuità.

Della stessa opinione è Nicola Monti, AD di Edison: "Stiamo cercando di corredare la semplice offerta della commodity con una serie di servizi che aggiungono valore e semplicità per il cliente, servizi che cercano di

semplificare l'attività di gestione domestica". In tal senso, Edison è impegnata in numerose iniziative per rafforzare le relazioni con i propri clienti, come la realizzazione di prodotti a valore aggiunto, le iniziative di CSR per supportare la comunità in questo periodo storico difficile e l'implementazione di un programma di loyalty per i propri clienti.

E.ON vede migliorata la sua posizione nella classifica: avanzando di 26 posizioni, si è distinta nella crescita del Pillar Tempo ed Impegno. E.ON ha, infatti, semplificato i processi di sottoscrizione e offerto piattaforme per accedere all'area personale del proprio contratto anche attraverso una mobile app per l'autolettura. Anche E.ON è impegnata in attività di CSR sul tema della sostenibilità ambientale.

Anche A2A Energia migliora le proprie performance, posizionandosi poco dietro E.ON. Uno dei driver principali della sua crescita è il Pillar Aspettative, avendo avuto al centro della sua strategia l'innovazione e la capacità di anticipare i bisogni dei consumatori. A2A ha, infatti, implementato un piano di gestione dell'innovazione ed è impegnata in un programma di sostegno alle start-up innovative. Tra le iniziative più rilevanti si annovera l'app per la gestione dei rimborsi ed il lancio di una start-up per la gestione completamente digitale delle utenze domestiche.



Ho dovuto effettuare una voltura, sono stati gentili e mi hanno aiutato molto. Uso la loro applicazione ed è molto utile e facile da usare.

Cliente Hera Group

I consumatori nella 'New Reality': i principali trend

Crisi economica e riduzione dei consumi

La pandemia COVID-19 è responsabile di una grave crisi economica che ha colpito le economie mondiali causando una pesante flessione del PIL dei vari paesi e dei redditi pro capite. La riduzione degli acquisti dei consumatori è influenzata sia dalla diminuzione del reddito disponibile, sia dall'impatto psicologico del COVID-19. Nei paesi con economie meno solide, i consumatori hanno mostrato comportamenti di acquisto più parsimoniosi, riducendo gli acquisti di beni superflui. In tale contesto il rapporto qualità-prezzo (Value for Money) è divenuto il principale driver delle decisioni di acquisto.

Alfabetizzazione digitale e Digital Payment

Il COVID-19 ha amplificato la necessità di avere un facile accesso a prodotti, servizi e informazioni. La maggior parte dei clienti è ora a proprio agio nell'utilizzare i canali digitali e ha ridotto le occasioni di acquisto negli store a favore dello shopping touchless e dei pagamenti contactless. La richiesta di esperienze semplici e fluide è divenuto un fenomeno intergenerazionale e influenza anche le preferenze riguardo i metodi di pagamento. Gli acquisti online e i pagamenti contactless sono entrati nella quotidianità della maggior parte dei consumatori e nel secondo trimestre del 2020 le transazioni digitali hanno raggiunto livelli record.

Crisi della rete fisica e impennata dell'e-commerce

La chiusura dei negozi fisici nel settore Retail ha causato una drastica riduzione dei ricavi, parzialmente compensata da un'impennata dell'e-commerce. La convenienza offerta dallo shopping online è un fattore chiave per un maggiore utilizzo dei canali digitali, sia per gli acquisti di generi alimentari, sia per gli acquisti di altre tipologie di beni. L'abitudine di acquistare online è destinata a persistere anche al termine della situazione di emergenza ed è guidata dai seguenti fattori: comodità, convenienza economica, sicurezza e varietà dell'offerta.

Going Local

Nonostante il calo generalizzato degli acquisti dovuto al COVID-19, l'aumento del tempo passato in casa e le restrizioni sugli spostamenti hanno favorito lo sviluppo del commercio locale. In Italia, una quota consistente di consumatori rivela di avere acquistato da piccoli rivenditori con una frequenza superiore rispetto alle proprie abitudini. In ragione di un riscoperto senso di comunità, circa 9 consumatori su 10 affermano di essere disposti a pagare di più per i prodotti locali per sostenere l'economia del territorio. Il 25% dei consumatori si orienterà verso l'acquisto di brand locali anche a seguito dell'emergenza.

Fiducia ed 'Economia dell'Integrità'

La fiducia è diventato un fattore molto più critico nell'influenzare il processo decisionale dei consumatori, posizionandosi al terzo posto dopo il rapporto qualità/prezzo e la facilità di acquisto. Per la prima volta, i consumatori hanno visto le aziende mettere il benessere dei loro clienti e dei loro dipendenti prima del profitto. La fiducia nel brand è oggi influenzata dalla percezione di sicurezza, così come dalla condotta di un'organizzazione nei confronti della propria comunità, dei dipendenti e dell'ambiente. Le aziende sono, quindi, chiamate ad offrire esperienze che favoriscano la creazione di un rapporto di fiducia con i clienti. Nel lungo termine questo implica ridefinire i modelli di business in base ad una strategia aziendale che non sia orientata al solo perseguimento del profitto.

Digital Bank e Omnichannel Experience

La pandemia ha giocato un ruolo chiave nell'accelerare il processo di digitalizzazione delle banche, assecondando le nuove abitudini di consumo dei clienti. Con la chiusura temporanea delle filiali in tutto il mondo durante il COVID-19, si è assistito ad un radicale cambiamento nel modo in cui i consumatori interagiscono con le loro banche. Anche a seguito della revoca delle restrizioni attuali, i consumatori continueranno ad utilizzare di più i canali web e app, affidandosi alle app di mobile banking offerte dalle banche tradizionali oppure ad operatori puramente digitali. In questo spostamento verso i canali digitali, i clienti si aspettano che le banche garantiscano la sicurezza dei propri dati personali.

The Workforce Transformation

Il COVID-19 ha trasformato le modalità di lavoro tradizionali e molte delle aziende che sono passate ad un modello di lavoro 'agile' continueranno ad adottarlo anche in futuro. A poche settimane dall'inizio del blocco, le aziende si sono riorganizzate velocemente per rispondere alla crisi accelerando l'implementazione di nuove ed innovative modalità di lavoro da remoto, già timidamente applicate in alcuni contesti aziendali.

Impatti della pandemia sui settori industriali

Complessivamente i settori più duramente colpiti dalla pandemia sono Turismo, Automotive, Retail, Manifatturiero e Trasporti. Impatti meno gravi si sono riversati sul Settore Utilities e Financial Services.

Il profilo del consumatore italiano nell'era del COVID-19

A partire da aprile 2020 KPMG ha condotto un'indagine di mercato per individuare il cambiamento delle abitudini di consumo avvenute durante il COVID-19. Il sondaggio ha riguardato circa 12.000 consumatori in 12 diversi paesi, tra cui l'Italia.

L'identikit del nuovo consumatore non ha ancora assunto una forma definitiva. Finché gli impatti del COVID-19 avranno effetti sulla vita dei consumatori, saranno possibili ulteriori evoluzioni del suo profilo. Quello che è certo è che le imprese dovranno adattarsi al cambiamento per competere nella Nuova Realtà.



Il 42% dei rispondenti italiani ammette che il COVID ha impattato negativamente sulla situazione economico-finanziaria del nucleo familiare.



Il 44% dei rispondenti dichiara di essere più selettivo negli acquisti, rimandando al futuro le spese per beni non essenziali.



L'ansia è lo stato d'animo più diffuso nella popolazione, mentre solo una percentuale residuale, composta prevalentemente da giovani, sta affrontando l'emergenza con ottimismo.



Il desiderio degli italiani è di tornare alle proprie abitudini, ma in maniera responsabile e con le dovute precauzioni (distanziamento sociale, misure igieniche,...) abbracciando un nuovo stile di vita che diverrà 'New Normal'.



Quasi metà degli intervistati ammette di aver ridotto l'uso del contante a fronte di un aumento nell'uso di carte di credito, di debito e di sistemi di pagamento digitale. Tale fenomeno è uniformemente diffuso tra tutti i cluster generazionali della popolazione.



Al termine dell'emergenza, gli italiani indirizzeranno in maniera prioritaria i loro risparmi verso attività che sono state precluse durante il lockdown, quali vacanze, ristoranti, teatri e palestre.



Durante il lockdown, l'interazione maggiore si è registrata con i settori Grocery Retail e Banking, mentre l'industry che ha risentito maggiormente degli impatti del COVID-19 è Travel & Hotels.



Quasi la metà degli intervistati ha dichiarato di aver lavorato da casa con una frequenza maggiore rispetto al passato e crede che il trend continuerà con diversi gradi di intensità anche dopo la pandemia.



I consumatori hanno mostrato maggiore fiducia verso i brand che durante l'emergenza hanno comunicato in maniera chiara e trasparente, hanno risposto celermente alle richieste e hanno condiviso le misure messe in atto per contenere la diffusione del virus.



Le iniziative aziendali che i clienti hanno reputato più importanti sono la protezione dei dipendenti, l'introduzione di offerte speciali e convenienti e la garanzia di un supporto di alto livello.

Cosa definisce il Nuovo Consumatore?

In un'era in cui l'unica costante sembra essere il cambiamento, si è reso necessario un nuovo approccio per comprendere i comportamenti, i bisogni e le aspettative del consumatore del 21° secolo.

Attraverso un 'Outside View' nella mente del consumatore, KPMG ha identificato un Multidimensional Framework, capace di esplorare la complessità del meccanismo decisionale del consumatore, rintracciandone le principali leve. Individuare le mutevoli richieste del consumatore permette di formulare risposte capaci di generare valore nel tempo.

L'indagine ha evidenziato che il meccanismo di decision making è determinato da alcuni driver principali: i 5Mys, che variano in funzione della generazione di appartenenza, ma anche delle esperienze personali che plasmano il modo di essere di ogni individuo. Ognuno di questi driver è cambiato in modo profondo a causa del COVID-19. Per competere nella nuova realtà, comprendere tali cambiamenti è il punto di partenza essenziale per ogni azienda leader di mercato.



My Motivation

Cosa guida i nostri comportamenti e le nostre aspettative



My Attention

In che modo e a cosa indirizziamo la nostra attenzione



My Connection

Come interagiamo e ci colleghiamo a dispositivi e informazioni



My Watch

Come bilanciamo i vincoli di tempo



My Wallet

Come adeguiamo la nostra capacità di spesa

My Motivation

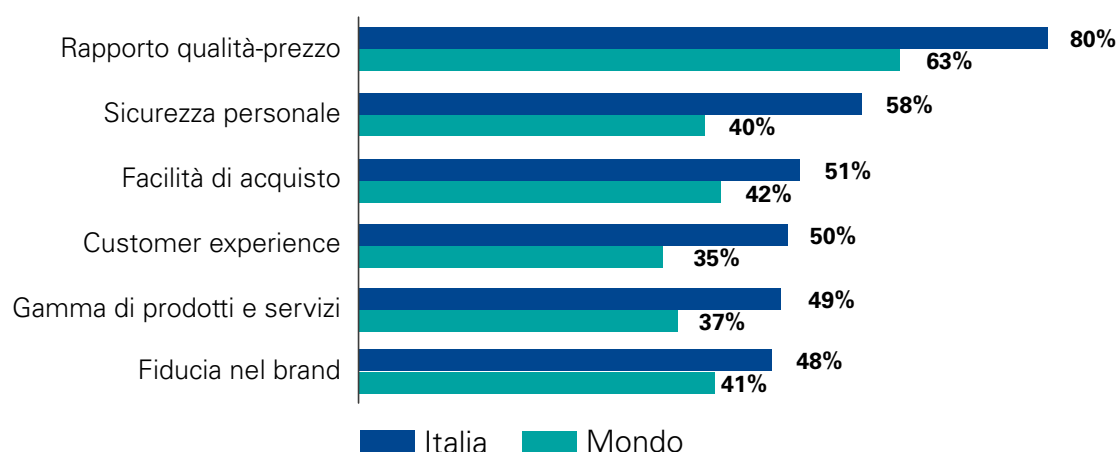
Cosa guida i nostri comportamenti e le nostre aspettative

Nel contesto della pandemia la sicurezza personale è divenuta uno dei principali driver delle decisioni del consumatore, il quale, nella valutazione dell'esperienza, tiene in considerazione non più solo la capacità dell'azienda di conoscerlo ('Know me') e di farlo sentire importante ('Value me'), ma anche e soprattutto di proteggerlo. In Italia l'esigenza di sicurezza personale è il fattore più importante nella scelta di acquisto, secondo solo al rapporto qualità-prezzo.

Oggi, infatti, il consumatore si sente in pericolo durante l'attività di acquisto: nell'interazione fisica è preoccupato per il rispetto delle misure igieniche e di distanziamento sociale, mentre negli acquisti online si sente minacciato dal cyber rischio.

L'aumento delle interazioni e degli acquisti online ha posto l'accento sul tema della sicurezza dei dati e della privacy. A livello globale il consumatore ammette preoccupazione per l'utilizzo dei propri dati personali e in Italia il 31% dei consumatori dichiara di non essere propenso a condividere un maggior numero di dati rispetto a quelli attualmente richiesti, mentre il 18% vorrebbe condividere meno informazioni.

Driver delle decisioni di acquisto



Fonte: 'Consumers and the New Reality', KPMG International, Giugno 2020, Italia

Q. Quali dei seguenti fattori sono per te fondamentali nel determinare le decisioni di acquisto?

My Attention

In che modo e a cosa indirizziamo la nostra attenzione

Nel contesto attuale siamo esposti ad un volume di informazioni, comunicazioni e contenuti media senza precedenti, che competono per attrarre la nostra attenzione. Sapere come e quando farsi notare dai clienti può aiutare a indirizzare gli investimenti nei momenti che contano, massimizzandone i ritorni economici. Le aziende stanno quindi imparando ad intercettare i momenti ottimali per captare l'attenzione del consumatore. Il nostro cervello è dotato di un filtro attraverso cui dosa il tempo a disposizione e la sua attenzione ad argomenti in base ad un criterio di

priorità. Tuttavia, i momenti che contano per i consumatori sono cambiati durante il COVID-19, così come i meccanismi con cui è possibile ottenere tale attenzione.

Il COVID-19 ha dominato la nostra attenzione e per un po' di tempo continuerà ad influenzare i nostri comportamenti. Secondo una ricerca di 'italiani.coop' basata sull'analisi dei Google Trends, durante i primi due mesi di lockdown l'attenzione degli italiani è stata focalizzata sulla parola 'Coronavirus' e su argomenti di ricerca correlati, quali i sintomi del virus e le zone rosse. Durante le seguenti settimane di lockdown è cresciuto l'interesse per il cibo, l'elettronica, i corsi di formazione online, il fitness 'fai da te' e l'interazione nelle community digitali, mentre 'viaggi' e 'vacanze' sono tornati in auge nella Fase 4.

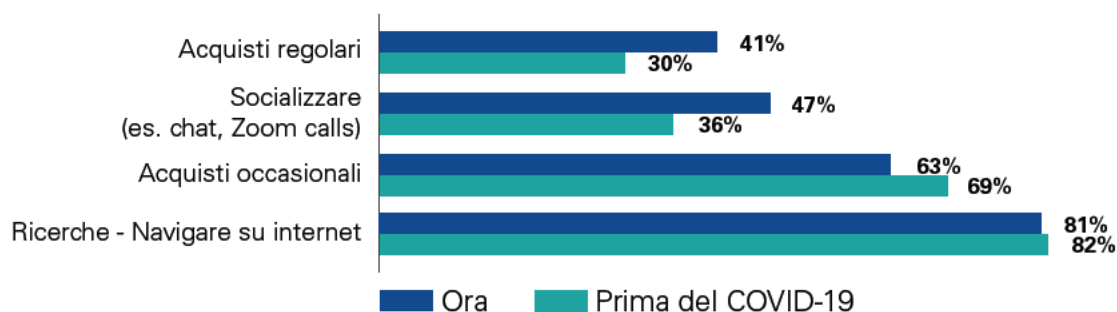
My Connections

Come interagiamo e ci colleghiamo a dispositivi e informazioni

Il COVID-19 ha avuto un impatto significativo sulla fedeltà ai brand. Più interazioni digitali mediate dai motori di ricerca e annunci a pagamento, se associate a un desiderio intrinseco di soddisfazione immediata, stanno disintermediando la fedeltà al brand. La componente fiduciaria-relazionale è uno dei tre elementi strutturali del concetto di brand che si tripartisce in una componente identificativa (brand identity), costituita da tutti gli elementi visivi e oggettivi che racchiudono i valori del marchio; una componente valutativa (brand image), che attiene alle associazioni mentali che il cliente annette alla marca; e una componente fiduciaria (brand reputation), inerente la considerazione

che il pubblico accorda a un marchio la quale è influenzata dalle connessioni che un individuo ha con la propria rete di influencer. Non solo siamo meno convinti dai marchi, ma siamo molto più influenzati dal nostro gruppo sociale. I trend sulle modalità di utilizzo di internet evidenziano che durante il lockdown è cresciuto l'utilizzo dei dispositivi digitali come strumento di socializzazione conforme ai vincoli del social distancing. La situazione di isolamento forzato e la ricerca di contatti umani, seppur virtuali, hanno determinato un aumento dell'utilizzo dello smartphone e del tempo trascorso sui social, dove spopolano, soprattutto tra i giovani, gli influencer digitali. Secondo un'indagine condotta da Ipsos e FLU, il 52% di un campione di 500 utenti intervistati ha ammesso di aver compiuto azioni poiché ispirato dalla fiducia verso il proprio guru digitale, mentre un utente su 4 ha scoperto durante il lockdown nuovi influencer da aggiungere alla rete.

Utilizzo delle piattaforme digitali



Fonte: 'Consumers and the New Reality', KPMG International, Giugno 2020, Italia

My Watch

Come bilanciamo i vincoli di tempo

Il COVID-19 ha modificato il modo in cui percepiamo il tempo. Descritto da alcuni come un 'presente infinito', ha indotto i consumatori a richiedere un servizio sempre più immediato, considerando il 'domani' un tempo di attesa lungo e insostenibile. Molte aziende hanno sviluppato sistemi di consegna da effettuare lo stesso giorno dell'ordine in risposta alle esigenze dei clienti. Il ritmo frenetico della vita, l'aumento esponenziale dell'offerta, la crescente sofisticazione della tecnologia

digitale e il nostro stile di vita 'sempre attivo' hanno portato a un fenomeno chiamato 'povertà temporale'.

Questo fenomeno può influenzare il nostro comportamento portandoci ad optare per esperienze semplici, veloci, 'a portata di click'. Inoltre, abbiamo sete di informazioni, ma vogliamo fruirne in una forma snella e facilmente assimilabile. Anche se la migrazione al digitale e l'esigenza di esperienze che minimizzino il Tempo ed Impegno si è attestato come fenomeno intergenerazionale, i Millennials e la Gen Z sono particolarmente riconoscenti verso le organizzazioni che hanno compiuto notevoli sforzi per offrire esperienze 'salva tempo'.



41%

delle generazioni più giovani (18-24 anni) compra online regolarmente.

My Wallet

Come adeguiamo la nostra capacità di spesa

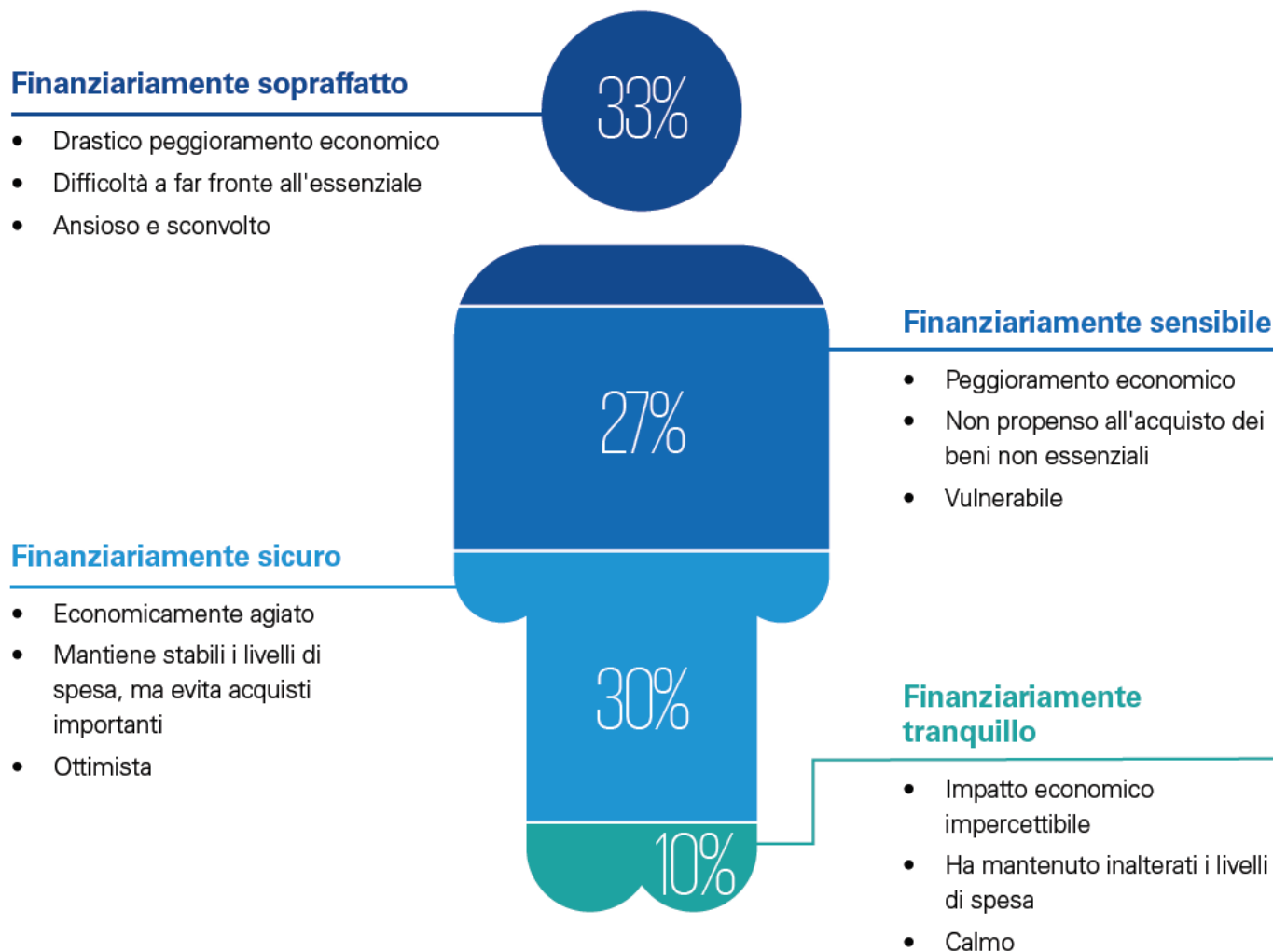
Nel contesto attuale la spesa dei consumatori è influenzata sia dalla diminuzione del reddito disponibile, sia dall'impatto psicologico del COVID-19.

Durante il lockdown sono emersi quattro nuovi segmenti di consumatori, raggruppabili in base alla propensione all'acquisto di specifiche categorie di prodotti e servizi, agli impatti sulla disponibilità finanziaria e alla reazione emotiva all'emergenza. Globalmente, il 44% dei consumatori

dichiara di aver subito un impatto economico moderato: la pandemia non ha quindi destabilizzato la calma di questo cluster di consumatori.

In Italia, invece, la percentuale di consumatori sereni per la propria situazione finanziaria scende al 30% a favore di un maggior numero di consumatori ansiosi e vulnerabili a causa del peggioramento della propria situazione finanziaria. Complessivamente il 44% degli italiani ha dichiarato di essere diventato più selettivo nelle decisioni di acquisto, mentre un 28% ammette di aver eliminato o rimandato acquisti superflui o beni del settore lusso.

Il consumatore italiano nell'era COVID-19



Fonte: 'Consumers and the New Reality', KPMG International, Giugno 2020, Italia

L'economia dell'Integrità



Integrità

Essere affidabili e generare fiducia

I risultati della ricerca KPMG sulla Customer Experience degli ultimi dieci anni hanno sottolineato che i brand 'sostenibili', ovvero che si prefiggono un scopo che va oltre il semplice profitto, dimostrano anche ottime performance in termini di Customer Experience. Questo aspetto è rilevato dal Pillar Integrità, che costituisce la base da cui partire per offrire esperienze di valore.

Nella 'New Reality', l'integrità del business è divenuto un aspetto fondamentale per le imprese, dimostrato dal fatto che Integrità e Personalizzazione sono i driver principali sia del CEE Score sia delle misure di Loyalty e Advocacy. La pandemia ha, infatti, destabilizzato le certezze e i valori del consumatore, il quale, oltre a mutare abitudini e stile di vita in rispetto delle misure di contenimento del virus, ha anche ridefinito priorità e valori, reclamando in primo luogo trasparenza e sicurezza.

Le società più customer-centriche hanno risposto a tali cambiamenti delle esigenze dei consumatori instaurando con essi rapporti di fiducia, al punto che per la prima volta i consumatori hanno visto le organizzazioni non esitare a porre il benessere dei loro clienti e dipendenti prima del profitto.

I dati della ricerca KPMG 'Consumers and the New Reality' hanno evidenziato che a livello globale la fiducia è il terzo fattore chiave che influenza le decisioni di acquisto dei consumatori.

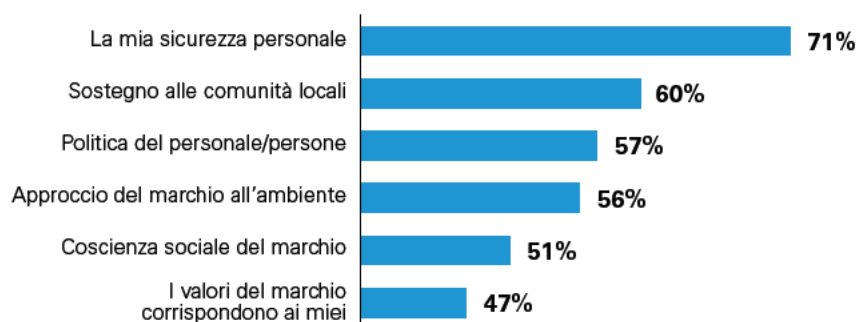
Nel breve periodo il modo più efficace per guadagnare la fiducia del cliente è garantire la sicurezza personale, tuttavia la fiducia del consumatore è multidimensionale e può essere scissa in una pluralità di componenti che vanno dall'attenzione all'ambiente e alle comunità locali alla salvaguardia del personale dipendente.

Negli ultimi anni, soprattutto a seguito della 'Grande Recessione' del 2008, si è affermata una nuova mentalità di business caratterizzata da una maggior sensibilità delle aziende a temi etici, sociali e ambientali.

Tale approccio ha messo in discussione le priorità del 'fare impresa' spingendo le aziende a non ambire più alla sola massimizzazione del profitto e ad ispirarsi a nuovi criteri di misurazione del successo quali l'integrità aziendale.

Stiamo entrando in una 'economia dell'integrità', in cui l'etica di un'organizzazione è importante quanto i suoi prodotti e servizi.

Le componenti della fiducia nell'era post COVID-19



Fonte: 'Consumers and the New Reality', KPMG International, risultati dei rispondenti italiani

Q: quali fattori hanno acquisito più importanza come effetto del COVID-19?

% dei rispondenti che hanno dichiarato che il fattore ha acquisito più importanza

Afferiscono a questa nuova scala di valutazione i seguenti aspetti: la reputazione, la trasparenza, la credibilità, la tutela dell'ambiente, delle comunità, dei lavoratori e in generale degli interessi del complesso degli stakeholder dell'azienda. In sintesi, alle imprese viene richiesto di generare uno sviluppo sostenibile, vale a dire soddisfare le necessità temporalmente più incombenti senza compromettere la creazione di valore nel lungo periodo.

La pandemia ha offerto alle organizzazioni l'occasione di mettere in atto comportamenti solidali e socialmente responsabili e la maggior parte ha risposto con spirito benefico e partecipativo. Molte aziende hanno effettuato delle donazioni a favore di organizzazioni pubbliche e private, per finanziare gli interventi in materia di contenimento e gestione dell'emergenza COVID-19, e si sono al contempo adoperate per garantire ai propri dipendenti di lavorare in sicurezza, procedendo alla sanificazione degli impianti, alla turnazione del personale e all'acquisto di ingenti quantità di materiale per la protezione individuale.

Numerosi, inoltre, sono i casi di imprese che hanno agevolato e sostenuto i processi di flessibilizzazione del lavoro e smart working investendo nelle attrezzature necessarie. In ultimo, molte fabbriche hanno optato per la riconversione della produzione, in modo da aumentare l'offerta di beni essenziali. Noti brand della moda hanno prodotto camici e mascherine per gli operatori sanitari, mentre aziende ingegneristicamente complesse, come Ferrari, hanno realizzato prototipi di respiratori polmonari e altri strumenti medici.

Gli studi KPMG 'Reporting non finanziario e di sostenibilità ai tempi del COVID-19' e 'COVID-19: il ruolo del Chief Sustainability Officer' hanno confermato che la pandemia e la conseguente contrazione economica globale stanno avendo un impatto significativo sulle tematiche ESG (Environmental, Social and Governance), fattori base per giudicare la sostenibilità degli investimenti. In tale contesto, le aziende più etiche e responsabili hanno dimostrato maggiore resilienza alla crisi globale, grazie anche alla crescente predilezione dei consumatori e del mercato per i brand sostenibili (brand with purpose). Governi, regulator e cittadini di tutto il mondo richiedono alle organizzazioni di fare la loro parte, tutelando dipendenti e collaboratori e mettendo in campo risorse economiche e competenze per una crescita sostenibile.

In un momento di disruption, la sostenibilità deve svolgere un ruolo di abilitatore per la creazione di valore e la continuità del business aziendale. Come dimostra un recente studio condotto da Blackrock, la più grande società di investimenti del mondo, durante il COVID-19 i fondi d'investimento sostenibili hanno riscosso ottime performance, sia sul versante della raccolta, sia su quello dell'andamento rispetto ai fondi 'tradizionali', a conferma del fatto che la sostenibilità è sinonimo di resilienza e garantisce ritorni più stabili nel tempo, a fronte del sostenimento di un rischio giudicato più contenuto. Secondo il punto di vista del colosso mondiale degli investimenti: "le aziende con un forte profilo sui temi rilevanti legati alla sostenibilità hanno il potenziale per fare meglio di quelle con profili più deboli. In particolare, crediamo che le aziende gestite con un'attenzione particolare alla sostenibilità saranno meglio posizionate a fronte di condizioni avverse e beneficeranno di condizioni di mercato positive".

La pandemia, inoltre, ha rimesso l'essere umano al centro dell'attenzione mondiale e, proprio per questa ragione, è molto importante che le aziende riconoscano la priorità al benessere fisico e psichico di tutte le persone coinvolte nei processi produttivi ai vari livelli. Dunque, i key drivers che dovranno caratterizzare la politica aziendale nel rapporto con i propri dipendenti sono: aggiornare/definire una politica di gestione del personale, elaborare un piano di welfare flessibile, organizzare una politica di smart working e mobility, attivare iniziative di formazione a distanza/digital learning.



La sostenibilità è intrinsecamente resilienza, competitività e riduzione del rischio: proprio quello di cui abbiamo bisogno per uscire dalla crisi economica scatenata dalla pandemia

Francesco Starace
CEO Enel



La Connected Enterprise nella 'New Reality'

Il COVID-19 è responsabile di un profondo cambiamento della realtà in cui viviamo. Da un nuovo contesto economico e ambientale è emerso un Nuovo Cliente, il cui comportamento e i cui valori sono cambiati notevolmente in un periodo di tempo molto breve. Le aspettative del Nuovo Cliente sul tipo di esperienza desiderata sono ora molto diverse da quelle di inizio anno. Le aziende devono cogliere questo cambiamento in modo da adattare di conseguenza il loro modello aziendale, se vogliono riscuotere successo nell'Era post COVID-19.

A seguito di un sostanziale periodo di stallo, è giunto il momento per le imprese di ripensare le attività in termini di motore economico, modello operativo e progettazione organizzativa.

In risposta al periodo di emergenza, alcuni cambiamenti hanno già avuto luogo. Posto che la necessità è la 'madre' delle innovazioni, le organizzazioni si sono dimostrate estremamente rapide nel rispondere alla crisi derivante dal COVID-19. Le innovazioni che le aziende avevano tentato di introdurre nella loro cultura per anni improvvisamente si sono fatte strada, cambiando radicalmente il modo di lavorare e di interfacciarsi con i clienti. Gli strumenti per l'interazione remota sono stati rapidamente implementati per connettere la forza lavoro. Nuovi meccanismi di consegna per i clienti sono stati mobilitati in pochi giorni, mentre misure di sicurezza negli store fisici sono state adottate nell'arco di una notte.

Le aziende progettate per essere agili, reattive e digitali sono state in grado di mitigare gli effetti del COVID-19 e del lockdown. Queste organizzazioni mostrano un alto livello di sinergia tra otto capacità essenziali dell'azienda, le quali risultano avere un effetto reciprocamente vantaggioso e

auto-rafforzante. Una ricerca condotta a livello globale da KPMG, in collaborazione con Forrester, mostra infatti che esistono otto elementi su cui le organizzazioni devono focalizzarsi per trasformarsi in 'Connected Enterprise' ed affrontare al meglio le sfide future.

Le aziende che investiranno nello sviluppo di tali capacità hanno il doppio delle probabilità di avere successo nella Nuova Realtà rispetto a società meno reattive e lungimiranti.



La pandemia COVID-19 ha costretto le aziende a compiere l'esperimento sociale più significativo della storia recente. Reinventare le organizzazioni aziendali attorno ai vincoli del difficile contesto economico odierno, se da un lato può comportare inevitabili ostacoli e ricadute negative nel breve periodo, dall'altro può accelerare il futuro del mondo del lavoro e dell'organizzazione aziendale, costruendo realtà con una maggiore resilienza, efficienza e sostenibilità.

**Sito Web
Assicurazioni Generali**



Gli otto elementi che caratterizzano la Connected Enterprise

Per comprendere l'impatto della 'New Reality' sulla propria organizzazione e sfruttare le opportunità, è necessario focalizzarsi su tutti gli elementi del modello operativo in modo olistico. Le decisioni attorno a cui ruota un modello di business di successo sono molteplici e non è semplice capire quali interrogativi porsi e da dove iniziare: ecco alcune delle principali questioni su cui ragionare per avviare la diagnostica decisionale.

Le seguenti domande aiutano a mettere in sequenza e dare priorità alle diverse attività. Per alcune aziende le risposte saranno un catalizzatore per il cambiamento e il miglioramento, mentre per altre innescheranno la necessità di una rapida trasformazione.

1

Strategie e azioni guidate dagli Insight

La prima regola è 'conoscere il cliente'. Oggi è richiesta una profonda conoscenza della vita del cliente e la traduzione di questa conoscenza all'interno del processo decisionale, nella definizione delle priorità e nella progettazione dell'esperienza. La conoscenza individuale del cliente è, infatti, necessaria per personalizzare l'esperienza.

Key question

- Capisco il mio nuovo cliente?
- Ho i dati giusti per prendere decisioni?
- Come posso creare valore dai dati?
- Come posso rendere scalabili le operazioni sui dati?

2

Servizi e prodotti innovativi

Una profonda comprensione della vita del cliente guida l'innovazione. È necessaria una mentalità di problem-solving che, unita ad un forte orientamento al risultato, permette di mettere a fuoco l'obiettivo, mentre uno spirito aperto alla conoscenza e alla sperimentazione consente un continuo perfezionamento.

Key question

- Come devo modificare la mia offerta attuale?
- Come posso promuovere una rapida innovazione?
- Come si può integrare l'innovazione a lungo termine?
- La mia strategia di prodotto soddisfa i miei obiettivi aziendali?

3

Intenzionale centralità dell'esperienza

Alcune aziende investono molto in nuove tecnologie e processi, ma commettono spesso l'errore di non riuscire a tradurre gli investimenti in impatti sull'esperienza dei clienti, dipendenti o partner commerciali. Le aziende orientate ad un risultato eccellente devono percorrere l'iter in senso inverso: è necessario domandarsi prima quale esperienza vogliono offrire a questi segmenti di pubblico e poi cercare intenzionalmente di perseguirla.

Key question

- Quali sono le attività ESG che miglioreranno il coinvolgimento del brand?
- L'obiettivo aziendale è in linea con i valori del Nuovo Cliente?
- Come deve cambiare la mia strategia di brand?
- Il mio brand coinvolge i clienti in ogni punto di contatto?

4

Interazioni seamless

Fornire ai clienti un percorso end-to-end senza attriti, con opzioni di pagamento sicure, dove la sicurezza informatica è l'attributo principale.

Key question

- Come posso mantenere un servizio eccellente da remoto?
- Come faccio a integrare l'e-commerce nei miei canali?
- La mia segmentazione deve essere ridisegnata?
- Devo mantenere il mio contact center virtuale?

5

Operazioni reattive e supply chain

Il raggiungimento di livelli di esperienza ottimali non può prescindere da efficienza e agilità nel soddisfare la promessa di esperienza offerta al cliente. I modelli operativi più performanti dovranno mettere in atto i corretti meccanismi per l'analisi delle decisioni aziendali, dei modelli e dei servizi di approvvigionamento. Il COVID-19 ha dimostrato la necessità di flessibilità organizzativa e reattività per le aziende orientate a mantenere buone relazioni con i clienti.

Key question

- Come garantisco la continuità delle operazioni?
- Come posso proteggere la mia futura catena di approvvigionamento?
- Come posso adattare la mia catena di approvvigionamento per soddisfare la domanda?
- Devo passare a un modello più diretto al cliente (D2C)?

6

Forza lavoro potenziata e allineata a valori e obiettivi comuni

I dipendenti sono alla base delle grandi esperienze. L'esperienza dei dipendenti deve arricchire l'esperienza del cliente target e richiede che i leader, i dipendenti e la cultura aziendale siano allineati verso un unico obiettivo aziendale e un insieme di valori che ispirano e modellano i comportamenti. Ciò si realizza in un contesto in cui i leader fungano da 'supporter' piuttosto che da 'controller', permettendo ai dipendenti di esprimere i giudizi e di prendere decisioni in linea con ciò che i clienti si aspettano nel momento di interazione.

Key question

- La mia strategia riguardo alla forza lavoro supporta la continuità aziendale?
- Cosa devo fare affinché l'esperienza dei dipendenti si rifletta sull'esperienza del cliente?
- Quanto è flessibile la nuova forza lavoro?
- Quali nuove abilità e capacità sono richieste?

7

Architettura tecnologica digitalmente abilitata

Un'architettura costruita attorno al cliente e rispondente alle sue esigenze e preferenze, di agile implementazione e che abiliti facilmente nuove tecnologie e nuovi prodotti e servizi.

Key question

- Come posso accelerare la trasformazione digitale?
- Come sfrutto la tecnologia emergente?
- Come collego front, middle e back office per connettere l'azienda?
- Quali sono le priorità da considerare critiche per il cambiamento?

8

Partnership e integrazione tra ecosistemi

Non è sempre possibile per un'azienda fare tutto da sola ed è, quindi, necessario identificare e sfruttare le sinergie con terze parti. Il passaggio alle piattaforme sta favorendo partnership sempre più estese per soddisfare le esigenze dei clienti correlate e spesso interconnesse.

Key question

- I miei partner e le mie alleanze sono affidabili dal punto di vista operativo?
- Quali ecosistemi hanno il valore maggiore?
- Il portafoglio di partner soddisfa le esigenze dei clienti?
- Siamo preparati per un nuovo mondo basato su piattaforme?

Come avere successo nella nuova realtà

Alcune considerazioni chiave possono aiutare le organizzazioni a progredire più velocemente

1

Non allontanarti da ciò che i tuoi clienti vogliono

La capacità di pensare fuori dagli schemi è fondamentale per costruire un business incentrato sul cliente. Assicurati però di non deviare dall'obiettivo originale di fornire ciò che i clienti vogliono, di cui hanno bisogno e per cui sono disposti a pagare. Continua a puntare in alto per garantire che questa missione sia portata a termine.

2

Fai le cose in modo agile

Diventare un'impresa connessa significa trasformarsi, ma ciò non significa che la rivoluzione debba avvenire da un giorno all'altro. Bisogna suddividere le modifiche in passaggi specifici, sequenzialle e poi implementare. Tutto sta nell'effettuare una serie di piccoli cambiamenti che insieme si sommano dando vita ad una trasformazione significativa ed impattante.

3

Lavora sulla resilienza

Il 71 % degli amministratori delegati afferma che la crescita della propria azienda si basa sulla capacità di sfidare e scardinare le leggi del mercato. Le organizzazioni devono essere pronte ad affrontare le sfide odierne con resilienza e determinazione ed essere preparate a fallire e rialzarsi in fretta imparando lungo la strada.

4

Resta 'umano'

Sebbene l'incorporazione di nuove tecnologie come l'AI e l'automazione sia fondamentale nello sviluppo di interazioni seamless per i clienti, è necessario anche mantenere l'esperienza 'reale'. Non bisogna perdere il tocco umano: assicurati che nei momenti chiave i clienti siano ancora assistiti direttamente dai tuoi dipendenti.

5

Utilizza le nuove tecnologie

Assicurati di utilizzare le nuove tecnologie disponibili che possono aiutarti a servire meglio i clienti o a connettere la tua attività in modo più semplice. Stai utilizzando il cloud in modo efficace? Stai sfruttando automazione e AI in maniera appropriata? I tuoi team sono potenziati con strumenti collaborativi in modo che possano lavorare meglio insieme e condividere facilmente informazioni chiave e dati?

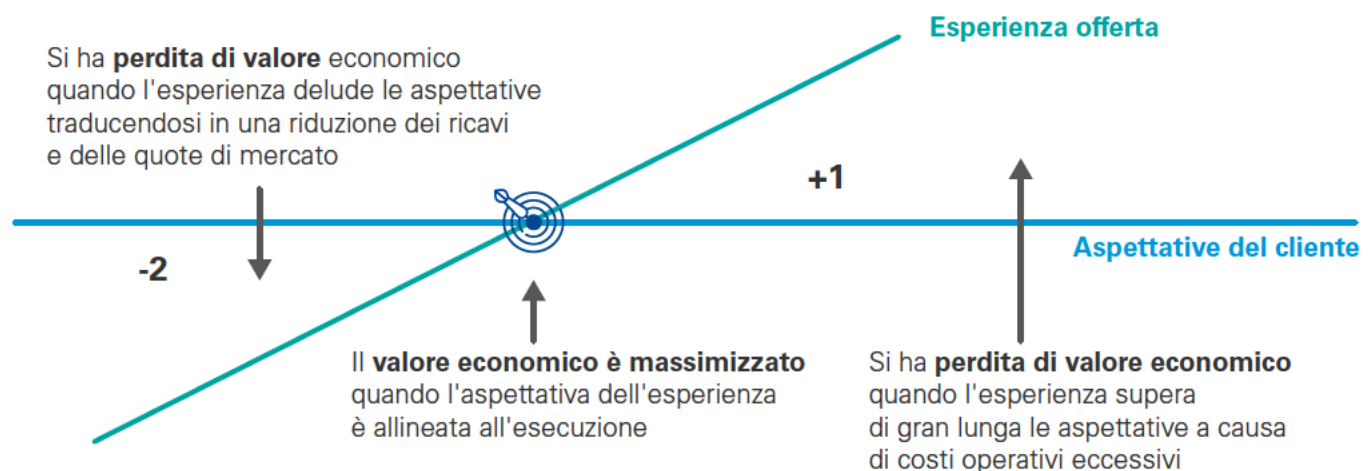
Il giusto equilibrio tra aspettative ed esperienza crea valore economico

Le Connected Enterprise e molti dei leader della Customer Experience riescono a trovare il giusto equilibrio tra ciò che i clienti si aspettano e ciò che ha senso fornire dal punto di vista finanziario. È l'ingegneria del valore che deriva dalla padronanza degli aspetti economici legati all'esperienza del cliente. In poche parole, le aziende devono allineare le aspettative di esperienza all'effettiva esecuzione dell'esperienza promessa, facendo leva sulle potenzialità di un utilizzo combinato degli otto elementi che caratterizzano la Connected Enterprise.

Ciò implica generare il massimo valore economico sui servizi più redditizi che i clienti apprezzano di più e non sprecare sforzi inutili in aree meno gradite o su cui i clienti hanno aspettative meramente funzionali.

L'azienda non solo ne trarrà vantaggio in termini di Customer Experience, ma ne beneficerà anche a livello economico.

Diventare Connected Enterprise richiede lungimiranza, pianificazione, impegno, agilità e perseveranza.



L'importanza dell'Employee Experience e della Workforce Transformation dopo il COVID-19

Il COVID-19 ha avuto un effetto dirompente anche sull'organizzazione della forza lavoro. La pandemia ha accelerato la trasformazione digitale in quasi tutti i settori: le aziende hanno sostenuto cospicui investimenti in nuove tecnologie con l'obiettivo di permettere ai dipendenti di lavorare da remoto in maniera produttiva.

In un breve lasso di tempo, le aziende di tutto il mondo si sono convertite al lavoro a distanza, attuando un processo di migrazione che in circostanze 'normali' avrebbe richiesto mesi di pianificazione e implementazione. In tale contesto l'Employee Experience si è confermato un elemento fondamentale per tutelare e garantire l'eccellenza dell'esperienza del consumatore. È quindi importante che le aziende agiscano per limitare gli impatti negativi che i cambiamenti attesi potrebbero avere sulla vita professionale dei dipendenti. Inoltre, per adattarsi ai cambiamenti del contesto e soprattutto della domanda, molte aziende hanno dovuto

rivedere la strategia di gestione e organizzazione della forza lavoro, riassegnando dipendenti a funzioni diverse, potenziando la formazione del personale con percorsi di reskilling e upskilling o, nel peggiore dei casi, ridimensionandolo 'per difetto'. Man mano che ci addentreremo in un mondo post COVID-19, le organizzazioni dovranno essere più abili in attività di riconversione delle competenze e delle aree di capacità del personale per flessibilizzare la gestione delle risorse in base alle esigenze del business. In sintesi, per sopravvivere e prosperare nel mondo post COVID-19, sarà fondamentale rispondere a questa duplice esigenza:

1. Rimodellare l'esperienza dei dipendenti nel contesto di lavoro da remoto
2. Possedere e combinare le giuste competenze per adattarsi costantemente e flessibilmente a tendenze esterne imprevedibili, modelli operativi agili e richieste dei clienti in rapida evoluzione.

Elementi chiave per il miglioramento della Employee Experience e per la Workforce Transformation



Non annullare **l'interazione umana: stabilisci nuove abitudini per tenere salde le relazioni all'interno del team**

EX



Tutela il **benessere dei tuoi dipendenti, contrastando fenomeni di iper-connessione** e stabilendo confini a **tutela dell'equilibrio tra vita privata e lavorativa**

EX



Impara a costruire **relazioni virtuali** con modalità che permettano al team di rimanere **connesso, allineato e di non perdere la motivazione**

EX



Revisiona il processo di valutazione della prestazioni in un contesto che richiede grande fiducia e responsabilizzazione dei dipendenti

EX



Rispondi alle **esigenze delle nuove generazioni che richiederanno ambienti di lavoro agili, contratti e modalità di lavoro su misura**

EX



Rendi il reskilling e la mobilità interna un processo ordinario

WT



Acquisisci cognizione delle reali competenze della forza lavoro e pianifica su base continuativa l'impiego della forza lavoro anche in relazione al giusto mix tra risorse interne ed esterne

WT

I trend del mondo HR dopo l'impatto del COVID-19 e il ritorno ad una 'New Reality'

All'inizio di quest'anno sarebbe stato impossibile prevedere molte delle sfide che le Direzioni HR hanno dovuto affrontare a seguito della pandemia COVID-19.

Sulla base delle evidenze emerse dallo studio KPMG '2020 HR New Reality', che ha visto la partecipazione di 1.300 HR Executive, si evince come l'emergenza sanitaria abbia avuto un forte impatto sulle priorità delle Direzioni Risorse Umane e, al contempo, abbia favorito un'accelerazione dei processi di digital transformation.

Come emerge dalla ricerca, nei prossimi 12-24 mesi circa il 39% dei lavoratori continuerà a lavorare da remoto. Un'indagine dell'Osservatorio del Politecnico di Milano conferma che il lavoro da remoto apporta benefici sia al lavoratore che all'azienda, configurandosi come elemento strategico per affrontare la ripartenza e la Nuova Realtà. I principali benefici che i lavoratori attribuiscono a questa nuova modalità di lavoro sono i seguenti: maggior equilibrio nella sfera personale tra la vita privata e quella lavorativa, maggiore autonomia nello svolgimento del lavoro e ottimizzazione dei tempi. Le aziende, invece, ne traggono vantaggio soprattutto in termini di riduzione dei costi (quali quelli di mensa, illuminazione, energia, pulizia, viaggi e trasferte) a fronte di un aumento della produttività stimato del 15%. Per sfruttare i vantaggi di un'organizzazione agile del lavoro sarà necessario che le aziende attuino un vero e proprio cambio di paradigma apportando modifiche sostanziali alle modalità di lavoro. Ad esempio, sarà fondamentale stabilire obiettivi chiari e condivisi e implementare piattaforme che permettano di tracciare, reportizzare e controllare il raggiungimento dei task assegnati. Una delle principali criticità identificata dagli smart worker è, infatti, il calo di motivazione. Sarà quindi fondamentale per i responsabili HR lavorare da una parte sui processi di coinvolgimento, che mantengano vivo lo spirito di partecipazione alla creazione di valore aziendale, e dall'altra monitorare e valutare a distanza comportamenti virtuosi (o viziosi) rivedendo le tradizionali metodologie di valutazione della prestazione.

39%

Nei prossimi 12-24 mesi il 39% dei lavoratori a livello globale continuerà a lavorare da remoto

30%

I lavoratori che necessiteranno di reskilling e upskilling per fronteggiare le esigenze di nuovi profili professionali e competenze

Gli investimenti riconosciuti prioritari dalla funzione HR sono indirizzati all'aggiornamento delle piattaforme di formazione (54%) e ai supporti tecnologici per il lavoro a distanza (53%)

1°

L'esigenza riconosciuta come prioritaria dai direttori del personale è salvaguardare l'esperienza ed il benessere dei dipendenti

81%

Dei dirigenti HR crede che dovrà ridefinire le modalità di misurazione e valutazione della produttività e della performance nel contesto di lavoro da remoto

Le principali capabilities richieste alla funzione HR:

- Change management
- Gestione della performance e della produttività in un contesto di lavoro da remoto
- Progettazione di percorsi di reskilling e upskilling

Questo veloce cambiamento ha rivalorizzato la funzione Risorse Umane, che ha guidato i processi di innovazione e digitalizzazione e si è presa cura della tutela della sicurezza del personale: l'emergenza sembra quindi aver definitivamente consacrato la funzione HR come reparto strategico e non solo amministrativo.

Un altro importante fronte su cui le Direzioni HR saranno chiamate a fornire un contributo riguarda la progettazione e implementazione di programmi strutturati di upskilling e reskilling per fronteggiare le esigenze di nuovi profili professionali e competenze richieste dalle organizzazioni. A tal fine sarà indispensabile investire in nuove piattaforme per l'erogazione di formazione online, metodologia di apprendimento che è stata intensamente utilizzata dalle aziende durante il periodo di emergenza ed ha permesso ai lavoratori di sfruttare produttivamente il periodo di stop. Questa rivoluzione necessita che le divisioni HR abbiano budget da destinare ad investimenti in tecnologia per abilitare lo smart working ed il digital learning. Tra gli esempi di investimenti che hanno avuto un grande ritorno in termini di Customer ed Employee Experience vi è l'esperienza di American Express. Racconta Melissa Ferretti Peretti, Amministratore Delegato di American Express Italia, che in 48 ore la società ha sbloccato investimenti per un miliardo di Dollari e ciò ha permesso all'azienda di rimanere operativa ed evitare disruption nell'interazione con il cliente. Gli uffici della società sono stati chiusi e i lavoratori si sono convertiti rapidamente allo smart working, già utilizzato prima del blocco per due giorni a settimana, registrando incrementi di produttività e senza compromettere la soddisfazione del cliente.

Nella fase di ripartenza e di approccio alla nuova realtà le divisioni HR dovranno curare con attenzione i seguenti aspetti:

- **Progettare team misti** (ad esempio riunioni di squadra che combinano faccia a faccia con virtuale) e pianificare l'utilizzo degli spazi per assicurare un certo grado di sicurezza e prevenzione.
- **Coinvolgere i dipendenti** attraverso le comunicazioni a tutti i livelli e le interazioni tra personale in ufficio e da remoto.
- **Riprogettare gli spazi per uffici**, per abilitare contemporaneamente l'interazione da remoto e faccia a faccia, allineando la politica del personale alle nuove prassi di lavoro.



Nella grande incertezza che abbiamo vissuto e che ci caratterizzerà nei prossimi mesi poter contare su un'azienda che ci mette nelle condizioni di lavorare al meglio è un valore fondamentale

Melissa Ferretti Peretti
AD American Express Italia

Le priorità da gestire per il ritorno dei dipendenti in azienda

1. Gruppi prioritari Chi è prioritario nel tornare al lavoro in sede?	2. Pianificazione Come possiamo organizzare i team per ottimizzare la gestione degli spazi nel rispetto delle norme sulla sicurezza?	3. Salute e benessere Continuare a garantire sicurezza e a salvaguardare il benessere dei dipendenti sia in sede che virtualmente	4. Funzionamento efficace Progettare il funzionamento dei team misti, ad esempio le riunioni di squadra che combinano faccia a faccia e virtuale
5. Coinvolgimento dei dipendenti Coinvolgere i dipendenti attraverso le comunicazioni tra tutti i livelli e le interazioni tra personale in ufficio e da remoto	6. Tecnologie Gestione della tecnologia e delle reti per favorire collegamenti contemporanei da remoto e da ufficio, garantendo che il lavoro a distanza non sia penalizzato	7. Policy Riprogettazione e allineamento delle politiche HR alle nuove prassi di lavoro	8. Facilities e luoghi di lavoro Riprogettazione dello spazio fisico per espletare attività in sede e da remoto

Top 100 Italia 2020

01



Amazon
 Leader della Customer Experience
 Excellence in Italia nel 2020



02



Apple Store



03



Esselunga



04



Netflix



05



FinecoBank



06



Adidas



07



Zalando



08



Nike Store



09



PayPal



10



Geox



11



Booking.com



12



Ikea



13



Iliad



14



Amazon Prime Video



15



Douglas



16



Eurospin



17



illy



18



Nespresso Boutique



19



American Express



20



Sephora



21



Ho.



22



Pandora



23



Diadora Store



24



laFeltrinelli



25



Coop



26



Intimissimi



27



Guess



28



Spotify



29



Conad



30



Bottega Verde



31



Allianz



32



Decathlon



33



Google Pay



34



Lidl



35 Mondadori Store	36 Nexi	37 Carpisa	38 Ebay	39 Prenatal	40 MD
41 Kiko Milano	42 Airbnb	43 Eataly	44 Bricocenter	45 Liu Jo	46 Calzedonia
47 McDonald's	48 Zara	49 Genialloyd	50 YOOX	51 Unieuro	52 H&M
53 OVS	54 UnipolSai	55 Benetton	56 Mediaworld	57 Despar	58 Leroy Merlin
59 Foot Locker	60 ING	61 Yves Rocher	62 Limoni	63 Burger King	64 Costa Crociere
65 Pull&Bear	66 TRONY	67 Mango	68 Auchan	69 Q8	70 Roadhouse
71 BCC	72 Spizzico	73 Yamamay	74 Bata	75 Assicurazioni Generali	76 Conbipel
77 UPS	78 BRT	79 AXA	80 Maison du Monde	81 Intesa Sanpaolo	82 Intesa Assicura
83 Sky	84 Postepay	85 DHL	86 Sisal	87 UniCredit	88 Euronics
89 BancoPosta	90 Findomestic	91 Pam Panorama	92 UCI Cinemas	93 Esso	94 Privalia
95 Coin	96 Edison Energia	97 Mondo Convenienza	98 SNAI	99 Italo	100 easyJet

Financial Services
 Non-Grocery Retail
 Grocery Retail
 Travel & Hotels
 Telecoms
 Entertainment & Leisure
 Restaurants & Fast Food
 Logistics
 Utilities
 In salita vs ranking 2019
 In discesa vs ranking 2019
 Stabile
 New Entry

Nota metodologica

La ricerca globale 'Customer Experience Excellence' giunge quest'anno all'undicesima edizione.

Nel corso di questo periodo, sono stati intervistati più di 385.000 consumatori e sono stati valutati circa 3.500 brand, fornendo circa 4 milioni di valutazioni individuali in 34 paesi. Solo quest'anno sono stati intervistati più di 100.000 consumatori in 27 paesi.

La ricerca è stata condotta tramite una metodologia di indagine online, completata nel secondo trimestre 2020. In Italia ha coinvolto 5.000 consumatori che hanno espresso la propria valutazione su 235 brand.

In ogni mercato è stato intervistato un campione di consumatori rappresentativo a livello nazionale in termini di età e genere, avendo riguardo anche della rappresentanza regionale.

Per partecipare alla ricerca e per poter rispondere alle domande riguardo una specifica azienda, gli intervistati devono aver interagito con tale società negli ultimi due mesi. Ciò rappresenta una novità rispetto agli anni passati in cui era stato dato un periodo di sei mesi. L'obiettivo del nuovo orizzonte temporale è quello di catturare le interazioni e le esperienze specifiche durante il periodo di emergenza legato al COVID-19, per meglio comprendere e confrontare equamente la reazione e la resilienza dei brand.

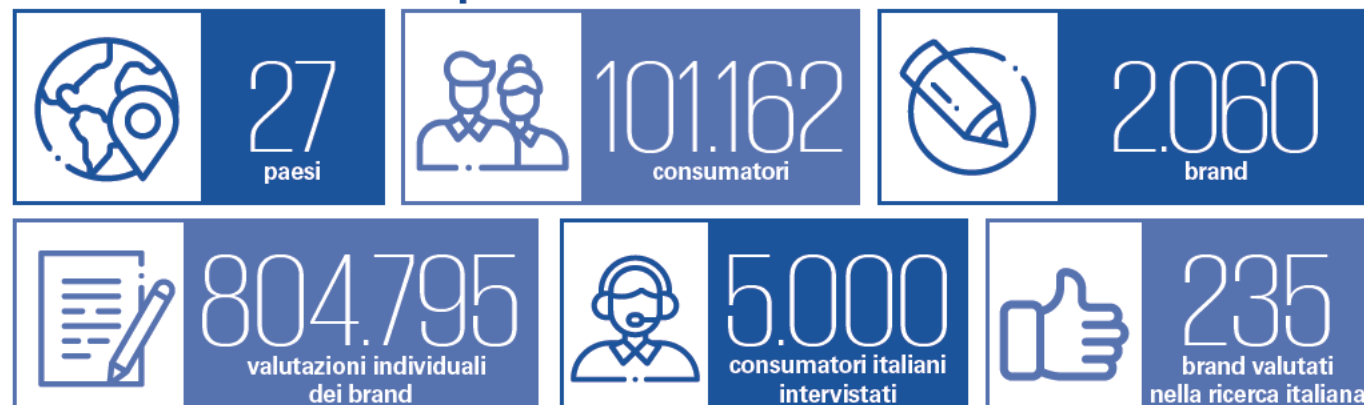
Per essere incluso nelle classifiche finali di ogni paese, ogni brand deve aver raggiunto un numero minimo di risposte dei consumatori pari a 100, elemento che consente di avere risultati significativi, sia in termini assoluti, sia comparati alle rilevazioni precedenti.

I settori analizzati nella ricerca 2020

La ricerca italiana analizza brand appartenenti a 9 settori industriali:

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

La ricerca Customer Experience Excellence nel 2020



Il punteggio Customer Experience Excellence (CEE)

Le classifiche per ogni paese sono determinate dai punteggi CEE attribuiti ai brand dai consumatori intervistati.

Il punteggio CEE è derivato per ogni marchio attraverso una media ponderata del punteggio del brand per ciascuno dei Six Pillars. La ponderazione viene calcolata attraverso l'analisi di regressione per comprendere l'importanza relativa di ogni pilastro nel guidare i due risultati commerciali misurati nell'analisi: Advocacy e Loyalty.

Il metodo di regressione Shapley Value

Il nostro approccio di analisi per misurare i driver CEE di Advocacy e Loyalty si basa sulla regressione Shapley Value, un metodo che prende il nome dall'economista vincitore del premio Nobel Lloyd Shapley che la introdusse a metà degli anni Novanta.

L'approccio si fonda sulla Teoria dei Giochi e permette di esaminare l'impatto dei singoli componenti di un modello a partire dal contributo marginale apportato da ogni componente.

La tecnica prevede l'identificazione dell'aumento incrementale di varianza (r^2) che può essere ottenuto aggiungendo una variabile indipendente al modello ed isolandone il contributo. In altre parole, vengono costruiti modelli separati per ogni possibile combinazione di variabili indipendenti per valutare quanto bene si adattano alla variabile dipendente. L'impatto delle singole variabili indipendenti (i cosiddetti predittori) è quantificato valutando la forza del modello in presenza rispetto all'assenza della variabile nel modello. Questa differenza è essenzialmente il valore Shapley.

In particolare nel nostro studio CEE, i Six Pillars vengono utilizzati come variabili indipendenti in due modelli: il primo modello per spiegare come i Six Pillars guidano l'Advocacy e il secondo modello per capire come guidano la Loyalty.

Gli output del modello sono valori normalizzati che vengono poi combinati per generare i pesi dei Six Pillars.

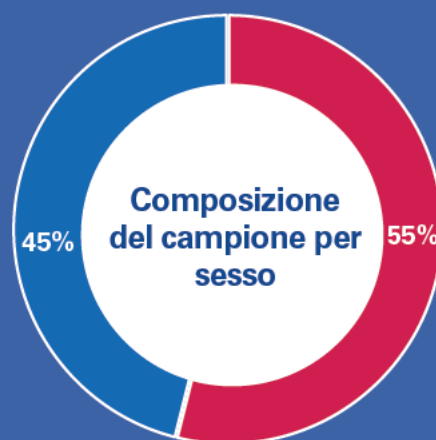
L'estensione della ricerca CEE 2020



Il campione della survey



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



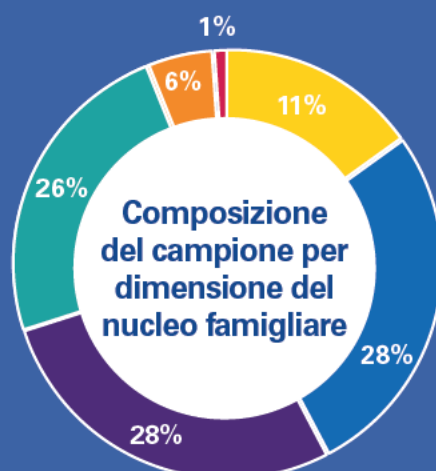
■ Donne ■ Uomini



■ Pensionati ■ Lavoratori specializzati
■ Operai ■ Studenti ■ Top management
■ Middle management ■ Disoccupati



■ < 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

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.

© 2020 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 Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.

Denominazione e logo KPMG sono marchi e segni distintivi utilizzati su licenza dalle entità indipendenti dell'organizzazione globale KPMG.

Stampato in Italia.

Data di pubblicazione: novembre 2020

Grafica: New! srl - www.newadv.com