



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO**

**DIPARTIMENTO DI MANAGEMENT**

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN  
DIREZIONE D'IMPRESA, MARKETING E STRATEGIA**

**TESI DI LAUREA**

**LA CUSTOMER EXPERIENCE: TECNICHE OPERATIVE E STRUMENTI PER FAVORIRE LA  
TRANSIZIONE DA CLIENTI A *BEST PROMOTER* DELL'IMPRESA.**

**CASO STUDIO: PRIMA INDUSTRIE S.p.A.**

Relatore: Prof.ssa Milena Viassone

Correlatore: Prof.ssa Silvana Filomena Secinaro

Candidato: Francesca Tripaldi

Anno Accademico 2021/2022

## INDICE

	<i>pag.</i>
<i>Introduzione</i>	1
<b>1. LA CUSTOMER CENTRICITY: IL BUSINESS ORIENTATO AL CLIENTE</b>	
1.1 IL RUOLO DELLA CULTURA AZIENDALE	6
1.2 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA: DALL'EFFETTO SILOS AD UN APPROCCIO CROSS-FUNZIONALE	12
1.3 SVILUPPARE STRATEGIE DI GROWTH HACKING	22
1.4 IL VALUE PROPOSITION CANVAS	26
<b>2. LA CUSTOMER EXPERIENCE: PROGETTARE UN'OFFERTA ESPERIENZIALE</b>	
2.1 IL PROBLEMA DI UNA "SUPERIOR" CUSTOMER EXPERIENCE	31
2.2 LA CUSTOMER JOURNEY: ENTRARE IN EMPATIA CON IL CLIENTE	33
2.2.1 LA MAPPA DEL CUSTOMER JOURNEY E I C.D. TOUCHPOINT	35
2.2.2 LA MAPPA DI SERVIZIO: DALLA RAPPRESENTAZIONE IDEALE DELL'ESPERIENZA ALLA SUA APPLICAZIONE	37

2.2.3	IL TIMONE DI SERVIZIO	38
2.2.4	CASO IKEA: LA “SUPERIOR” JOURNEY EXPERIENCE DALLO STORE A CASA TUA	39
2.3	IL MANAGEMENT CUSTOMER EXPERIENCE: IL PARADOSSO DEGLI EXECUTIVE	40
2.3.1	CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT: IL MODELLO “4C”	42
2.3.2	LE 4 FASI DEL CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT	45
2.4	LA CUSTOMER EXPERIENCE E LA DIGITALIZZAZIONE: CASO L’OREAL	53
2.5	DIGITALIZZAZIONE DEL SETTORE FINANZIARIO: CENNI SUL MODELLO FINTECH	56
2.6	MISURARE LA CUSTOMER SATISFACTION	57
2.6.1	SONDAGGIO SULLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE (CSAT)	60
2.6.2	CUSTOMER ENGAGEMENT SCORE (CES)	61
2.6.3	MODELLO KANO	64
2.6.4	TECNICA SERVQUAL	65
2.5	LA CUSTOMER EXPERIENCE E L’ADVOCAT AMBASSADOR	72
2.6	DALLA CUSTOMER CARE ALLA CUSTOMER RETENTION	74
2.6.1	IL PROGRAMMA REFFERRAL	78
2.6.2	I PROGRAMMI FEDELTA’	79

<b>3.</b>	<b>UNA NUOVA FRONTIERA DELLA CX: L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE APPLICATA ALLA CUSTOMER CARE</b>	
3.1	OBIETTIVI E DRIVEN EVOLUTIVI DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE	82
3.2	“AI WEEK”: DIALOGO SULL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE APPLICATA AL CUSTOMER CARE	84
3.3	CASO GENESYS: INTELLIGENZA ARTIFICIALE AL SERVIZIO DELLA CX	88
3.4	L'OMNISCANALITÀ DELL'OFFERTA ESPERIENZIALE: IL RAPPORTO TRA AI E DIGITALIZZAZIONE	93
3.5	L'ASSISTENZA IN REAL TIME: IL CHATBOT	96
3.6	IL DESIGN MODERNO DEL CHATBOT	99
3.7	PRINCIPIO DI FUNZIONAMENTO: L'IMITATION GAME DI TURING	101
3.8	VERSO L'UMANIZZAZIONE DEL CHATBOT: OBJEZIONI ALL'IMITATION GAME	106
3.9	E.A.C: EMOTIONALLY AWARE CHATBOT	111
3.10	IL CHATBOT TONE-AWARE	118
<b>4.</b>	<b>L'INDUSTRY 4.0: SUPPORTO ALLA PROGETTAZIONE DEI SERVIZI</b>	
4.1	PREMESSA	124

4.2	LE TECNOLOGIE CHE INFLUISCONO SULL'ESPERIENZA DEL CLIENTE	126
4.2.1	TRASFORMARE L'ESPERIENZA DEL CLIENTE ATTRAVERSO LE TECNOLOGIE: LA DIMENSIONE DELLA CUSTOMER JOURNEY	130
4.2.2	TRASFORMARE L'ESPERIENZA DEL CLIENTE ATTRAVERSO LE TECNOLOGIE: LA DIMENSIONE ESPERIENZIALE	133
4.3	LE POTENZIALITA' DELL'INTERNET OF THINGS APPLICATA AL SISTEMA PRODOTTO-SERVIZIO	137
4.4	IL CASO OCS: NUOVI SERVIZI TRAMITE LA VALORIZZAZIONE DEI DATI	146
<b>5.</b>	<b>CASE STUDY: PRIMA INDUSTRIE S.p.A</b>	
5.1	PREMESSA	155
5.2	IL PROCESSO AZIENDALE	157
5.3	IL COMITATO CLIENTI	157
5.4	IL SISTEMA QUALITA'	159
5.5	IL MARGIN VARIATION DIAGRAM	160
5.6	PRIMA POWER TOOL	162
5.7	NON-PRODUCT RELATED FAILURES 2018 – 2021	164
5.8	CUSTOMER SATISFACTION SURVEY 2021 E AUDIT	165
5.9	VALUTAZIONE DELLA FUNZIONE DI TRAINING	166
5.10	ACTION PLAN: CICLO DI DEMING	167

5.10.1 PLAN: ORGANIZATION A&T	169
5.10.2 DO: OPERATOR TRAINING	170
5.10.3 CHECK: FLEET MANAGEMENT E OPERATOR SURVEY	171
5.10.4 ACT: OPERATOR EXPERIENCE	172
5.11 BENEFICI E RITORNI DELL'INVESTIMENTO	173
<i>Bibliografia</i>	175

## INTRODUZIONE

Sam Walton, fondatore della catena di supermercati Walmart, descrive così uno dei trend più importanti dell'attuale scenario competitivo: "L'obiettivo come azienda è avere un servizio clienti che non sia solo il migliore, ma leggendario."

In tal senso, il mercato, oggi, spinge le imprese a differenziarsi attraverso un'offerta di servizi il cui target non è più unicamente il soddisfacimento delle pretese e dei bisogni ma anche generare nel cliente/utente un senso di stima e fiducia nei confronti dell'azienda, del brand e del prodotto. È necessario, in altre parole, che l'offerta sia caratterizzata da un nucleo operativo di servizi dedicati esclusivamente all'ottimizzazione della relazione con il cliente ed in grado, al contempo, di far sentire quest'ultimo al centro del business aziendale.

Come sempre, le dinamiche presenti sul mercato richiedono una differenziazione dell'offerta affinché l'impresa possa essere scelta dai consumatori e competere attivamente. In tale senso, un business diretto ai clienti è sicuramente l'elemento di differenziazione migliore in quanto l'azienda non solo presenterà un'offerta in grado di generare profitto ma anche in grado di creare quel valore di stima e fiducia, di cui si diceva, in chi la sceglie ogni giorno e le consente di rimanere in vita in un mercato altamente competitivo.

In ottica di *business model canvas*, tutto ciò significa che le 4 principali aree di un *business*: i clienti, l'offerta, le infrastrutture e la solidità finanziaria devono essere progettate e guidate da una visione che tenga conto in prima analisi della soddisfazione del cliente. Quest'ultimo diviene così il capo dell'azienda: non più un mero consumatore, soggetto passivo nella crescita aziendale, ma una parte attiva nella quale possa generarsi un sentimento di orgoglio e fierezza nel partecipare al successo dell'impresa.

Inoltre, è un dato statisticamente dimostrato che servizi orientati alla fidelizzazione del cliente siano più remunerativi e meno costosi di quelli tesi alla acquisizione di

nuova clientela<sup>1</sup>. Ciò significa che scegliere il cliente quale elemento di differenziazione della propria offerta non avrà quale unico effetto la maggiore competitività aziendale ma anche il maggior risparmio e quindi una migliore stabilità economica.

Un caso particolarmente esemplare di attività orientata al cliente è Amazon. Attraverso i suoi servizi è in grado non solo di soddisfare le più svariate necessità – Amazon nasce come intermediario nel mercato dell’editoria, oggi vende praticamente di tutto - ma anche di rivolgersi ai bisogni più latenti dei clienti. Ad esempio: prima di Amazon era inimmaginabile pensare che un prodotto acquistato su internet (e quindi, materialmente, chissà dove) potesse essere consegnato anche nel giro di poche ore. Questo servizio, c.d. Prime, oggi non è solo responsabile delle consegne rapide ma anche di una serie di altri benefici molto diversi tra di loro e tutti rivolti alla massima soddisfazione del cliente: se sei abbonato Prime hai la possibilità di accedere ad offerte vantaggiose su prodotti di diverso genere; hai accesso ai servizi di *streaming* con le serie e i film di più successo e oggi anche le più importanti competizioni sportive come la Champions League. Tutto ciò vuol dire che il cliente Amazon non abbandonerà quasi mai la piattaforma: non solo ha il migliore servizio di consegna, ad oggi, ma anche una serie di servizi che soddisfano la maggior parte dei suoi bisogni, facendolo rimanere sempre collegato e difficilmente scontento.

Altro esempio paradigmatico è quanto offre la Nespresso, leader nel settore del caffè. “Nespresso fidelizza i suoi clienti con il Nespresso Club”<sup>2</sup> ossia quel servizio per il quale una volta acquistata una loro macchinetta del caffè e registrato l’acquisto sul sito si diventa “affiliati”. Si legge sul sito web dell’azienda “In quanto Affiliato del Club avrà sempre a disposizione i servizi di assistenza telefonica – 24 su 24 - e di risoluzione dei problemi delle macchine. Fornendoci il numero di serie

---

<sup>1</sup> Paolo Fabrizio (2015), “La rivoluzione del social customer service: Come attrarre e mantenere clienti attraverso la qualità di servizio” Dario Flaccovio Editore.

<sup>2</sup> Santoro G. (2021), “Open Innovation. Competere in un mondo digitale” G. Giappichelli Editore, 17.



della sua nuova macchina al momento della registrazione ci aiuterà a offrirle un'assistenza personalizzata”<sup>3</sup>.

Si assiste così ad un’evoluzione: “Ci si è spostati da una vendita ‘prodotto centrica’ a un modello di proposta che oggi definiamo ‘esperienziale’ proprio perché ci si riferisce all’esperienza che vive un cliente/utente nella relazione con un *brand* o un’azienda, di qualunque natura essa sia (di acquisto/vendita, di assistenza, di comunicazione, ecc.)... Fa tutto parte di quella che oggi è comunemente descritta come *sharing economy* dove il termine *sharing* non deve far pensare solo al prodotto ma anche all’esperienza: le persone vogliono condividere informazioni, ricordi, conoscenza, esperienze. Per un *brand* entrare a far parte di questa *sharing economy*, nella sua accezione più legata all’*experience*, significa instaurare un rapporto di fiducia con gli utenti, vero pilastro che genera e alimenta la relazione tra persone e aziende”<sup>4</sup>.

Inoltre, la rivoluzione non è solo nel modo di fare impresa (del quale si approfondirà nel corso dell’elaborato) ma anche nel modo di “parlare dell’impresa”. Termini quali: abbonato, affiliato, socio, semanticamente si distaccano totalmente dall’arida, austera e tradizionale concezione economica di consumatore.

Saper coinvolgere il proprio cliente non è una pratica facile e ad oggi molte imprese non sono in grado di farlo a causa di lacune nella cultura aziendale, nella strategia adottata, negli strumenti di analisi e nelle competenze necessarie. La capacità di progettare servizi orientati al cliente richiede abilità, conoscenze, risorse, strumenti e processi che siano tutti rivolti al conseguimento del suddetto obiettivo affinché le varie unità aziendali presentino un risultato coerente agli occhi del cliente.

Gli osservatori più attenti forniscono oggi un dato particolarmente allarmante: “l’80% delle compagnie crede di fornire un *customer service* “superiore”, ma solo l’8% per cento dei *customers* pensa che queste stesse compagnie lo forniscano effettivamente”<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> <https://www.nespresso.com/it>

<sup>4</sup> <https://forbes.it/2019/03/01/come-creare-relazione-con-il-cliente/>

<sup>5</sup> Paolo Fabrizio (2015), “La rivoluzione del social customer service: Come attrarre e mantenere clienti attraverso la qualità di servizio” Dario Flaccovio Editore.

L'elaborato inserendosi in questo ambito, analizza i principali fattori che contribuiscono alla progettazione di un servizio che sia in grado di soddisfare il cliente e di fargli vivere un'esperienza unica seguendo il trend della c.d. "*Customer Experience*".

Il lavoro trae avvio dall'analisi dei principali fattori aziendali responsabili di un modello di *business* orientato al cliente e quindi: la cultura aziendale e la struttura organizzativa; per poi passare in rassegna le più moderne strategie imprenditoriali del *Growth Hacking* e del *Value Proposition Canvas* che si caratterizzano per garantire la crescita di un *business* attraverso il giusto *fit* tra prodotto e cliente.

Il tema centrale della trattazione sarà l'analisi della *Customer Experience* quale strategia ascritta alla più grande area della *Customer Care* e che si occupa, in particolare, di progettare ed offrire agli utenti vere e proprie esperienze in grado di massimizzare il grado di soddisfazione e fidelizzazione attraverso il coinvolgimento dell'utente in "percorsi" di vendita funzionali e ricchi di emozioni. Si approfondiranno quindi le tecniche, le strategie operative e gli strumenti che le imprese adottano o dovranno adottare per progettare servizi coerenti con il *target* che si intende soddisfare.

Sarà oggetto di studio anche il modo in cui la *Customer Experience* si adatta all'implementazione aziendale dei canali digitali e delle risorse tecnologiche. Si approfondiranno quindi i temi della digitalizzazione industriale, la quale apre le porte all'omnicanalità dell'offerta esperienziale, dell'Intelligenza Artificiale, del suo tentativo di rendere "umani" i servizi assistenziali automatizzati, *dell'Industry 4.0* come paradigma indispensabile, oggi, per l'acquisizione di dati la cui analisi consente di anticipare, monitorare e gestire informazioni utili alla progettazione di servizi sempre più in linea con le necessità presenti e future del proprio cliente.

Infine, considerando il percorso argomentativo e teorico/pratico affrontato nel corso della trattazione si analizzerà, in qualità di caso studio, l'iniziativa dell'azienda multinazionale Prima Industrie S.p.a. chiamata "*Operator Experience*" il cui obiettivo è l'evoluzione del rapporto con i propri clienti secondo la tendenza della *Customer Experience*.

## 1 LA CUSTOMER CENTRICITY: IL BUSINESS ORIENTATO AL CLIENTE

Creare un *business* di successo significa assumere le giuste ed opportune decisioni su aspetti fondamentali dell'*asset* aziendale. Tra questi assume un valore precipuo la scelta di quale strategia l'impresa debba adottare per raggiungere gli obiettivi prefissati. A tal proposito è particolarmente interessante quanto osserva Francis Buttle, docente di *customer relationship management*: "l'unico scopo del *business* è creare e conservare la clientela"<sup>6</sup>.

Ciò considerato, appare evidente come la migliore strategia d'impresa sia necessariamente quella che pone al centro del proprio progetto il cliente: la sua fidelizzazione quale risultato del suo massimo grado di soddisfacimento.

Per renderlo possibile è necessario anzitutto acquisire a fondamento della propria cultura aziendale il principio per il quale il proprio cliente è un soggetto a cui attribuire valore. Dall'altro, è importante che tale impostazione valoriale sia trasmessa all'interno della propria organizzazione: che il *management*<sup>7</sup>, in particolare, si faccia promotore e fautore di una tale propensione.

Un esempio paradigmatico in tal senso è dato dalla famosa intervista resa dal fondatore della casa automobilistica omonima Ferruccio Lamborghini. Quanto segue rappresenta limpidamente l'idea di un *management* orientato secondo valori che pongono al centro della propria attività il cliente. Un esempio esatto di *management* pronto ad investire in servizi di assistenza particolarmente onerosi in grado, d'altra parte, di generare valore e rendita come frutto del soddisfacimento del cliente.

---

<sup>6</sup> Dunford C., O'Hara S., Sturgeon A. (2021) "Come avviare un modello di business...e farlo funzionare" Gribaudo Editore, 131.

<sup>7</sup> A questo proposito, tra i gruppi di fattori che secondo G. Pellicelli determinano il successo od insuccesso dell'impresa vi sono appunto "la capacità del management, le risorse di cui un'impresa dispone e le strategie che mette in campo". Pellicelli, G. (2020). Strategie d'impresa - V edizione. Italia: Egea.

Di seguito si riproduce il dialogo<sup>8</sup>:

Giornalista <È vero che quando una Lamborghini si ferma in qualunque parte del mondo, arriva un aeroplano, su una semplice telefonata del cliente, con dei pezzi di ricambio e il meccanico?>

F. Lamborghini <No, non è che arriva in aeroplano. Se ad esempio un cliente, anche dall'Inghilterra o dalla Spagna - non dico dall'America dove siamo organizzatissimi - ci telefona che ha qualcosa, noi possiamo partire in giornata con un aereo di linea, con un nostro meccanico e con quello che c'è bisogno, va là lo mette a posto, gli chiede scusa e poi ritorna; e gli mandiamo anche una lettera di scuse!>

Giornalista <Ma chissà quanto costa questo?>

F. Lamborghini <Beh si costa...>

Giornalista <No dico al cliente>

F. Lamborghini <No, al cliente non costa neanche una lira. Costa a noi però vede è un costo che rende in quanto il cliente a cui lei ha fatto un servizio di questo genere lo racconta a tutti e raccontandolo a tutti diventa una pubblicità.>

Ciò considerato, partendo da queste osservazioni, nel corso di questo capitolo si analizzeranno i principali fattori che influenzano in modo determinante un *business* che si definisce orientato al cliente. La cultura aziendale, la struttura organizzativa, la gestione del cliente nel m/l termine, il *management*, sono tra gli aspetti fondamentali di cui è necessario approfondirne lo studio per poter dirigere ed ottimizzare il proprio *business* al cliente.

## **1.1 IL RUOLO DELLA CULTURA AZIENDALE**

Nel corso degli anni, si sono succedute diverse definizioni di cultura aziendale e la più importante è data dal “padre della cultura organizzativa” Edgar Schein che la definisce come “un sistema di valori, convinzioni, principi, idee, modi di pensare,

---

<sup>8</sup> [https://youtu.be/\\_zv7A-flr9c](https://youtu.be/_zv7A-flr9c)

opinioni e conoscenze impliciti, assunti e condivisi (dai membri di un'organizzazione) che determinano il modo in cui il gruppo percepisce, valuta e affronta l'ambiente"<sup>9</sup>.

Nella dimensione culturale il "gruppo" (nominato da Schein) comprende non solo i collaboratori ed i dipendenti dell'azienda (i quali devono essere certamente i primi *testimonial* dell'assetto valoriale dell'impresa) ma anche e soprattutto i clienti. Questi ultimi devono essere assieme ai primi i principali destinatari dell'insieme assiologico voluto dalla compagnia.

La cultura aziendale ed un concetto di "gruppo" così concepiti rappresentano nella ricerca di Peter e Waterman i principali fattori alla base del successo di un'impresa "eccellente".

L'ipotesi di base del loro studio (raccolto nell'opera "*In Search of Excellence*"<sup>10</sup>) parte dalla peculiare distinzione fondamentale tra imprese di successo ed imprese c.d. "eccellenti" il cui discrimine è proprio la differente cultura aziendale.

Le prime privilegiano l'efficienza, la razionalità, la riduzione dei costi, l'economica di scala, la tecnologia, la divisione dei compiti, utilizzo di procedure rigide, il controllo pervasivo. Le seconde mirano sostanzialmente a soddisfare i bisogni di tutti coloro che entrano nella sua orbita (il gruppo di Schein) dai dipendenti ai clienti.

L'evoluzione delle imprese di successo in imprese "eccellenti" avviene sulla base del passaggio paradigmatico ad una nuova cultura aziendale. Infatti secondo i ricercatori "la revisione paradigmatica non può che fondarsi sul concetto di cultura che costituisce il tratto peculiare ed inimitabile di ogni azienda e che la rende quindi unica; in tale ottica, i *manager* devono imparare come si crea, si modifica e si diffonde la cultura dell'organizzazione, nonché le modalità di trasmissione della medesima, rappresentate dal sagace impiego delle metafore, dei riti, delle cerimonie, delle saghe etc."<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Schein, E. H. (1992). "Organizational culture and leadership". Jossey-Bass.

<sup>10</sup> Robert H. Jr. Waterman, Tom Peters (1982). "In search of excellence" Profile Books Ltd.

<sup>11</sup> Lizza P. (2011) "La cultura aziendale. Profili di analisi e di management" Giuffrè Editore, 12.

La cultura aziendale, secondo diversi osservatori, (Edgar Schein, Shalom Schwartz, Geert Hofstede e altri studiosi, articolo pubblicato su Harvard Business Review)<sup>12</sup> è:

- condivisa: i valori devono essere comunicati per avere un effetto amplificatore degli obiettivi da raggiungere;
- pervasiva: è necessario incorporare all'interno delle pratiche aziendali i valori;
- durevole: caposaldo del business, può d'altra parte essere soggetto a mutamenti lì dove fosse necessario;
- implicita: perché si manifesta in ogni aspetto della vita dell'organizzazione senza che debba essere esternata.

Se da un lato è possibile individuare delle caratteristiche fondamentali tipiche di ciascun patrimonio culturale, dall'altro gli “stili” di cultura aziendale sono tanti e diversi tra loro (la ricerca anzidetta ne individua almeno 8 macrocategorie). Di particolare interesse, d'altra parte, è quell'insieme di valori ispirati ad un principio “cliente centrico” rispetto al quale l'intera impresa, dalla *mission* aziendale all'organizzazione interna tutta, può dirsi pienamente impegnata e propensa.

Come evidenzia A. Ferrari “costruire una cultura aziendale orientata al proprio cliente significa educare le risorse umane presenti in azienda a comprendere ed entrare in sintonia con la clientela e operare per il raggiungimento di un elevato grado di soddisfazione dei loro bisogni.<sup>13</sup>”

È perciò necessario che quell'elemento di pervasività, che caratterizza tipicamente la cultura aziendale, sia ben rispettato: l'intera organizzazione, in specie gli assetti esecutivi e dedicati alla gestione delle risorse, ne deve diventare il principale *promoter*. Questo è il punto di partenza per fenomeni quali la “*Customer Experience management*” che fanno della CX una vera e propria disciplina

---

<sup>12</sup> Groysberg B., Lee J., Price J., and J. Yo-Jud Cheng (2018) “The Leader’s Guide to Corporate Culture” Harvard Business Review.

<sup>13</sup> Ferrari A. (2004) “Orientamento al cliente. Il customer relationship management come strategia d'impresa” Franco Angeli.

manageriale e che si interessano di tutta quella serie di servizi e strategie tesi ad ottimizzare l'offerta esperienziale del cliente<sup>14</sup>.

A riprova di quanto detto, gli osservatori più attenti evidenziano come un management che abbia fatto propria una cultura aziendale “cliente centrica” sia in grado di elaborare e promuovere servizi particolarmente soddisfacenti per il cliente. A riguardo si nota come “La cultura aziendale influisce sulla realizzazione di un servizio rivolto al cliente perché nel momento in cui di base si inquadra il proprio cliente come un soggetto che vuole ingannare la propria azienda, lo stile comunicativo e la progettazione di un servizio sarà impostato secondo un'ottica di difesa. Quindi sarà importante avere una corretta visione che orienti i processi funzionali diretti al proprio cliente.”<sup>15</sup>

Un dato particolarmente interessante è d'altra parte quello riportato da un articolo dell'Harvard Business Review Analytic Services (2015): dei 474 dirigenti intervistati, “l'89% dei dirigenti ha affermato che è un forte spirito collettivo a guidare la soddisfazione dei dipendenti, l'84% ha dichiarato che questo può influenzare la capacità di trasformazione di un'azienda e l'80% ha detto che sempre questo aiuta ad aumentare la fidelizzazione dei clienti”<sup>16</sup>.

Il dato interessante di cui si diceva è proprio quest'ultimo. Si legge che l'80% dei dirigenti intervistati attesta una correlazione funzionale tra un forte spirito collettivo e la fidelizzazione dei clienti, assumendo che il primo aiuta ad aumentare il tasso di fiducia degli acquirenti nei confronti della compagnia.

Emerge così un nuovo profilo fin qui non considerato ossia l'importanza di una cultura aziendale che non solo pone al centro il cliente ma anche il collaboratore. Il dato citato ci informa che ad avere una influenza positiva nel rapporto col cliente non è solo la condivisione a livelli dirigenziali di valori ispirati al cliente centrismo, ma evidentemente, avrebbe il medesimo ruolo, anche un patrimonio culturale volto a rendere sereno, vivibile, formativo il proprio posto di lavoro.

---

<sup>14</sup> Il tema verrà approfondito nel capitolo sulla Customer Experience.

<sup>15</sup> Heapy J., King O., Samperi J. (2018) “Customer Experience Design” Apogeo, 20.

<sup>16</sup> Harvard Business Review Analytic Services (2015) “The business case for purpose” Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing.

Il dato sposta il fuoco della ricerca da una dimensione esclusivamente esterna, fatta da servizi e strategie che si rivolgono esclusivamente all'esterno dell'azienda, cioè ai clienti, verso una dimensione – attenzione – anche interna in quanto un elemento in grado di ottimizzare la gestione del cliente e le sue interazioni con l'impresa è data da un condiviso spirito di gruppo, di squadra, di collaborazione. Si parla in tal senso di c.d. “*Employee Experience*”.

A riguardo: “quali sono i costi e i benefici derivanti dal cercare di allineare meglio *Employee experience* e *Customer Experience*? Una risposta illuminante viene da alcune pratiche delle aziende illuminate che sono in grado di progettare e creare *workplace as an experience*, dove il responsabile HR è ora *Chief Employee Experience Officer*, ruolo che rompe le distinzioni tradizionali tra Risorse Umane, Marketing, Comunicazione, CSR. Aziende che ‘mescolano’ le tradizionali linee di confine tra casa e lavoro dando vita in azienda ad ambienti familiari (cucina, libreria, palestra, assistenza medica, etc.). Aziende attente alla formazione continua dei propri collaboratori e impegnate socialmente.

Anche l'edizione dell'Edelman Trust Barometer 2018 vede la voce dei dipendenti come uno dei *touch point* aziendali più credibili ed efficaci: un indicatore importante del ruolo delle persone non solo in quanto (bravi) lavoratori, ma anche come efficaci e appassionati *advocate* delle interazioni verso i consumatori finali. *Storyteller* quindi, ma soprattutto *storydoer* appassionati, che vivono la vita aziendale da protagonisti 24/7, raccontandola ai pubblici connessi.<sup>17</sup>”

Si arriva così, ad un'estremizzazione positiva, per la quale non si distingue più tra *Customer Experience* ed *Employee experience*, dando esclusivo risalto alla persona in quanto tale indipendentemente dal fatto che sia cliente o dipendente/collaboratore dell'azienda.

Un esempio particolarmente importante che testimonia la necessità di far viaggiare insieme l'*Employee* e la *Customer Experience* è dato dal famoso colosso “Ferrero”. Sul loro sito nella pagina “Chi Siamo” si legge questo:

---

<sup>17</sup> Maestri A. (2019) “Trend Customer Experience” Sas.



## “LEALTÀ E FIDUCIA

La costante attenzione nei confronti delle esigenze del consumatore costituisce la premessa e la base della nostra politica aziendale, ispirata alla massima trasparenza e all'eccellenza nella qualità.

La lealtà verso i consumatori e la fiducia che essi ci riconoscono ogni giorno con i loro acquisti sono il nucleo forte della relazione duratura che ci unisce.

I nostri comportamenti in azienda si basano sulla reciproca fiducia tra colleghi, sulla piena disponibilità e trasparenza verso il Gruppo e verso tutte le parti interessate con le quali quotidianamente ci confrontiamo.<sup>18</sup>”

Proprio l’ultimo capoverso testimonia nella pratica come un Gruppo così forte, un vero e proprio esempio di azienda di successo (o meglio “eccellente”), riconosca un imprescindibile legame nel proprio patrimonio culturale tra il cliente e i propri collaboratori visti come elementi imprescindibili della propria produzione e del proprio valore.

Più avanti, nei capitoli dedicati, alla *Customer Experience* si parlerà della figura del *Customer Advocate*, il cliente che diventa promotore dell’azienda. In questa sede si dà atto di come uno dei *touchpoint* fondamentali nella interazione cliente-impresa (*customer journey*) sia rappresentato dal rapporto tra il cliente ed il collaboratore orgoglioso di lavorare per quella compagnia.

Questo è il frutto di una massimizzazione della motivazione dei componenti del processo di produzione e vendita. In un articolo della Business Harvard Review, dal titolo “How Company Culture Shapes Employee Motivation” si legge: “*We have asked thousands of managers how they would define a high-performing culture. Most don’t have a great definition. So here is one: Culture is the set of processes in an organization that affects the total motivation of its people. In a high-performing culture, those processes maximize total motivation*”<sup>19</sup>”.

---

<sup>18</sup> I valori fondanti (ferrero.it)

<sup>19</sup> Lindsay McGregor and Neel Doshi (2015) “How Company Culture Shapes Employee Motivation” Harvard Business Review.

Gli esempi addotti a dimostrazione di ciò sono particolarmente interessanti:

*“Some companies make special efforts to design a highly motivating role. Toyota encourages play by giving factory workers the opportunity to come up with and test new tools and ideas on the assembly line. W. L. Gore & Associates gives people free time and resources to develop new ideas. And Southwest Airlines encourages their people to treat each customer interaction as play — perhaps you’ve seen how some flight attendants have turned boring safety announcements into comedy sketches.”<sup>20</sup>*

L’ultimo è particolarmente interessante: la Southwest Airlines incoraggia i suoi dipendenti a considerare l’interazione con i clienti come un gioco al punto da trasformare “noiosi” annunci sulla sicurezza in *sketches* comici. Un chiaro esempio di come *l’Employee experience* influenzi la *Customer Experience* e di come il tutto faccia parte di un’unica cultura aziendale che per raggiungere una massima fidelizzazione del cliente ispira decisioni gestionali tese a modificare anzitutto l’impostazione e l’atteggiamento organizzativo dell’azienda stessa.

## **1.2 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA: DALL’EFFETTO SILOS AD UN APPROCCIO CROSS-FUNZIONALE**

“Quando un’azienda raggiunge una certa dimensione, si organizza per dipartimenti. Deve farlo, altrimenti le varie funzioni dell’azienda, come il marketing, l’IT, gli acquisti e la contabilità, non possono funzionare in modo efficace. Ma questo causa un problema ai clienti, perché le decisioni che riguardano il servizio che essi ricevono non si basano su una visione olistica di ciò che è meglio per loro, ma su ciò che risulta più semplice da gestire per la struttura, la *leadership* e la gestione di ciascun compartimento aziendale.”<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Lindsay McGregor and Neel Doshi (2015) “How Company Culture Shapes Employee Motivation” Harvard Business Review.

<sup>21</sup> Heapy J., King O., Samperi J. (2018) “Customer Experience Design” Apogeo, 21.

Tuttavia, al fine di promuovere e far vivere ai propri clienti un'esperienza olistica, le aziende devono progettare le *business unit* secondo un'ottica interfunzionale.

Molte imprese sono, ad oggi, legate ad un'organizzazione del lavoro di tipo tradizionale c.d. “verticale” progettata per scopi di efficienza ed “associata a compiti specializzati, gerarchia dell'autorità, regole e normative, sistemi formali di reporting, pochi team o task force e processo decisionale accentrato, che significa che i problemi e le decisioni vengono trasmesse ai livelli superiori della gerarchia per la risoluzione.”<sup>22</sup>

Gli osservatori, in merito, commentano in questo modo la struttura verticale e l'effetto negativo che ha nel rapporto con i clienti: “se avete riflettuto attentamente su quanto può andare storto quando un'azienda non si organizza intorno ai suoi clienti, potreste aver scoperto che vi è una cosa in comune: è il risultato dei compartimenti verticali che caratterizzano la struttura di molte grandi aziende. Ciò implica la difficoltà di far cooperare tra loro tutte le varie parti dell'azienda e di organizzarsi attorno alle esigenze dei clienti”<sup>23</sup>.

Si tratta di un tipo di organizzazione che può essere efficacemente rappresentata come una struttura verticale e gerarchica suddivisa in comparti a cui tipicamente si affida il nome di “silos”.

Di qui l'omonimo effetto (c.d. “effetto silos”) che si verifica nelle aziende ancora legate ad un'organizzazione tradizionale del lavoro, in cui il focus è rivolto ai singoli anelli della catena, rappresentati dai reparti coinvolti nel processo, piuttosto che all'organizzazione nel suo insieme e all'obiettivo che si intende raggiungere. Spesso, infatti, ciò che è positivo per un dipartimento specifico, per esempio per il marketing, non è la decisione migliore per l'azienda o per l'organizzazione in generale.

L'effetto si traduce così facendo in conseguenze negative sulla comunicazione, sulla collaborazione e sulla definizione delle priorità aziendali generando

---

<sup>22</sup> Daft, R. L. (2004). Organizzazione aziendale. Italia: Apogeo, 80.

<sup>23</sup> Heapy J., King O., Samperi J. (2018) “Customer Experience Design” Apogeo, 21.

incomunicabilità, distanza e inconciliabilità tra i diversi reparti, anelli di una stessa catena.

Patrick Lambe, nel suo libro “Organising Knowledge: Taxonomies, Knowledge and Organisational Effectiveness<sup>24</sup>”, mostra quali sono i fattori generanti l’effetto silos:

- *culture of not caring about the implications of knowledge held beyond a narrow task-fulfilment role;*
- *different ways of describing and naming the same problem;*
- *inability to integrate multiple perspectives on the same problem;*
- *lack of opportunity for routine information exchange between parties involved;*
- *incompatible information systems;*
- *lack of access to other parties’ information systems;*
- *few shared attentional cues among the parties involved – warnings from external parties are not taken seriously because there are no mechanisms for recognising their authority or the experience upon which the warnings are based;*
- *few informal socialisation opportunities to build up a common language, shared categories, or trust mechanisms that underpin a group’s shared attentional cues and sense of authoritative knowledge-based experience.*

Tuttavia, è possibile definire alcuni segnali di avvertimento dell’esistenza dei silos in azienda<sup>25</sup>:

- *Inawareness From the Top* - Quando dirigenti di livello superiore e *stakeholder* non sono informati di importanti iniziative che sono state stabilite da altri dipartimenti e *team*, c’è un silo nell’organizzazione.
- Le squadre sono sotto preparate - Dipartimenti che non sono preparati ad assumere compiti dimostrano che c’è un errore di comunicazione in azienda. Ad esempio, un team di sviluppo prodotto che ha trascorso mesi

---

<sup>24</sup> Lambe P. (2017) “Organising Knowledge: Taxonomies, Knowledge and Organisational Effectiveness” Chandos.

<sup>25</sup> <https://anyconnector.com/it/business-communication/silos-in-business.html>

pianificando la vendita di un nuovo articolo e ha informato il *team* di marketing solo una settimana prima del suo lancio sta operando in un silo.

- Mancanza di comunicazione *bottom-up* - Quando i subordinati che stanno effettuando business plan non parlano direttamente ai *team* di gestione per informarli circa le prestazioni della società.

Un esempio paradigmatico dell'effetto in questione è quanto testimonia di aver vissuto il professor. L. Rosati alle prese con il *customer service* di Apple ed una richiesta di sostituzione di un'auricolare difettoso comprato sul loro sito web. Come spesso accade, Rosati viene "rimpallato tra i differenti livelli del *call center*", assiste nelle lunghe telefonate a problemi tecnici ed informatici dei loro sistemi, e subisce la disorganizzazione della c.d. "assistenza tecnica di livello superiore" che avrebbe dovuto contattarlo una volta avviata la commessa di restituzione e che però non lo ha mai fatto.

Alla fine di questa moderna e quanto mai attuale "fatica di Ercole" la sostituzione avviene ma la nuova operatrice del *call center*, che aveva provveduto nuovamente a contattare per risolvere dopo giorni l'intera questione, gli spiegava che ogni volta che ha contattato il *call center* ha parlato con un diverso reparto dell'assistenza, il quale ha provveduto a creare una sua pratica. Gli veniva riferito che "i sistemi informativi dei vari reparti, infatti, non sono fra loro comunicanti e nessuno sa cosa fa l'altro."<sup>26</sup>

Questo caso esemplifica perfettamente quanto accade a tutti noi ogni qualvolta ci interfacciamo con i *customer service* di una qualunque azienda, anche quelle che nella promozione della *brand identity* dicono di porre al centro il cliente in tutti i suoi bisogni (tra questi certamente anche Apple).

Difronte ad uno scenario di questo genere, ogni tipo di studio che viene condotto per analizzare i bisogni dei clienti perde di valore; un'azienda può entrare in possesso del *know-how* riguardante i propri clienti ma se non è in grado di trasmetterlo con una *vision* e degli obiettivi comuni, il servizio che fornirà potrà essere differente da ogni *business unit* che ha un'interfaccia con il cliente.

---

<sup>26</sup> <https://www.lucarosati.it/blog/silos-aziendali>

“Molte aziende considerano un servizio come un insieme di processi rivolti ai clienti, piuttosto che come un'esperienza olistica. Come clienti, voi stessi, quante volte avete dovuto compilare moduli eccessivamente dettagliati o fornire le stesse informazioni più e più volte, al fine di supportare un insieme di processi aziendali disgiunti? Ciò accade perché tali aziende non sono entrate nel mondo dei loro clienti e non hanno compreso che cos'è l'interazione. E così obbligano i clienti a compensare la loro scarsa capacità di progettare i processi.”<sup>27</sup>

Ciò considerato uno dei problemi fondamentali in una struttura organizzativa di tipo verticale è rappresentata appunto dalla gestione comune e condivisa dei dati in possesso dell'azienda tra le sue diverse sezioni. Il caso personale testimoniato da L. Rosati si conclude appunto con l'operatrice che, nell'intento di giustificare il disservizio fornito, rivela che i sistemi informativi utilizzati dai vari reparti, che si sono interfacciati con l'utente, non sono in grado di conoscere le procedure avviate per la medesima richiesta del medesimo utente, dagli altri.

Questo problema altro non è che un tipo particolare, ma diffuso, di effetto silos chiamato “silos di dati” ossia un archivio di dati fissi sotto il controllo di un dato reparto aziendale ed isolato da tutti gli altri archivi di dati riferiti e gestiti da altri reparti.

Il problema nasce in tutti i quei casi in cui i reparti hanno tra di loro responsabilità condivise e competenze comuni (ad es. *customer service*) e necessitano pertanto di avere una cognizione completa di tutto lo spettro informativo riguardante un cliente e le pratiche a lui riferite. In tal senso, mancando un sistema che colleghi gli archivi di dati ed essendo questi tra di loro assolutamente isolati, non è possibile per i reparti conoscere le informazioni in possesso agli altri reparti ed il loro operato.

Tutto questo si traduce in difficoltà operative, organizzative, gestionali interne all'azienda, che si riflettono, di conseguenza, all'esterno, specialmente sul proprio cliente.

---

<sup>27</sup> Heapy J., King O., Samperi J. (2018) “Customer Experience Design” Apogeo, 19.

La Teamleader, azienda che dal 2012 si occupa di fornire e progettare software di gestione dati per le imprese, elenca 5 rischi fondamentali causati dai silos di dati:

#### 1) Sforzi duplicati

“Se la moltitudine di strumenti che usi genera silos di informazioni, molto probabilmente non ti accorgi di quando un collega ha già risolto un problema o stabilito un processo. Non essendo a conoscenza di tali informazioni, perderai tempo lavorando alla stessa cosa, replicando i contenuti esistenti o fornendo il tuo contributo là dove non ce n'è più bisogno. Ciò può portare a frustrazione o confusione: moltiplicare gli sforzi, infatti, non farà altro che aumentare il caos.

Non remando tutti verso la stessa direzione, alcuni membri della tua squadra potrebbero inviare email di cui non sei a conoscenza, il tuo team di marketing potrebbe non disporre dei dati reali derivanti dalle vendite (ad es. tassi di conversione per canale), ecc.”

#### 2) Nessuna decisione guidata dai dati

“Attenersi ai dati significa fundamentalmente utilizzare informazioni verificate e convalidate per prendere decisioni migliori. Va da sé che la qualità dei tuoi dati è essenziale. In caso di elementi mancanti o erranei, potresti infatti pervenire a una decisione che costerà caro alla tua attività.

Un esempio:

La tua analisi suggerisce che i tassi di conversione sono alti per un determinato pubblico destinatario. Probabilmente aumenterai i tuoi sforzi nell'ambito del marketing e della vendita, nell'obiettivo di puntare ancor più energicamente su queste persone o aziende. Ma cosa accadrebbe se alcune delle transazioni vantaggiose fossero contrassegnate con il settore sbagliato? O se fossero il frutto di una campagna di marketing una tantum?

La chiave sta nell'espandere i tuoi traguardi guardando oltre il tuo orizzonte immediato; tuttavia questo non sarà compito facile se tutti i dati sono nascosti nei silos.”

#### 3) Farsi sfuggire opportunità di vendita

“Le aziende devono agire rapidamente per avere successo. I migliori *marketer* pubblicano campagne basate su *trigger* selezionati (ad es. visite al sito web, *download* di ebook etc.). I migliori team di vendita rispondono ai lead non appena si presentano. Se i dati rimangono in silos separati, nessuno sarà in grado di “battere il ferro finché è caldo”; così, i tuoi lead più caldi si raffredderanno sempre di più.”

#### 4) Nessuna analisi dei clienti

“Il cliente è sovrano, oggi più che mai. Ma il successo dei tuoi clienti dipende da quanto comprendi la loro traiettoria, dal potenziale cliente "freddo" a quello abituale, fino al difensore del marchio. Come azienda, devi capire cosa avviene in corrispondenza di ogni punto di contatto e, fattore ancor più importante, cosa manca.

Se le informazioni di cui disponi sono memorizzate su piattaforme diverse senza essere scambiate, non ti sarà possibile snellire i punti di contatto dei clienti o migliorare la loro esperienza complessiva.”

#### 5) Mancanza di priorizzazione e coordinamento

“Questo potrebbe essere il fulcro del problema e riguarda non solo i silos di dati, ma anche quelli organizzativi. A causa dell'arresto del flusso di informazioni, i membri del team lavorano a testa bassa per completare i propri progetti e raggiungere così i propri obiettivi personali. Ciò ostacola l'instaurarsi di un clima di apertura e comunicazione: se un collaboratore è completamente all'oscuro di ciò che accade negli altri dipartimenti della tua azienda (ad esempio, a causa del mancato accesso agli indicatori chiave), non sarà in grado di contribuire al loro successo.

I silos di informazioni creano barriere laddove non avrebbero ragione di esistere. Quando il flusso di informazioni risulta bloccato, le persone si preoccupano unicamente di portare a termine le proprie mansioni. Dal punto di vista della concentrazione questo potrebbe essere molto positivo, tuttavia può anche rivelarsi



deleterio per la collaborazione interna, generando confusione nella presa di decisioni e rallentando la tua organizzazione<sup>28</sup>.”

Il problema in questione è particolarmente diffuso. Un’inchiesta del 2016, dal titolo “More Companies Trust Cloud Apps, but Security Controls Still Hazy” mostra come l’azienda media utilizza circa 930 applicazioni cloud nelle proprie attività quotidiane di business, dallo storage di file alle relazioni con i clienti, passando per il social media marketing e le campagne di email marketing.

È evidente però come un ricorso così frequente ai clouds – che altro non sono che spazi di archiviazione personali immateriali - aumenti il rischio di silos di dati.

Una recente ricerca di SugarCRM<sup>29</sup> ha rilevato che il 50% dei responsabili delle vendite ammette di non poter accedere ai dati dei clienti attraverso i sistemi di marketing, vendita e assistenza, lasciando i membri del team rivolti ai clienti senza un’immagine chiara dei propri clienti.

Ciò significa che i loro rappresentanti di vendita trascorrono solo il 54% del loro tempo a vendere, il che ha portato oltre la metà (56%) a dichiarare che il tasso di abbandono dei clienti è aumentato negli ultimi 12 mesi e quasi la metà (48%) a non sapere perché i clienti hanno abbandonato.

In definitiva, il rapporto ha rilevato che l’abbandono dei clienti costa alle aziende di fascia media una media di 3.9 milioni di sterline all’anno ciascuna.

La soluzione a questo grave ed endemico problema consiste nel cambiare la propria struttura organizzativa ed adottare un c.d. sistema orizzontale o per processi.

Un sistema di tal genere riprende idealmente il concetto di “catena di valore<sup>30</sup>” di Michael Porter, descritto nel suo libro “Competitive Advantage”.

Secondo Porter esistono due tipi di attività: quelle primarie, dedicate alla creazione dei prodotti (ad es. il marketing) e quelle di supporto anche dette secondarie (ad es.

---

<sup>28</sup> <https://www.teamleadercrm.it/blog/silos-di-dati>

<sup>29</sup> Sugar CRM (2022) “2021 CRM and Sales Impact Report”.

<sup>30</sup> “The basic tool for diagnosing competitive advantage and finding ways to enhance it is the value chain, which divides a firm into the discrete activities it performs in designing, producing, marketing, and distributing its product” Porter, M. E. (1985) “*Competitive Advantage*” Free Press, 27.

la gestione delle risorse umane) le quali non contribuiscono direttamente alla creazione dei prodotti, ma non per questo sono meno importanti.

Nel processo economico di un'azienda entrambe le attività sono parimenti importanti perché ogni anello della catena apporta un valore aggiunto tanto al prodotto quanto all'attività produttiva unitariamente intesa.

È proprio questo il punto principale di un sistema orizzontale: considerare tutta la catena del valore nel suo insieme e in modo appunto orizzontale senza gerarchie.

Una struttura orizzontale, infatti, “viene creata intorno a processi chiave interfunzionali piuttosto che intorno a compiti, funzioni o aree geografiche. Di conseguenza, i confini tra le unità vengono annullati.”<sup>31</sup>

Un esempio particolarmente efficace di tale modello strutturale è dato dalla divisione customer service della Ford.

“La Ford ha team dedicati ai seguenti processi chiave: sviluppo dei business, fornitura di ricambi e logistica, assistenza e programmi veicoli e supporto tecnico. I team-auto diretti, non gli individui, stanno alla base della progettazione della *performance* organizzativa; i *process owner* hanno la responsabilità di ogni processo chiave nella sua interezza. Per il processo di fornitura di ricambi e la logistica della Ford, ad esempio, un certo numero di team può occuparsi di compiti come l'analisi dei ricambi, gli acquisti, il flusso dei materiali e la distribuzione, ma un *process owner* è responsabile del coordinamento dell'intero processo.”

Inoltre, in un'efficiente struttura organizzativa orizzontale gioca un ruolo fondamentale la c.d. *employee experience*; pertanto, “alle persone che compongono un *team* sono fornite le competenze, gli strumenti, la motivazione e l'autorità per prendere le decisioni che sono essenziali per la performance del team stesso. I membri del team vengono formati in maniera trasversale, così che sono in grado di svolgere l'uno il lavoro dell'altro e le capacità, combinate, sono adeguati a completare un compito organizzativo principale. I team dispongono della libertà di

---

<sup>31</sup> Porter, M. E. (1985) “*Competitive Advantage*” Free Press.

pensare in maniera creativa e di reagire in maniera flessibile alle nuove sfide che si manifestano.”

In definitiva, la struttura orizzontale ha tra le sue peculiarità una spiccata propensione al cliente. “I clienti sono il fattore guida dell'organizzazione orizzontale. L'efficacia viene misurata sulla base degli obiettivi di performance di fine processo, così come sulla base della soddisfazione dei clienti, della soddisfazione dei dipendenti e del risultato finanziario. La cultura è caratterizzata da apertura, fiducia e collaborazione, focalizzata sul miglioramento continuo. La cultura valorizza la responsabilizzazione, l'impegno e il benessere dei dipendenti.”<sup>32</sup>

Proprio con riferimento a quest'ultimo profilo, un business orientato al cliente deve coerentemente e necessariamente accogliere al proprio interno una struttura organizzativa “per processi” che gli consenta di creare un servizio che sia realizzato in modo univoco tra i vari reparti aziendali e che garantisca un miglioramento continuo da parte di ogni unità funzionale<sup>33</sup>.

Il cliente ovviamente non concepisce i singoli compartimenti aziendali come strutture a sé stanti: l'azienda è ogni reparto che abbia la responsabilità ed il ruolo di interfacciarsi con lui ed assisterlo in ogni suo bisogno, non esistono distinzioni.

Il passaggio da una struttura verticale ad una orizzontale non è d'altra parte cosa semplice. Tuttavia è possibile adattare la propria struttura verticale affinché la si renda più vicina possibile al sistema orizzontale. Si tratta di creare un team con funzioni trasversali e di collegamento tra tutti i reparti distinti ma con funzioni e responsabilità condivise. Ad esempio, rimanendo in tema di interazione con il cliente, si tratterebbe di creare un “team dedicato a riesaminare l'intera *Customer Experience*” il cui compito, nello specifico, sarà quello di sviluppare idee e strumenti che gli consentano di collegare e connettere i compartimenti impegnati nell'offerta esperienziale. Uno strumento utile ad esempio sarebbe la creazione di

---

<sup>32</sup> Heapy J., King O., Samperi J. (2018) “Customer Experience Design” Apogeo, 19.

<sup>33</sup> <https://www.captio.net/it/blog/la-gestione-per-processi-il-modo-migliore-per-crescere>

una intranet “dedicata a comunicare internamente le conoscenze relative a chi erano i loro clienti e alle pratiche di progettazione della *Customer Experience*”.

“Laddove questo sistema funziona, l’organizzazione supera la struttura di un singolo *team* dedicato alla *Customer Experience* collocato in un reparto o nell’altro. Al contrario, la gestione della *Customer Experience* diventa una funzione inter-compatimento con una rete di manager che operano come partner commerciali supportati da un toolkit e da risorse di formazione.<sup>34</sup>”

### 1.3 SVILUPPARE STRATEGIE DI GROWTH HACKING

Lo scenario competitivo in cui le aziende operano è in continua trasformazione. La globalizzazione, le nuove abitudini di consumo, la complessità dei prodotti, la convergenza dell’industria, i progressi dell’ICT, sono solo alcuni dei fattori determinanti il cambiamento e ai quali le aziende devono far fronte per poter competere e sopravvivere.

In tal senso, alcuni attenti osservatori parlano di business “fluidi”: business che attraverso una costante spinta innovatrice sono in grado di adattarsi ai continui mutamenti di mercato<sup>35</sup>.

Nel segno della fluidità dei modelli, diversi sono gli approcci sperimentali che reagiscono alla trasformazione in questione ponendo al centro del proprio *modus operandi* il cliente e la sua partecipazione alla crescita e all’innovazione aziendale.

Uno di questi suddetti approcci è il c.d. “*Growth Hacking*”<sup>36</sup> ideato da Sean Ellis, il quale “rappresenta un forte motore di crescita per le imprese, che non agisce solo sulla crescita della base clienti dell’impresa stessa, ma ha l’obiettivo di coinvolgerli,

---

<sup>34</sup> Heapy J., King O., Samperi J. (2018) “Customer Experience Design” Apogeo, 21.

<sup>35</sup> Bruno, M., Butté, P., & Galeani, G. (2021). “*Gestire il business fluido: Esperienze di management per prosperare nell’epoca dell’incertezza.*” HOEPLI EDITORE.

<sup>36</sup> Termine coniato per la prima volta nel 2010 da Sean Ellis in posto nel suo blog pag 144 (libro Open Innovation

incrementare la loro propensione a compiere un'azione e incrementare la *retention*.<sup>37</sup>”

È un metodo particolarmente adatto alle imprese che fanno proprie culture aziendali incentrate sulla cura e la soddisfazione del cliente e che per questo adottano strutture organizzative orizzontali (precedentemente descritte). Questo perché tali aziende, così come l'approccio *Growth Hacking* impone, non considerano il cliente solo come una fonte di entrata, ma come attore fondamentale per tutta la catena del valore: “per cui vi è la necessità di renderli ambasciatori del brand, incrementare il loro empowerment e cimentare il passaparola per incrementare la base clienti esistente”.

Ad avviso di G. Santoro “si tratta di un nuovo approccio che ha contribuito notevolmente alla crescita di molte start up della Silicon Valley in seguito diventate ‘unicorni’ – imprese che raggiungono una valutazione di mercato superiore a 1 miliardo di Dollari – come ad esempio Dropbox, LinkedIn e Uber<sup>38</sup>”.

È definito come un metodo “sperimentale” nel senso che mira a rendere il processo di crescita (e guadagno) di un'azienda parte integrante della strategia con tecniche non convenzionali (da cui il termine hacking). Per spiegare meglio: il *Growth Hacking*<sup>39</sup> è un mix di marketing creativo, sperimentazione, sviluppo web e automazione, caratterizzato da una forte base analitica e scientifica.

Il suo promotore è il c.d. “*Growth Hacker*”: un professionista od un team cross-funzionale che grazie alle sue competenze trasversali in digital marketing, comunicazione, programmazione e *user experience*, analizza il mercato di riferimento e a ottimizza il processo di acquisizione degli utenti, sperimentando e implementando nuove strategie di crescita aziendali <sup>40</sup>.

Tra i principali fattori del metodo vi sono quindi:

---

<sup>37</sup> Santoro G. (2021), “Open Innovation. Competere in un mondo digitale” G. Giappichelli Editore, 144.

<sup>38</sup> Santoro G. (2021), “Open Innovation. Competere in un mondo digitale” G. Giappichelli Editore, 145.

<sup>39</sup> Gaito R. (2017) “Growth Hacker: Mindset e strumenti per far crescere il tuo business” FrancoAngeli.

<sup>40</sup> Feltrinelli Education (2020) “Il Growth hacking: Pensare fuori dagli schemi per far crescere un'azienda” Magazine.

- La creazione di un team interfunzionale (che consente l’abbattimento dei silos aziendali e che guarda alla condivisione del *know how* tecnico tra i diversi reparti aziendali come il valore aggiunto nello sviluppo di strategie di crescita)
- L’implementazione di analisi qualitative e quantitative al fine di ottenere informazioni dettagliate sul comportamento dei consumatori e le loro preferenze
- Il rapido sviluppo e prioritizzazione delle idee strategiche, nonché la definizione e la valutazione di metriche utili a misurare i risultati<sup>41</sup>

Il *Growth Hacking* si compone di 4 fasi: analisi, ideazione, prioritizzazione ed implementazione.

- Analisi:  
È la fase dedicata alla raccolta dei c.d. stimoli: ossia le informazioni interne (che derivano cioè dai team, dall’esperienza, dagli esperimenti fatti in passato e dalle risorse a disposizione) ed esterne (che derivano dai competitors, dal mercato, dai clienti) che permettono di capire in che direzione orientare la crescita e quali sono le problematiche da risolvere.
- Ideazione:  
Raccolte le informazioni, si cerca creativamente di formulare delle ipotesi o di trovare delle idee da poter testare rapidamente.
- Prioritizzazione:  
In questa fase le idee e le ipotesi sviluppate precedentemente vengono ordinate secondo un ordine di priorità, selezionando quelle che dovranno essere promosse e successivamente testate o scartate.

---

<sup>41</sup> Per approfondire si v. pag. 145 del libro “Open Innovation”. Si consideri, inoltre, che ciascuno dei principi esposti da Ellis, quali principali fattori del suo metodo, troverà nel corso della trattazione uno specifico approfondimento (ad es. l’implementazione dell’attività di analisi sarà oggetto del capitolo sull’Industry 4.0; dall’altra la misurazione dei risultati sarà trattata nel capitolo sulla Customer Experience relativamente al tema della valutazione del grado di soddisfazione e fedeltà del cliente).

Un efficace e diffuso metodo di prioritizzazione è il c.d. ICE: *Impact, Confidence, Ease* ideato sempre da Ellis. Si tratta di un metodo quantitativo che consente di dare un punteggio, da 1 a 10, ad ognuno dei seguenti criteri:

- 1) *Impact*: si valuta l'impatto dell'idea generata secondo parametri economici, di vantaggio competitivo etc.
- 2) *Confidence*: si valuta la fiducia relativa alla buona riuscita della sperimentazione
- 3) *Ease*: si valuta la facilità di sviluppo dell'esperimento alla luce dei costi, il *know-how* necessario e disponibile, le tempistiche etc.

Al termine della valutazione si dovrà calcolare la media tra tutti i voti assegnati e questa darà la priorità di esecuzione degli esperimenti.

– Esecuzione:

L'ultima fase del metodo consiste nello sperimentare le idee secondo il loro ordine di priorità. Il test viene eseguito secondo una logica di "*minium viable experiment*" (MVE) ossia realizzando una versione base e a costi limitati che comunque garantisce un valido riscontro sperimentale.

Inoltre vanno definite le metriche da utilizzare per la misurazione dei dati assunti tramite l'esperimento (guardare non solo ai dati oggetto di osservazione ma anche quelli ad essi correlati).

Una volta completato, il ciclo permetterà di avere una visione completa e definita delle aree su cui sarà conveniente investire (in termini di crescita della propria azienda) e quali lasciarsi alle spalle (per via delle loro scarse possibilità di sviluppo).

## 1.4 IL VALUE PROPOSITION CANVAS

Ad avviso di G. Santoro si tratta di uno strumento “molto utile per sviluppare e gestire strategie di growth hacking, generando idee, riguardanti pains e gains, da testare attraverso esperimenti.”<sup>42</sup>

Il *Value Proposition Canvas* è un *tool* che si caratterizza per porre al centro di un modello di business innovativo due dei segmenti di cui si compone il *Business Model Canvas*<sup>43</sup>: il *Value Proposition* e il *Customer Segment*. L’obiettivo è quello di ottimizzare il rapporto tra questi due segmenti rendendoli reciprocamente affini.

Alex Osterwalder, padre del metodo, nel suo celeberrimo libro “Value Proposition Design”<sup>44</sup> descrive il *value propositioning* come “*benefits customers can expect from your products and services*” e propone di individuare il proprio *Customer Segment* come “*a specific customer segment in your business model in a more structured and detailed way, it breaks the customer down into its jobs, pains, and gains.*”

Infatti, Osterwalder nel suo celeberrimo libro “Value Proposition Design” descrive così il Value Proposition Canvas: “*The Value Proposition Canvas has two sides. With the Customer Profile you clarify your customer understanding. With the Value Map you describe how you intend to create value for that customer. You achieve Fit between the two when one meets the other.*”

Per *Value Map* si intende quel disegno nel quale si descrive “*the features of a specific value proposition in our business model in a more structured and detailed*

---

<sup>42</sup> Santoro G. (2021), “Open Innovation. Competere in un mondo digitale” G. Giappichelli Editore, 156.

<sup>43</sup> Il business model Canvas è uno strumento utile a descrivere, analizzare e progettare i modelli di business attraverso 9 elementi che mostrano la logica in cui un’azienda crea, distribuisce e cattura valore. I 9 elementi comprendono le 4 aree principali di un business: i clienti, l’offerta, le infrastrutture e la solidità finanziaria. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2020). Creare modelli di business: Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business. Edizioni Lswr.

<sup>44</sup> Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). “Value proposition design: How to create products and services customers want.” John Wiley & Sons.



way. *It breaks your value proposition down into products and services, pain relievers, and gain creators*".

Il metodo parte dalla definizione del proprio cliente target attraverso l'osservazione dei clienti stessi ("*the set of customer characteristics that you assume, observe, and verify in the market*") con la conseguente individuazione e strutturazione di ciò che è stato precedentemente definito come "*Customer Segment*".

In tale fase sarà necessario analizzare i c.d. *customer jobs* ossia "quelle attività svolte dal consumatore per risolvere un problema o soddisfare un bisogno"<sup>45</sup>. Per poter definire tali attività è necessario condurre un'osservazione approfondita del consumatore ricorrendo all'analisi dei *big data*, alla *customer survey*, a focus di gruppo con i clienti stessi.

Osterwalder individua 4 categorie di *customer jobs*:

1. *Functional Jobs*: "*when your customers try to perform or complete a specific task or solve a specific problem, for example, mow the lawn, eat healthy as a consumer, write a report, or help clients as a professional*"
2. *Social Jobs*: "*when your customers want to look good or gain power status. These jobs describe how customers want to be perceived by others, for example, look trendy as a consumer or be perceived as competent as a professional*"
3. *Personal/emotional Jobs*: "*when your customers seek a specific emotional state, such as feeling good or secure, for example, seeking peace of mind regarding one's investments as a consumer or achieving the feeling or job security at one's workplace.*"
4. *Supporting jobs*: "*Customers also perform supporting jobs in the context of purchasing and consuming value either as consumers or as professionals, these jobs arise from three different roles:*
  - *Buyer of value: jobs related to buying value, such as comparing offers, deciding which products to buy, standing in a checkout line, completing a purchase, or taking delivery of a product or service*

---

<sup>45</sup> Santoro G. (2021), "Open Innovation. Competere in un mondo digitale" G. Giappichelli Editore, 155.

- *Cocreator of value: jobs related to cocreating value with your organization: such as posting product reviews and feedback or even participating in the design of a product or service*
- *Transferrer of value: jobs related to the end of a value proposition's life cycle, such as canceling a subscription, disposing of a product transferring it to others, or reselling it*"

Inoltre, nell'analisi dei *customer jobs* è molto importante anche considerare il contesto in cui l'attività è svolta questo perché, ad avviso di Osterwalder, il "contesto potrebbe spesso imporre vincoli o limitazioni" al consumatore.

Tra questi però vanno distinti quelli veramente importanti da quelli, invece, "insignificanti". È fondamentale infatti sapere che non tutti i *jobs* hanno la stessa importanza per il consumatore: alcuni hanno maggior valore perché la loro concretizzazione potrebbe comportare gravi conseguenze per il consumatore stesso; altri, d'altro canto, sono "insignificanti" perché al customer interessano altre cose.<sup>46</sup>

La necessità di individuare i *customer jobs* del proprio *Customer Segment* è data dall'obiettivo di delineare quali vantaggi (*gains*) il consumatore cerca da un prodotto/brand e quali difficoltà (*pain*) lo stesso trova per soddisfare i propri bisogni.

L'impresa, infatti, al fine di migliorare la propria proposta di valore, avrà il compito di sviluppare specifici generatori di vantaggi (*gain creators*) e, dall'altra, specifici riduttori di difficoltà (*pain relivers*). Questa sarà l'ultima fase del tool: l'azienda dovrà attuare tutti quei servizi in grado di soddisfare la ricerca ed i bisogni del cliente.

Come questi servizi dovranno essere progettati ed impostati e quali specifiche caratteristiche dovranno avere è il centro focale della presente trattazione ed è il tema fondamentale su cui si basa la *Customer Experience*.

---

<sup>46</sup> Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). "Value proposition design: How to create products and services customers want." John Wiley & Sons.

## 2 LA CUSTOMER EXPERIENCE: PROGETTARE UN'OFFERTA ESPERIENZIALE

Nel 2020 sul famoso editoriale Forbes venne pubblicato un articolo il cui titolo recitava “Covid-19 ha creato un nuovo consumatore: basta una sola esperienza negativa per abbandonare un brand”<sup>47</sup>.

L'articolo verteva su di un report pubblicato dalla SAS, famosa azienda leader negli *analytics*, nel quale si legge “*In the wake of COVID-19, SAS wanted to discover how attitudes have changed and if businesses had made progress in developing their customer experiences.*”<sup>48</sup>

L'obiettivo della ricerca era quello di studiare l'esistenza di un eventuale cambiamento nel comportamento dei consumatori a seguito della crisi planetaria del COVID-19.

L'analisi condotta su di una rosa di 10mila consumatori in Europa, Medio Oriente e Africa, registrava una crescita dell'importanza della *Customer Experience* nelle abitudini di consumo e mostrava come oramai il prezzo fosse diventato un fattore non più determinante sulla scelta di acquisto o risparmio della clientela.

In particolare la ricerca attestava “che un terzo dei clienti italiani si dichiarava pronto ad abbandonare un brand dopo una sola esperienza negativa e quasi il 60% passerebbe a un marchio concorrente dopo aver avuto tra le 2 e le 5 esperienze negative.” Lo studio mostrava inoltre che “le aziende non possono più pensare di trattenere i clienti basandosi solo sul prezzo: il 65,3% degli intervistati italiani ha dichiarato infatti di essere disponibile a pagare di più per acquistare e/o utilizzare prodotti e servizi di aziende in grado di offrire una buona *Customer Experience*.”<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup><https://forbes.it/2020/10/23/customer-experience-come-sono-cambiate-le-abitudini-dei-consumatori/>

<sup>48</sup> Emea Consumer Research “Experience 2030: Has COVID-19 Created a new kind of Customer?” Report Sas.

<sup>49</sup><https://forbes.it/2020/10/23/customer-experience-come-sono-cambiate-le-abitudini-dei-consumatori/>

Gianluca Diegoli, professore di e-Commerce e Web Marketing, della Iulm di Milano, concordemente al report, osserva come “Il problema è che noi (i *marketer*, i brand) dobbiamo vincere sempre, mentre al cliente sembra bastare un solo nostro passo falso per pensare-dire-diffondere ai quattro venti che noi abbiamo sbagliato, e che il nostro servizio non è stato all’altezza della situazione. Non sono più disposti ad aspettare, faticare, nemmeno per i sedicenti *lovebrand*, non fanno sconti. Il *brand* più importante per loro sono loro stessi. Si sono sintonizzati in una logica «il mondo è disponibile h24 on demand» direttamente dallo smartphone. E non si curano di regolamenti, sicurezza, ne-cessità organizzativa: problemi vostri, ci fanno capire.<sup>50</sup>”

In sintesi il consumatore titolare dell’attuale domanda sul mercato è cambiato profondamente al punto che se il fattore del prezzo è sempre stato l’agente principale delle dinamiche micro economiche tradizionali oggi non lo è più - almeno in maniera così determinante come in passato – essendo raggiunto o addirittura spodestato dalla c.d. *Customer Experience*.

Tutto questo cambia notevolmente il modo di fare impresa: cambia il business, il management, le strategie produttive.

Se prima il gioco tra i concorrenti si giocava nella dimensione del prezzo e chi riusciva ad offrire il miglior prodotto al miglior prezzo vinceva, oggi non è più sufficiente essendo necessario offrire anche (o forse solo) la migliore esperienza di vendita/acquisto e di assistenza. D’altronde lo stesso professor G. Diegoli osserva come “potremmo dire: a semi-parità di qualità (percepita o reale) del prodotto, il servizio o l’interfaccia vince. Ci sono recensioni su Amazon che citano la consegna veloce come migliore feature del prodotto, che viene quasi ignorato, o dato per scontato. Che il momento, il luogo, la sensazione che sta attorno all’acquisto sia estremamente importante e molto facile da ricordare è un concetto assodato. Nel momento in cui la *Customer Experience* è fondamentale per il riacquisto e il passaparola ed è fruita fuori dai nostri uffici e dalle nostre fabbriche, nasce la necessità di monitorarla in modo puntuale”

---

<sup>50</sup> Diegoli G. (2019) “Trend Customer Experience” Sas.

L'obiettivo del presente capitolo è capire cosa si intende per *Customer Experience* (C.X.), quali sono i suoi risvolti applicativi e pratici, come la C.X. ha cambiato e sta cambiando il modo di fare impresa.

## 2.1 IL PROBLEMA DI UNA “SUPERIOR” CUSTOMER EXPERIENCE

La Customer Experience (spesso abbreviata in C.X.) è definita come la risultante di tutte le sensazioni vissute da un cliente in ogni interazione con il marchio, da quando prende familiarità col prodotto attraverso tutti i possibili canali (passaparola, social media, pubblicità, ecc.), fino all'acquisto e all'assistenza post-acquisto. Quindi, quando si parla di C.X. si fa precisamente riferimento all'esperienza del cliente nell'arco di tutte le sue interazioni con l'impresa: l'acquisto ma anche l'assistenza clienti ed in generale qualunque interazione con il brand.

La ricerca sopracitata condotta dalla SAS rilevava che ciò che i clienti considerano una buona esperienza d'acquisto – e quindi una buona *Customer Experience* – comprende diversi aspetti che riguardano tanto il prezzo quanto il servizio. Tra quelli che contribuiscono maggiormente ad un'esperienza positiva con un brand ci sono:

- Flessibilità dei resi e rimborsi (per il 26% intervistati)
- Assistenza ai clienti reattiva (per il 25,8% degli intervistati)
- Esperienza del cliente più importante dei prezzi bassi e degli sconti (per quasi la metà degli intervistati, 46%)
- Comportamenti responsabili da parte dell'azienda (per il 32%)
- Convenienza (per il 35,5 %) <sup>51</sup>

Molto importante è anche la gestione delle interfacce digitali della quale si approfondirà nel proseguo del presente capitolo.

---

<sup>51</sup> Emea Consumer Research “Experience 2030: Has COVID-19 Created a new kind of Customer?” Report Sas.

Ciò considerato, data l'importanza vitale di una strategia volta alla C.X., il problema fondamentale per un'impresa è quello di offrire una buona - se non la migliore - esperienza d'acquisto al proprio cliente. A riguardo, appare particolarmente decisivo il richiamo a quanto evidenziato in sede di introduzione dell'elaborato. Si fa riferimento in particolare a quanto riportato da Paolo Fabrizio in "La rivoluzione del *social customer service*": "l'80% delle compagnie crede di fornire un customer service "superiore", ma solo l'8% per cento dei customers pensa che queste stesse compagnie lo forniscano effettivamente".

Seppure si tratta di dati allarmanti (in quanto testimoniano una sorta di "bias" diffuso delle imprese, non in grado di valutare oggettivamente il livello della propria offerta) l'autore ritiene che si tratti allo stesso tempo "anche di una grande opportunità di crescita su un fronte che è rimasto per troppo tempo sottovalutato... - e che - Quindi la chiave di volta è innanzitutto un cambio di atteggiamento culturale<sup>52</sup>".

Si deve dare atto che l'evoluzione è già in atto con risultati molto soddisfacenti. "Di fatto, come evidenziato da una recente ricerca IDC, circa il 52% delle aziende europee identifica la *Customer Experience* come massima priorità di *business* insieme al tema dell'innovazione. Anche il 48% delle organizzazioni italiane riconosce l'importanza di questi due ambiti per poter competere nel breve e nel lungo periodo."<sup>53</sup>

Casi di successo di aziende che stanno investendo in progetti di *Customer Experience* sono sempre più frequenti e con risultati tangibili. Ad esempio "il gruppo bancario Santander ha identificato alcune metriche legate alla *Customer Experience* come fattori chiave della propria crescita. Ha inserito nel proprio piano strategico l'aumento della percentuale di clienti fidelizzati, e l'incremento dei clienti digitalizzati che ha raggiunto 25,4 milioni. Nonché il *Customer Satisfaction Index* che ad oggi è pari a 88,2%, risultando una delle banche con il maggior numero di clienti soddisfatti. Il focus specifico sulle iniziative di *Customer Experience* ha

---

<sup>52</sup> Paolo Fabrizio (2015), "La rivoluzione del social customer service: Come attrarre e mantenere clienti attraverso la qualità di servizio" Dario Flaccovio Editore.

<sup>53</sup> I. Ortis (2019) "Customer Experience: una reale opportunità di differenziazione" Sas.

avuto un impatto diretto sulle revenue, che sono cresciute del 14% nell'ultimo anno. Oppure Porsche che, tramite il suo programma di abbonamento chiamato Passport, offre la possibilità ai soci di scegliere tra differenti modelli di auto in base alle occasioni, tutto gestito tramite un'applicazione mobile. Anche nell'ambito automotive, dove il concetto di proprietà del bene era uno dei principi fondanti, ci si muove verso quelle che sono pure esperienze.” Ivano Ortis vice Presidente – IDC Financial, Manufacturing and Retails sights<sup>54</sup>.

Come nota I. Ortis vice Presidente di IDC “Ad oggi, solo il 5% delle aziende in tutto il mondo ha un livello di maturità in ambito *customer experience*, tale da poter supportare questi nuovi modelli di *business*”. Il dato non smentisce quelli soprarichiamati, ma ancora una volta deve essere letto in maniera incoraggiante e positiva: se solo il 5% delle aziende mondiali è in grado di supportare strategie d'impresa di tale fattura, c'è ancora molto spazio per la competizione concorrenziale e per la differenziazione della propria offerta.

## **2.2 LA CUSTOMER JOURNEY: ENTRARE IN EMPATIA CON IL CLIENTE**

L'organizzazione e la progettazione di una “*superior*” *Customer Experience* non possono e non deve prescindere dalla definizione di una altrettanto ottimale *Customer Journey* ad essa associata.

Quest'ultima non è altro che la storia o il percorso della “relazione” tra l'impresa e il cliente, che inizia col bisogno di un prodotto e/o servizio e finisce con l'acquisto: un itinerario che il cliente percorre durante il suo rapporto con un'impresa, diviso in una serie di tappe e fasi c.d. *touchpoint*.

Il *Customer Journey* è pertanto l'insieme di tutti i *touchpoint* che segnano il “viaggio” del cliente attraverso i servizi offerti da un'impresa nel tempo.

---

<sup>54</sup> I. Ortis (2019) “Customer Experience: una reale opportunità di differenziazione”; Sas.

Gli osservatori più attenti oggi notano come, nonostante sia sempre più diffusa la consapevolezza sull'importanza della C.X., “le aziende devono ancora fare i conti con delle problematiche irrisolte, prima fra tutte la gestione dell'esperienza degli utenti in una logica di *Customer Journey* che tenga conto della persona in un percorso (ed esperienza) di acquisto che va ben oltre i confini del giardino della propria azienda. Come consumatori, quanto ci irrita il fatto di vedere su Facebook la pubblicità di un prodotto che abbiamo già acquistato su Amazon? La *Customer Experience* su Amazon magari è stata fantastica, ma dopo aver già acquistato un prodotto vederne lo spot su un altro canale diventa fastidioso; anche se sappiamo bene che le piattaforme sono differenti e rappresentano due aziende completamente diverse, quel contenuto non ha più valore per l'utente. Ciò che ancora manca nelle aziende è la visione d'insieme, la consapevolezza che la *Customer Experience* va costruita tenendo conto di tutti i punti di contatto che consentono a un'azienda di relazionarsi e interagire con i propri clienti.<sup>55</sup>”

In altri termini la gestione dell'esperienza cliente (C.X.) va oltre il mero controllo del processo di acquisto, ma si estende su tutto il *Customer Journey* che deve essere per questo costantemente monitorato e migliorato.

Il punto di partenza per definire una *Customer Journey* ottimale è entrare in un rapporto empatico con il cliente. “Anche se avete bene in mente che cosa offrirà il servizio che state progettando e come funzionerà, è solo nel momento in cui descriverete esattamente il modo in cui sarà sperimentato dai vostri clienti che inizierete a capire come dovrebbe funzionare<sup>56</sup>”. Ciò vuol dire entrare in empatia con il destinatario dell'offerta: una chiara visione del *Customer Journey* consente agli imprenditori di “mettersi nei panni” – questo vuol dire empatia - dei propri clienti e anticiparne i passi, massimizzando le probabilità di un rapporto positivo e duraturo con gli stessi.

Gli obiettivi della propria *Customer Journey* sono principalmente due: trasformare l'intenzione in acquisto; fidelizzare il cliente fornendogli un'esperienza unica nel suo genere.

---

<sup>55</sup> <https://forbes.it/2019/03/01/come-creare-relazione-con-il-cliente/>

<sup>56</sup> Heapy J., King O., Samperi J. (2018) “Customer Experience Design” Apogeo, 117.



Per fare questo è necessario anzitutto conoscere il cliente ossia identificarne i bisogni, nonché i mezzi che utilizza per soddisfarli; capire cosa innesca il bisogno all'acquisto nel cliente e cosa lo spinge a scegliere un prodotto rispetto a un altro.

### **2.2.1 LA MAPPA DEL CUSTOMER JOURNEY E I C.D. TOUCHPOINT**

Quale secondo passaggio fondamentale in un percorso di progettazione della propria offerta esperienziale sarà utile costruire una mappa del customer journey ideale.

Si tratta di “una rappresentazione tabulare dell'intera *Customer Experience*, dall'inizio alla fine, dal punto di vista del cliente, che mostra come rispondono tutti gli elementi del servizio pianificato quando esso viene vissuto dal cliente. Nello specifico, una mappa del *Customer Journey* ideale descrive l'esperienza che i vostri clienti vivranno in ogni singola fase del loro rapporto con il servizio che state progettando<sup>57</sup>”. In questo modo sarà possibile avere una visione completa e dettagliata della propria idea di offerta esperienziale così da poter individuarne criticità e trovare spunti di miglioramento del piano.

In generale, qualsiasi mappa si compone di quattro elementi essenziali:

- 1) *Buyer Personas* (i potenziali clienti o cliente-tipo),
- 2) Una linea temporale (per illustrare le interazioni dei clienti con l'impresa in un determinato lasso di tempo),
- 3) L'esperienza degli utenti o *Customer Experience* (ovvero le reazioni emotive dei clienti durante le diverse interazioni)
- 4) I punti di contatto o *touchpoint*.

Per creare una mappa si attraversano solitamente le seguenti fasi:

- a) Definizione degli obiettivi: si decidono gli obiettivi della mappa, quali i prodotti e segmenti interessati

---

<sup>57</sup> Heapy J., King O., Samperi J. (2018) “Customer Experience Design” Apogeo, 117.

- b) Identificazione del cliente: si individua la cosiddetta buyer persona, ovvero il cliente-tipo
- c) Informazioni sulla *Customer Experience*: si intervistano i clienti usando adeguati strumenti di monitoraggio che studiano la presenza online dell'impresa (sito web aziendale, ma anche utilizzo dei social media, articoli su blog terzi, ecc.)
- d) Disegno della mappa: trovati i *touchpoint*, sia *on-* che *offline*, essi vengono indicati nel percorso cliente, definendo le varie fasi dell'itinerario
- e) Impiego della mappa: la mappa del *Customer Journey* è impiegata come guida per le strategie di marketing future

I *touchpoint*, quindi le fasi principali dell'itinerario progettato, possono essere diversi e cambiano anche a seconda che l'esperienza di acquisto si svolga fisicamente o online. Tuttavia i punti di contatto di un *Customer Journey* classico sono cinque, ognuno rappresenta uno stadio della relazione tra il cliente e l'impresa.

- 1) Consapevolezza (*Awareness*): il cliente scopre un prodotto e/o marchio attraverso diversi possibili canali. In questa fase, il cliente è consapevole che tale prodotto potrebbe soddisfare un suo bisogno.
- 2) Considerazione (*Consideration*): il cliente confronta diversi prodotti offerti sul mercato alla ricerca della soluzione migliore per il suo bisogno. In questa fase, il cliente cerca opinioni e recensioni che lo aiutino nella sua scelta
- 3) Intenzione (*Intention*): il cliente inizia a maturare l'intenzione all'acquisto di un prodotto rispetto a un altro, una marca rispetto a un'altra. In questa fase gli sorge il desiderio di interagire con l'impresa.
- 4) Decisione (*Decision*): il cliente fa la sua scelta non solo sull'eventualità di effettuare o meno l'acquisto, ma anche su quale prodotto/servizio faccia al caso suo. In assenza di un acquisto, il *Customer Journey* potrebbe interrompersi qui.

- 5) Fidelizzazione (*Loyalty*): il cliente è soddisfatto del prodotto e/o servizio acquistato da una particolare impresa e desidera reiterare l'acquisto<sup>58</sup>.

Talvolta è considerata una fase a sé stante, l'Acquisto (*Purchase*): nel caso in cui il cliente decide di acquistare, il *Customer Journey* va avanti. Il prodotto acquistato ci rivela quale sia il favorito rispetto ai concorrenti.

### **2.2.2 LA MAPPA DI SERVIZIO: DALLA RAPPRESENTAZIONE IDEALE DELL'ESPERIENZA ALLA SUA APPLICAZIONE**

Una volta costruito il percorso ideale del cliente nell'esperienza di acquisto è necessario che l'attuazione pratica della mappa sia coerente e coordinata tra tutti i canali nei quali si svolge la journey e tra i team di collaboratori e dipendenti che intervengono nel corso dell'itinerario. “Senza una chiara immagine di ciò che è richiesto c'è il rischio che ogni settore interpreti il progetto in modo differente o che fornisca solo gli elementi che sono già nella propria tabella di marcia<sup>59</sup>”.

In tal senso interviene la c.d. mappa del servizio (in inglese *service blueprint*) il cui ruolo è quello di “tradurre la meravigliosa esperienza che è stata progettata per i clienti in nuovi requisiti per i sistemi e i team operativi sul campo - in particolare - una mappa del servizio aiuta i team incaricati dell'implementazione e dell'erogazione a capire che cosa deve essere modificato o realizzato”.

Inoltre, può essere utilizzata “come strumento analitico per comprendere l'attuale funzionamento di un servizio dal punto di vista dei clienti oppure come un approccio diagrammatico alla comunicazione del progetto.<sup>60</sup>”

In conclusione “una mappa del servizio estende la descrizione del *Customer Journey* ideale per definire esattamente ciò che è necessario chiedere a persone,

---

<sup>58</sup> Tutti i punti a riguardo sono tratti dalla fonte sitografica <https://www.qualtrics.com/it/experience-management/cliente/customer-journey/> e Heapy J., King O., Samperi J. (2018) “Customer Experience Design” Apogeo, 117 ss.

<sup>59</sup> Heapy J., King O., Samperi J. (2018) “Customer Experience Design” Apogeo, 117.

<sup>60</sup> Heapy J., King O., Samperi J. (2018) “Customer Experience Design” Apogeo, 117.

processi, sistemi e dati in ogni fase dell'esperienza del cliente... il *service blueprint* diventa così il documento di riferimento e di gestione per questi ruoli.<sup>61</sup>”

### 2.2.3 IL TIMONE DI SERVIZIO

Altra fase della progettazione di una *Customer Journey* ottimale riguarda la creazione di un c.d. timone di servizio ossia “un diagramma costituito da varie caselle raggruppate e disposte in file”:

- Nella parte superiore si colloca lo schema riepilogativo delle offerte chiave e dei punti di contatto con il servizio
- Nel mezzo si riassumono i componenti principali della piattaforma operativa ossia i fattori abilitanti (distinti in micro o macro). Si tratta di oggetti tangibili che possono essere costruiti o programmati e che sono responsabili della creazione di altre funzioni o strumenti. Ad esempio le diverse soluzioni digitali le quali possono abilitare un certo numero di funzionalità di un servizio, insieme ai database, ai team e ruoli di contatto, ai partner di erogazione e all'infrastruttura di erogazione.
- Nelle caselle finali si identificano le funzioni aziendali incaricate di sviluppare e gestire la piattaforma e i servizi clienti

Progettare un timone di servizio “fa sì che la visione del servizio e l'esperienza del potenziale cliente si trasformino in qualcosa che la vostra azienda può effettivamente realizzare<sup>62</sup>”.

---

<sup>61</sup> Heapy J., King O., Samperi J. (2018) “Customer Experience Design” Apogeo, 120.

<sup>62</sup> Heapy J., King O., Samperi J. (2018) “Customer Experience Design” Apogeo, 121, 122.

#### 2.2.4 CASO IKEA: LA “SUPERIOR” JOURNEY EXPERIENCE DALLO STORE A CASA TUA

IKEA è da sempre il brand portavoce per eccellenza del modello *do it yourself*: l’emblema di un’evoluzione culturale fondata sul gusto del semplice, del design minimale, pratico e sostenibile.

Questa *brand identity* è accompagnata e rafforzata da un’attenta progettazione della *shopping experience* il cui punto focale è il cliente e la sua esperienza in uno (negozio) *shop* IKEA.

La *journey experience* studiata per gli *store* IKEA si compone di una serie di touchpoint i quali fondano i loro meccanismi di funzionamento su tutto lo scibile sensoriale ed esperienziale del cliente (anche il gusto è infatti soddisfatto con i ristoranti IKEA all’interno di ogni *store*). La disposizione delle merci in ambienti che rievocano scenari quotidiani rappresenta una sorta di “impostazione naturale” che facilita la comprensione del contesto da parte del consumatore. Si gioca sul voler rievocare nel cliente momenti della sua quotidianità e nel rendere, quindi, l’esperienza d’acquisto serena e familiare e per questo affidabile. Non è un caso insomma se si trova un libro aperto sulla scrivania, una tavola apparecchiata, un orsetto di peluche etc. elementi della quotidianità più intima, più vicina al cliente e che permettono un trasporto fisico ed emotivo all’interno dello store.

In questo modo IKEA non trasmette solo l’idea di un prodotto ma un vero e proprio stile di vita: quello della tranquillità e della serenità di un ambiente domestico.

Dalla ricerca continua di questo “ponte di collegamento” tra store e casa, nascono servizi di realtà aumentata che servendosi di *app* per *smartphone* e *tablet* consentono, scannerizzando i mobili sul catalogo, di simularli virtualmente e inserirli nel proprio ambiente di casa in modo da rendere più concreta l’idea di arredo del cliente.

Altra applicazione lanciata da IKEA nel 2015 è l’IKEA VR Experience che attraverso l’utilizzo di visore HTC Vive consente di esplorare e progettare l’interno di una cucina dalla prospettiva di un adulto e da quella di un bambino.

## 2.3 IL MANAGEMENT CUSTOMER EXPERIENCE: IL PARADOSSO DEGLI EXECUTIVE

Il *management Customer Experience* è l'esempio concettuale e pratico di un assetto manageriale e gestionale che ha fatto propria una cultura aziendale incentrata sul cliente e la promuove con la creazione di servizi incentrati sul miglioramento di tutta l'offerta esperienziale dei propri affiliati. La CEM, infatti, non si ferma alla sola esperienza d'acquisto ma investe tutta la *Customer Journey*.

Più in particolare per *Customer Experience Management* (o CEM o CXM) si intende l'insieme di strategie, processi, organizzazione e assistenza incentrato sul cliente, teso ad ottimizzare le interazioni con l'impresa e a garantire la massima soddisfazione del potenziale acquirente al fine di fidelizzarlo.

Osserva Alberto Pozzi come “oggi la *Customer Experience* è diventata per certi *brand* non solo una vera e propria cultura ma anche una disciplina di *business* (*Customer Experience Management*) all'interno della quale il concetto di ‘*trust*’ trova una collocazione anche nei modelli B2B e si declina sia nella fiducia tra le persone che lavorano insieme all'interno o all'esterno di una organizzazione, sia nella fiducia tra un'azienda e i suoi partner. Uno scenario che trova conferma nei numeri di mercato: secondo le previsioni di *Report Buyer*, le dimensioni del mercato globale della *Customer Experience Management* dovrebbero raggiungere i 32,5 miliardi di dollari entro il 2025, con un tasso medio di crescita annuo del 22,9%<sup>1</sup>. Panoramica confermata anche da Research And Markets che prevede si possano superare i 21 miliardi di dollari nel volume d'affari globale attorno alla *Customer Experience Management* già prima del 2024.<sup>63</sup>”

Se quindi dai dati sembra emergere un trend positivo diretto ad una grossa implementazione delle risorse investite nella *Customer Experience Management* da

---

<sup>63</sup> <https://forbes.it/2019/03/01/come-creare-relazione-con-il-cliente/>

parte degli executives delle compagnie, dall'altra alcune recenti ricerche mostrano una condizione che definiscono "paradossale".

In particolare nel 2014, lo studio 'Lessons From the leading Edge of Customer Experience Management'<sup>64</sup> pubblicato da Harvard Business Review Analytic Services in collaborazione con SAS su un campione di 403 *executives*, attestava che: il 45% dei rispondenti vedeva la CX come una priorità strategica. Inoltre stessa percentuale aveva difficoltà a collegare gli investimenti sostenuti per disegnarla, implementarla e ottimizzarla con il ROI, principalmente a causa della difficile integrazione tra i sistemi aziendali (41%), della complessità portata dall'omni-canalità (37%) e dalle strutture organizzative non sempre capaci di incanalare correttamente gli *insight* (33%).<sup>65</sup>

Nota Alberto Maestri, *keynote speaker* e analista di scenari digitali, in commento ai dati citati che "le statistiche sono sintomatiche di un disallineamento di fondo tra volontà desiderata e possibilità effettiva, paradosso che genera un effetto pericoloso: stimolare — o addirittura generare — la percezione da parte di manager e altri decisori aziendali che la *Customer Experience* sia niente più che un gesto estetico, artistico o creativo. Spesso, anche solo grafico. La C.X. viene allora resa sinonimo di un restyling del sito web, dell'organizzazione di un evento aziendale coinvolgente, del corretto sviluppo di un sistema di *engagement* per la *community*."

L'esperto continua però considerando che: "La realtà è ben diversa e complessa: la *Customer Experience* è l'insieme di tutte queste esperienze, che genera a sua volta una risposta razionale ed emotiva sull'audience. La sfida, allora, diventa un'altra: in che modo risolvere il paradosso dell'esperienza?"<sup>66</sup>.

La *Customer Experience management* come insieme di strategie destinate alla realizzazione di servizi esperienziali per i propri clienti necessita di una cultura aziendale di supporto e, a maggior ragione, della convinzione dei dirigenti

---

<sup>64</sup> Maestri A. (2014) "Lessons from the leading edge of Customer Experience Management" Magazine Harvard Business Review Analytic Services.

<sup>65</sup> <https://www.sas.com/content/dam/SAS/documents/marketing-whitepapers-ebooks/ebooks/it/trend-customer-experience.pdf>

<sup>66</sup> <https://www.sas.com/content/dam/SAS/documents/marketing-whitepapers-ebooks/ebooks/it/trend-customer-experience.pdf>

aziendali. Si è già parlato di come la cultura aziendale sia il fattore maggiormente responsabile del successo di un'azienda ed in particolare, ad avviso di molti (i citati Schein o Peter e Waterman), la cultura aziendale orientata al cliente (per Peter e Waterman alla base di un'impresa c.d. "eccellente").

Si è anche detto come il gruppo portavoce del patrimonio valoriale dell'azienda sia anzitutto costituito dai medesimi collaboratori aziendali, in specie, i responsabili delle politiche gestionali e delle strategie di *Customer Experience* e *Journey*. Considerato che è l'insieme di tali politiche e strategie a determinare il CEM non è possibile prescindere dalla totale condivisione ed adesione ai valori incentrati sul cliente da parte delle strutture manageriali ed esecutive.

### **2.3.1 CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT: IL MODELLO "4C"**

L'insieme delle strategie e dei servizi tesi alla realizzazione della propria offerta esperienziale (ossia il CEM) deve essere costruito partendo sempre dal punto di vista del cliente e (anche in questo caso) ponendosi empaticamente "nei panni" del proprio possibile acquirente.

Si tratta di una vera e propria inversione di prospettiva che è stata alla base di una evoluzione epocale del *management* (così come del *marketing*). Infatti, se prima il solo ed unico modello di riferimento nella gestione e nell'esercizio della propria attività di vendita era quello c.d. "delle 4 P" (Prodotto, Prezzo, Punto vendita, Promozione) – e a queste si aggiungevano tutte le P che rendevano il prodotto appetibile e straordinario come ad es. Packaging – oggi a tale modello si associa quello così famoso "delle 4 C" teorizzato da Robert Lauterborn.

Nel 1990 in un articolo scritto per *Advertising Age*, il famoso economista, scriveva "*4Ps were dead*" e "*today's marketer needed to address the real issues*"<sup>67</sup>.

Lauterborn trasforma quindi le 4 P nelle seguenti 4 C:

---

<sup>67</sup>Lauterborn B. (1994) "Today's only leg up is consumer data so why is research so often cut back?" *AdAge*.



– Prodotto diviene Consumatore

Si passa da c.d. *strategie push*, dove un prodotto viene immesso sul mercato indipendentemente dalle richieste, ad una comprensione maggiore delle esigenze e dei bisogni del potenziale acquirente. In questo modo il prodotto viene visto come qualcosa che si pone innanzitutto a servizio e a beneficio del consumatore finale e non dell'impresa produttrice.

Questa inversione di marcia è possibile attraverso non solo un'attenta analisi dell'offerta concorrenziale, dalla quale emerge certamente una propositiva spinta verso l'innovazione produttiva, ma anche e soprattutto attraverso uno studio approfondito cliente *target* a cui segue una costante immedesimazione nell'acquirente.

Solo a seguito di queste due importanti osservazioni sarà possibile creare e poi commercializzare il prodotto.

– Prezzo diviene Costo-beneficio

È necessario comprendere qual è il costo beneficio per il consumatore il quale non è solo la risultante del prezzo ma è l'insieme dei “costi” che il cliente sostiene (non necessariamente ed esclusivamente economici) ad esempio nella ricerca del prodotto, nel tempo di consegna, nel tragitto per recarsi in store.

Considerando la varietà degli oneri, delle spese, dei costi che dovranno essere sostenuti per un dato prodotto, coscientemente o inconsciamente, ognuno di noi assegna un determinato valore che ci si dichiara disposti a pagare per quel dato bene. Così facendo superato quel valore il prodotto stesso perde attrattiva o allunga i tempi con cui sarà accessibile per quel consumatore.

– Punto vendita diviene Convenienza

Si tratta della comodità con cui un consumatore accede ad un prodotto. Diviene così fondamentale scegliere le modalità distributive più convenienti non per l'impresa ma per il consumatore. Questo si traduce ad esempio nello scegliere il corriere più affidabile non solo in termini di tempi di consegna ma anche per la conservazione

e manutenzione del prodotto (le pratiche di reso anche se semplici rappresentano comunque un elemento di insoddisfazione e frustrazione del cliente).

– Promozione diviene Comunicazione

Se la promozione si rivolge esclusivamente a quelle pratiche pubblicitarie e di marketing rivolte esclusivamente al prodotto, per comunicazione si intende la necessità che il cliente percepisca il proprio messaggio, i propri valori, la propria *brand identity*. Non è più sufficiente promuovere il proprio prodotto è necessario che il prodotto medesimo sia testimonial e simbolo della propria mission aziendale.

Un esempio particolarmente paradigmatico in tal senso è il caso Barilla. Il famoso colosso della pasta ha sempre puntato su di una comunicazione nella quale il prodotto non è necessariamente il punto centrale del proprio messaggio. Nelle pubblicità Barilla ciò che emerge è una costante focalizzazione sulle atmosfere emozionali del consumatore. I richiami al focolare domestico, alla genuinità, la semplicità e la tradizione tendono a suscitare nel potenziale acquirente un senso di totale affidamento verso il prodotto Barilla, qualsiasi esso sia. A riprova di ciò si consideri che lo slogan famoso della compagnia è, ormai da anni, “Dove c’è Barilla c’è casa”<sup>68</sup>.

Una tale inversione di prospettiva, con la conseguente adozione di un modello nuovo che pone al centro dell’impresa non più solo il prodotto ma anche il consumatore/cliente, è alla radice dello sviluppo di nuovi approcci imprenditoriali: sia nel campo del marketing con la c.d. SEM (*Strategic Experiential Module* che sono: *sense, think, feel, act, relate*), che nel *management* con il c.d. CEM (*Customer Experience Mangement*).

In entrambi gli approcci, il loro fondatore ed ideatore, H. B. Schmitt, cerca di raggiungere la soddisfazione del cliente e la sua fidelizzazione al brand attraverso un’offerta esperienziale che coinvolga il potenziale acquirente sia fisicamente che emotivamente.

---

<sup>68</sup> <https://www.archivistoricobarilla.com/esplora/focus/atlane-delle-campagne-tv/televisione/campagna-dove-ce-barilla-ce-casa-i-periodo-1985-1991/>

### 2.3.2 LE 4 FASI DELLA CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT

Oltre ad indicare i moduli strategici esperienziali (necessari a fornire un'offerta esperienziale che coinvolga il cliente nella sua dimensione sensoriale – *sense* -, intellettuale - *think* - emotivo – *feel* - o rispetto al proprio stile di vita – *act* - o al suo rapporto con gli altri e la società - *relate*), Schmitt identifica quelle che sono le 4 fasi che ritiene suddividano il *Customer Experience Management*<sup>69</sup>.

La prima fase consiste nell'esaminare il cliente ed il suo mondo esperienziale di riferimento assumendo il punto di vista del cliente (attraverso quella dimensione empatica di cui si è parlato in precedenza)<sup>70</sup>.

Questa prima fase si distingue in quattro passaggi<sup>71</sup>:

- 1) Identificare il cliente target: è necessario individuare correttamente il *client* obiettivo dell'esperienza poiché quest'ultima dovrà necessariamente cambiare a seconda delle esigenze e dei desideri del cliente al quale si vuole rivolgere la propria offerta.
- 2) Dividere il mondo esperienziale del cliente: in proposito Schmitt suggerisce una divisione del mondo del cliente in quattro livelli, dal più generale ed interno al più specifico ed esterno<sup>72</sup>.
  - l'esperienza generalmente definita nel contesto socioculturale del cliente per i mercati B2C e nel contesto industriale per quelli B2B;

---

<sup>69</sup> Ferraresi M., Schmitt B. H., (2018), "Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo", FrancoAngeli, Milano, pp. 111 ss.

<sup>70</sup> Ad avviso di Schmitt è necessario che le imprese assumano il punto di vista del cliente, innanzitutto ascoltando i reclami ed i suggerimenti che lo stesso propone all'azienda. Ferraresi M., Schmitt B. H., (2018), "Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo", FrancoAngeli, Milano, pp. 118 Schmitt infatti afferma che: «le aziende hanno bisogno di tali suggerimenti per sviluppare la piattaforma esperienziale e per implementarla con successo. Questi, infatti, permettono all'azienda di posizionare il prodotto in modo che presenti caratteristiche, richiami, una comunicazione e una relazione adeguati al cliente.»

<sup>71</sup> Ferraresi M., Schmitt B. H., (2018), "Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo", FrancoAngeli, Milano, pp. 122 ss.

<sup>72</sup> Ferraresi M., Schmitt B. H., (2018), "Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo", FrancoAngeli, Milano, pp. 127.

- l’esperienza fornita nel contesto d’uso o di consumo del *brand*;
- l’esperienza fornita dalla categoria di prodotto;
- l’esperienza fornita dal *brand* stesso.

L’obiettivo di tale divisione in livelli è quella di fornire al cliente l’esperienza più confacente possibile ai suoi desideri; in questo modo il cliente sentirà quel brand come effettivamente significativo per sé e nel contesto sociale di appartenenza riconoscendogli quindi un valore aggiunto.

3) Seguire l’esperienza del cliente lungo tutti *touchpoint* con l’impresa: dall’acquisto all’utilizzo del prodotto, all’assistenza nell’eventualità di qualche difetto o problema di vario genere. Lo scopo di questa fase è quello di organizzare una *Customer Journey* che sia la più efficiente possibile e che accompagni il cliente in tutto il suo “percorso” nell’esperienza di acquisto ed utilizzo del prodotto o di fruizione del servizio. Per rendere possibile tutto ciò, si è già visto come per ciascuna delle fasi del processo decisionale l’impresa deve indagare quali esperienze vogliano i clienti in ognuno dei *touchpoint* che si programmano e che si vanno poi ad attuare.

4) *Benchmark* esperienziale: fornire un’esperienza al cliente vuol dire anche capire come questa possa essere valutata dallo stesso alla luce dell’offerta esperienziale dei vari concorrenti. È necessario, quindi, che le imprese studino il contesto competitivo esperienziale, analizzando le esperienze che offrono i concorrenti.

La seconda fase del CEM<sup>73</sup> consiste nel costruire la piattaforma esperienziale. Si tratta di un concetto dinamico ed orientato al cliente e consiste in una descrizione multidimensionale dell’esperienza che si vuole offrire. Ciò è finalizzato a comprendere qual è il posizionamento esperienziale di tale offerta ossia quale posizione occupa nella mente dei clienti l’esperienza offerta rispetto a quella dei competitors.

---

<sup>73</sup> Ferraresi M., Schmitt B. H., (2018), “Marketing esperienziale. Come sviluppare l’esperienza di consumo”, FrancoAngeli, Milano, pp. 112.

Spiegando meglio, per Schmitt la piattaforma esperienziale si distingue in tre diverse componenti<sup>74</sup>:

1) Il posizionamento esperienziale che, come detto è una descrizione focalizzata sulle immagini dell'esperienza che un preciso brand rappresenta, deve riuscire ad essere contemporaneamente pratico e coinvolgente per il cliente. Al contempo, è ben evidente (e ciò la differenza dal posizionamento tradizionale di marketing e *management*, caratterizzandolo) una dimensione fondamentalmente strategica incline al cliente.

Essendo realizzato sulla base del mondo esperienziale del cliente ha necessità di cambiare una volta che muta il mondo di riferimento. Inoltre, Schmitt avverte che il posizionamento esperienziale deve essere integrato a livello organizzativo ed essere comunicato al cliente.

2) Promessa di valore esperienziale (PVE): ossia la descrizione di quello che cliente che l'impresa offre al cliente in termini di esperienza.

3) Tema d'implementazione: descrive e riassume lo stile ed il contenuto dei messaggi che l'impresa utilizza nella sua proposta esperienziale di marca e della relazione con il cliente.

La terza fase del CEM<sup>75</sup> è dedicata alla progettazione della c.d. *brand experience* o esperienza di marca ossia l'insieme degli elementi a carattere "statico" con cui il cliente interagisce: il prodotto, il *packaging*, le *brochure*, il logo, l'*advertising* o il codice di marca.

Il carattere di "staticità" di detti elementi per Schmitt deriva dal fatto che la loro progettazione o creazione è del tutto indipendente da un'interazione in tempo reale col cliente. In altri termini una volta creato ad esempio il logo, questo non cambia al mutare dei nuovi bisogni dei clienti. Per queste ragioni l'esperienza di marca non può definirsi dinamica o personalizzata sulla base del cliente.

---

<sup>74</sup> Ferraresi M., Schmitt B. H., (2018), "Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo", FrancoAngeli, Milano, pp. 141 ss

<sup>75</sup> Ferraresi M., Schmitt B. H., (2018), "Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo", FrancoAngeli, Milano, pp. 113

Ciò non toglie il carattere, ad ogni modo, esperienziale che tali elementi offrono al cliente<sup>76</sup>.

Da ultimo, la quarta fase<sup>77</sup> del CEM è dedicata al progettare e strutturare la relazione con il cliente.

Schmitt individua tre tipologie di relazioni<sup>78</sup>:

- Faccia a faccia: si tratta delle relazioni dirette e personali, le interazioni che tipicamente intervengono tra il personale (ad es. l'addetto alla vendita) ed il cliente;
- A distanza: sono interazioni sempre personali ma che si realizzano tramite telefono, posta elettronica;
- Elettroniche: si tratta di tutte quelle relazioni nelle quali il cliente si interfaccia con l'azienda tramite un sistema elettronico (ad es. il sito web e l'*e-commerce*) e l'interazione avviene esclusivamente con il suddetto sistema.

## 2.3 LA CUSTOMER EXPERIENCE E LA DIGITALIZZAZIONE

Tra le caratteristiche principali della *Customer Experience* vi è la omnicanalità: l'offerta esperienziale data al cliente deve poter essere vissuta attraverso una serie differente di canali comunicativi ed interattivi: dallo *store* fisico, al sito *online*, alla pagina social dell'azienda.

Un tempo il canale principale (se non esclusivo) delle aziende era il negozio: il locale fisico nel quale si esercita la propria attività e nel quale avviene un incontro "faccia a faccia" con il cliente; oggi, con la rivoluzione digitale in atto, i canali di interazione sono diventati molteplici e, anche se non consentono un approccio fisico

---

<sup>76</sup> Ferraresi M., Schmitt B. H., (2018), "Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo", FrancoAngeli, Milano, pp. 157 ss

<sup>77</sup> Ferraresi M., Schmitt B. H., (2018), "Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo", FrancoAngeli, Milano, pp. 113 ss

<sup>78</sup> Ferraresi M., Schmitt B. H., (2018), "Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo", FrancoAngeli, Milano, pp. 171 ss.

dell'esperienza, sembrano essere sempre più prediletti dalla clientela perché riescono a fornire servizi più rapidi, veloci ed efficaci.

La ragioni di questo cambiamento nelle abitudini di consumo del cliente sono molteplici, alcune delle quali da ricercare nell'impatto sociologico e culturale che hanno avuto le nuove tecnologie sulle persone.

Alcuni osservatori ritengono, in merito, che sia stato il Covid-19<sup>79</sup> e la pandemia globale a decretare il cambiamento in questione; dall'altra parte, però, non si possono ignorare i dati per i quali la trasformazione era già in atto anche prima che il Covid-19 arrivasse.

Al riguardo, CA Technologies, in collaborazione con Freeform Dynamics ha realizzato ad Agosto 2015 una *survey*<sup>80</sup> su un campione di 1442 aziende per evidenziare gli sviluppi della trasformazione digitale all'interno delle imprese. Delle aziende intervistate, a livello globale e appartenenti ai principali mercati, oltre la metà sta sviluppando processi di trasformazione digitale con un programma strategico coordinato. I mercati che maggiormente seguono questo approccio sono in particolare quello delle telecomunicazioni (66%), servizi finanziari (65%) e automotive (57%).

Si tratta di investimenti di grande portata i quali segnalano un trend particolarmente interessante: le aziende sono sempre più digitalizzate e la causa di questo fenomeno – il driver – secondo alcune ricerche, sono proprio le nuove abitudini di consumo.

---

<sup>79</sup> Il coronavirus ha cambiato profondamente le nostre vite. E se da un lato ha evidenziato i problemi, dall'altro ha accelerato una serie di processi già in atto. Primo fra tutti: la digitalizzazione. “La pandemia ci ha forzato a scelte che ora stanno diventando naturali. Oggi, accettiamo molto più facilmente l'idea di una videochiamata di 10 minuti per discutere i risultati degli esami del sangue piuttosto che condividere lo spazio ristretto di una sala d'attesa con altri pazienti per un tempo indefinito: quasi la metà dei consumatori italiani (45%) si sente a proprio agio – o è addirittura entusiasta – nel sostituire i consulti medici di routine con appuntamenti virtuali a distanza”, spiega Raffaele Gigantino, country manager di VMware Italia, azienda del settore It quotata al Nyse, che vanta un fatturato di 11,8 miliardi di dollari e 31mila dipendenti. <https://forbes.it/2021/06/30/vmware-italia-secondo-una-ricerca-la-digitalizzazione-ha-migliorato-il-settore-retail/>

<sup>80</sup> Freeform Dynamics (2015) “Digital Transformation Study Tabulated Industry Results, CA Technologies.”

Nel 2017 il 64,6% delle aziende intervistate da Altimeter<sup>81</sup> ha posto il cambiamento dei comportamenti e delle preferenze dei consumatori come driver principale di processi di trasformazione digitale. La pressione dei concorrenti e i nuovi mercati si collocano rispettivamente al secondo e al terzo posto tra i *driver* principali della trasformazione digitale, rivelando l'urgenza all'interno delle aziende di ottimizzare le operazioni e innovare. Le aziende intervistate, infatti, percepiscono allo stesso tempo la crescente pressione da parte dei concorrenti e le opportunità di crescita nei nuovi mercati. Questo ci dice anche perché il 36,9% interpreta la trasformazione digitale come un investimento proattivo per contrastare la "*disruption* del mercato".

Questi dati permettono di evidenziare ancora una volta come l'azienda sia sempre più cliente-centrica e tutta la catena produttiva ed organizzativa dell'impresa sia quindi orientata al proprio cliente. In merito Stefano Lombardi, Marketing Director di Npo Sistemi, osserva che "la *digital transformation* è la più grande opportunità di sviluppo e crescita per qualsiasi azienda oggi, indipendentemente dal tipo di settore, ma per abbracciarla è necessario prima di tutto comprenderne il valore e l'evoluzione... La vera costante è la centralità del cliente, da qui il termine *consumerization*. Il fattore chiave per abbracciare l'innovazione passa proprio da qui, dal cliente. Assecondare le sue esigenze e le sue necessità è l'obiettivo principale per le realtà aziendali. Ma com'è possibile farlo? La risposta è duplice: conoscendolo, prima di tutto, e poi anticipandone i bisogni. Ecco, entrambe queste risposte, per attuarsi, hanno bisogno di essere abilitate dalla tecnologia<sup>82</sup>".

VMware ha condotto su oltre 6.000 consumatori in cinque Paesi la ricerca Digital Frontiers – The Heightened Customer Battleground, finalizzata a comprendere meglio come la tecnologia, nel periodo compreso tra il 2020 ed il 2021, possa aiutare le aziende a migliorare l'esperienza e i servizi offerti ai clienti, ossia tutte le interazioni che i consumatori hanno con le aziende *online*, che siano acquisti, prenotazione di visite mediche, operazioni di *home banking*.

Matthew O'Neil, Industry Managing Director, Advanced Technology Group, VMware commenta così lo studio in questione: "Non c'è dubbio che lo sviluppo di

---

<sup>81</sup> A. Littleton, B. Solis, (2017) "The 2017 state of digital transformation", Altimeter.

<sup>82</sup> Lombardi S. "La digitalizzazione della Customer Experience" ImpresaCity Magazine.



nuove esperienze digitali sia stato fondamentale per la sopravvivenza di molte aziende negli ultimi 12 mesi. Tuttavia, mentre molte organizzazioni sono passate con successo al digitale, dalla nostra analisi emerge anche che molte non siano state in grado di offrire ai loro clienti nuove esperienze online. Le aziende che non riescono a concentrarsi sul miglioramento delle esperienze digitali rischiano di perdere clienti, mentre quelle che lo fanno bene hanno tutto da guadagnare".

Ciò che emerge dalla ricerca è che: l'83% degli intervistati si definisce "digitalmente curioso" o "esploratore digitale", confermando un'alta propensione e ricettività verso il digitale.

Lo studio evidenzia come i consumatori oggi adottino standard altissimi di valutazione dei servizi digitali: "il 60% di loro chiede un elevato livello di sicurezza e protezione dei dati; il 46% facilità d'uso su tutti i dispositivi; il 41% vuole applicazioni semplici ed efficaci. Per questo motivo le organizzazioni non hanno più margini per il fallimento e infatti: solo il 34% dei consumatori oggi si sente comprensivo e indulgente quando la prova di nuovi servizi per migliorare la *Customer Experience* ha un esito negativo."

"Il 52% dei consumatori afferma che sarebbe pronto a passare alla concorrenza se la sua esperienza digitale non fosse all'altezza delle aspettative e solo l'8% rimarrebbe fedele."

Ancora, "il 60% abbandonerebbe un sito o una app nel caso non riuscisse a risolvere immediatamente un problema - sia attraverso un *chatbot*, una *chat* dal vivo o direttamente al telefono."

Dalla ricerca emerge un dato: "solo il 38% dei consumatori in Italia ritiene che le aziende con cui entrano in contatto forniscano ora un'esperienza digitale migliore rispetto a prima della pandemia". Nel report della ricerca in parola si legge che "le organizzazioni che vogliono veramente colpire i propri clienti dovrebbero tenere conto di un crescente interesse dei consumatori verso nuove esperienze *digital-first*. Ad esempio, il 57% dei consumatori accoglierebbe con favore un maggiore uso della realtà virtuale da parte dei rivenditori per capire meglio come i prodotti potrebbero apparire nelle loro case e il 38% considera il proprio smartphone il

primo strumento per eseguire le transazioni finanziarie, percentuale che sale al 47% negli intervistati nella fascia di età 25-34 anni.”

In ultimo, sono molto importanti, ad avviso di chi scrive, le conclusioni a cui la ricerca arriva considerando i dati raccolti.

Innanzitutto, secondo la ricerca, in particolare i mercati del retail, *healthcare* e servizi finanziari in Italia non sono riusciti a fornire esperienze digitali “all’avanguardia...Esperienze che potrebbero includere l'introduzione della realtà virtuale e della realtà aumentata per uno shopping più immersivo, l'ottimizzazione dei percorsi di consegna per migliorare la velocità e la tracciabilità delle consegne online dalla fabbrica a casa, o lo sviluppo di un maggiore livello di personalizzazione delle app in base alla posizione del consumatore e al suo comportamento d'acquisto”.

A fare la differenza nelle organizzazioni è ora la capacità di fornire applicazioni e servizi che migliorano l'esperienza dell'utente. Le organizzazioni non possono permettersi di mancare il bersaglio: i consumatori chiedono semplicità, sicurezza e grandi esperienze su tutti i dispositivi.

Inoltre, le aziende di maggior successo sono quelle che stanno diventando più efficienti, più automatizzate e digitali in modo da potersi innovare senza compromettere l'esperienza dell'utente.

In ultimo, digitalizzare non vuol dire semplicemente avere un sito internet, una pagina social etc. ma vuol dire “porre in essere una trasformazione che mette le organizzazioni in una posizione privilegiata per sperimentare, innovare e sbloccare opportunità di crescita in questo nuovo ambiente - e che - permetta alle aziende di creare, eseguire, gestire, collegare e proteggere intrinsecamente qualsiasi app, attraverso qualsiasi cloud, su qualsiasi dispositivo, in modo semplice e veloce.”<sup>83</sup>

Avendo compreso il valore e la portata del fenomeno della digitalizzazione e come questo sia geneticamente collegato ad un nuovo modello di business orientato al cliente, è interessante analizzare casi esemplari e paradigmatici di *Customer*

---

<sup>83</sup> <https://www.vmware.com/it/company/news/releases/2021/vmware-comunicato-digital-frontiers-03032021.html>

*Experience* digitalizzata: offerte esperienziali che sfruttano i canali digitali per realizzare servizi tesi alla massima soddisfazione del cliente ed alla sua fidelizzazione.

A tal riguardo, in via preliminare: “IDC prevede che la spesa mondiale relativa ai software di *Customer Experience* passerà dai 121 miliardi di dollari del 2018 ai 169 milioni del 2022, con una crescita di circa il 40%. In Europa si attesterà a 47 miliardi di dollari nel 2022, dai 34 del 2028. Basterebbero solo questi numeri per far comprendere le proporzioni di questo fenomeno e di quanto la *Customer Experience* sia diventata una priorità strategica per la maggior parte delle aziende in diversi settori, dal retail al manifatturiero, dal finanziario alle telco, senza dimenticare il comparto energetico e la sanità.<sup>84</sup>”

## **2.4 LA CUSTOMER EXPERIENCE E LA DIGITALIZZAZIONE: CASO L'OREAL**

I settori che sembrano più spingere verso la digitalizzazione della CX sono soprattutto il retail, il GDO ed il finanziario.

Ad avviso di Daniele Lombardo, Digital & Marketing Director di TeamSystem “Il digitale sarà il più grande alleato del retail e del GDO nei prossimi anni... Sebbene la maggior parte delle attività non siano state pensate per andare incontro a questo trend oggi la necessità di innovarsi è diventata fondamentale per rimanere competitivi sul mercato”. Le chiavi di questa trasformazione ad avviso del D.&M. Director sono la omnicanalità e l'esperienza d'acquisto ritagliata sulle necessità degli utenti e sulla digitalizzazione dei processi core delle proprie attività.<sup>85</sup>

Esempi particolarmente efficaci di retail digitalizzati sono il caso l'Oreal o il servizio Mana At Home dell'imprenditore pugliese Rino Petino.

---

<sup>84</sup> I. Ortis (2019) “Customer Experience: una reale opportunità di differenziazione” Sas.

<sup>85</sup> Lombardi D. “La digitalizzazione della Customer Experience” ImpresaCity Magazine.

La nuova mission di L'Oreal, tra le più grandi ed importanti imprese di cosmesi, è “Sharing beauty with all”: “Siamo convinti – dice Veronica Civiero, Head of social, content and influencer strategies L’Oreal - infatti che non ci sia un unico modello di bellezza ma che bellezza e diversità viaggino in parallelo”. Per questo motivo l’azienda è sempre più concentrata ad offrire servizi e prodotti che puntino alla “personalizzazione e differenziazione”: “vogliamo che i nostri clienti si sentano bene per ciò che sono e desiderano essere”.

Il mercato della cosmesi è caratterizzato da una domanda fortemente diversificata: infatti, nota V. Civiero, che “se da un lato ci sono giovani consumatori che vogliono ispirarsi a brand e icone riconoscibili, dall’altra parte c’è una nuova domanda del lusso molto selettiva”. La soluzione di L’Oreal è quindi quella di “ideare esperienze esclusive con un forte aumento della personalizzazione per far vivere ai clienti un’esperienza speciale attraverso la ricerca della differenziazione”.

Per rendere tutto ciò possibile, i canali digitali diventano uno strumento fondamentale ed imprescindibile. Infatti, nonostante il settore della cosmesi vive del rapporto “*vis à vis*” con il proprio cliente (sarebbe impossibile descrivere un profumo od una crema senza poter odorare o provare sulla propria pelle) , spiega la collaboratrice che “attraverso l’online possiamo raggiungere ogni consumatore e cerchiamo di farlo nel modo più personalizzato ed unico possibile...” questo soprattutto perché la competizione sul mercato “è sempre più aggressiva: ci sono molteplici brand, soprattutto di nicchia, che arrivano dall’Asia e altri paesi emergenti che stanno acquisendo quote di mercato”.

“Ci stiamo focalizzando sulle nuove tecnologie per far vivere al cliente l’esperienza che ha sempre ricevuto entrando nelle profumerie e che oggi sta forse un po’ perdendo. Un’esperienza che vogliamo arricchire, ripartendo proprio dal digitale. Quando il primo punto di contatto con i nostri prodotti avviene online, diventa cruciale far vivere al cliente un’esperienza indimenticabile anche in assenza del prodotto”.

In tal senso le soluzioni digitali che i team di L’Oreal stanno progettando ed ideando sono orientate a consentire ai clienti di entrare quotidianamente in contatto con i loro dermatologi, i loro *make-up artist*: “vogliamo far vivere loro i nostri brand

attraverso personalizzazioni di prodotto ed esperienze reali di vicinanza al brand”. Diventa così fondamentale il ricorso alla realtà aumentata con la quale si cerca di dare un’esperienza online quanto più personalizzata e vicina all’esperienza che si vivrebbe offline. Ad esempio “nel sito di Lancome è possibile provare su sé stessi il rossetto Absolu Rouge (attraverso la telecamera del Pc o dello smartphone) testando i diversi colori per vedere quale si addice meglio al nostro incarnato stando comodamente a casa<sup>86</sup>”.

Un ulteriore esempio particolarmente paradigmatico di digitalizzazione della Customer Experience nel settore retail arriva da una giovane impresa italiana, più nello specifico pugliese. Si tratta del servizio “Mana at Home” ed è stato ideato dall’imprenditore Rino Petino. “Vedendo che i big del settore, come Amazon e Zalando, offrono, oltre al prodotto, una serie di servizi che portano il consumatore a fidelizzarsi, a marzo 2020, in pieno *lockdown*, abbiamo iniziato a lavorare su un servizio digitale, omnicanale e di prossimità, capace di offrire ai nostri clienti un’esperienza nuova, di qualità e memorabile”. In questo modo un negozio di articoli sportivi da sci – anomalo per la Puglia – è stato convertito in un’azienda capace di offrire ai propri clienti un servizio avanzato e *taylor made*, in grado, soprattutto, di competere con i colossi dell’e-commerce.

Mana at home è un servizio che, attivo nei territori in cui sono presenti gli store di Rino Petino (dislocati tra Puglia, Basilicata, Abruzzo e Calabria), permette di comprare, senza limite di spesa, un qualsiasi prodotto tramite un semplice Whatsapp e di riceverlo a casa in circa sei ore, direttamente da un operatore del negozio.

Inoltre, consente di richiedere rimborsi totalitari entro 24 ore nel caso in cui il prodotto non soddisfi pienamente il cliente (come spesso accade quando si acquista su internet, ma non tutti consentono un reso del 100%) o di ricevere a casa una taglia diversa, se quella ordinata non è corretta.

Dà inoltre la possibilità di richiedere più versioni di quello stesso prodotto, se magari si è indecisi tra più colori. La comodità, ulteriore, è che l’operatore del negozio

---

<sup>86</sup> Civiero V. (2019) “Trend Customer Experience” Sas.

rimane ad aspettare la scelta del cliente, diventando quindi un vero e proprio *personal shopper*<sup>87</sup>.

## **2.5 DIGITALIZZAZIONE DEL SETTORE FINANZIARIO: CENNI SUL MODELLO FINTECH**

Come si è avuto modo di vedere, anche il settore finanziario è tra quei settori che più di altri hanno investito moltissimo nella digitalizzazione della propria Customer Experience cercando di offrire ai propri clienti soluzioni sempre più veloci ed efficaci per accedere ai propri conti bancari, svolgere operazioni di prestito, bonifico, ricarica, avere un'assistenza personalizzata e costante.

Dal 2015 al 2018 si è raggiunto un raddoppio degli utenti (+106%) del *mobile banking* passando dai 3.5 milioni del 2015 ai 7.3 milioni del 2018: quasi quattro correntisti online su dieci (38%) sono utenti di *mobile banking*.

Ancora: 19,2 milioni (il 62,4% degli italiani online maggiorenni) di italiani accedono regolarmente ai propri conti correnti attraverso l'online, tramite web o app<sup>88</sup>.

Al riguardo, Antonio Fratta Pasini, CMO di CheBanca!, nota come “la digitalizzazione dei processi e i nuovi modelli di servizio hanno portato a grandi cambiamenti nel settore bancario. L'integrazione fisico-digitale, in una parola “*phigital*”, sta riscrivendo le regole della *Customer Experience*... Siamo passati dalla digitalizzazione come strumento di efficienza alla digitalizzazione come strumento di relazione e valorizzazione della *customer base*”.

Nel settore bancario, ad avviso del CMO, la digitalizzazione consente ed ha consentito una piena realizzazione della c.d. “*precision banking*” ossia la possibilità

---

<sup>87</sup> <https://forbes.it/2022/04/20/rino-petino-azienda-pugliese-sfida-big-ecommerce/>

<sup>88</sup> CheBanca! Digital Banking Index (2018).

di “disegnare modelli di servizio su misura in funzione del valore generato dal cliente”.

Il trend da seguire è quello Fintech <sup>89</sup>: un modello che ha assunto il grande ruolo di acceleratore del cambiamento all’interno del settore bancario “che fino a pochi anni fa guardava alla *digital transformation* più come adeguamento normativo che ad una reale opportunità di *business*” commenta Pasini.

I tre elementi più importanti di questo grande modello innovatore del settore finanziario e bancario sono:

- 1) *Single Focus*: le Fintech si caratterizzano per una strategia d’ingresso estremamente mirata ad alcune e specifiche aree d’affari della banca (ad es. I pagamenti, il lending, il *wealth management*).
- 2) *Digital First: customer journey* costruito ed ottimizzato totalmente per il mobile, garantendo in questo modo la massima semplificazione dei processi e delle operazioni in cui il cliente si impegna.
- 3) *Pricing & Data*: le Fintech adottano una strategia “aggressiva” di *customer acquisition* offrendo servizi in modalità gratuita o al più *freemium*. Conseguentemente, dall’interazione dei clienti con le loro piattaforme, è possibile elaborare molti più dati e successivamente monetizzarli.

## 2.6 MISURARE LA CUSTOMER SATISFACTION

Il principale obiettivo della *Customer Experience* è la fidelizzazione del cliente: l’estrema ed imprescindibile fiducia che il cliente nutre nei confronti del prodotto, del *brand* e dei valori che questi congiuntamente trasmettono.

La missione è ardua: l’innovazione tecnologica, l’apertura dei mercati a nuovi *competitors*, i social media, un cliente sempre più consapevole e più digitale, decretano una maggiore difficoltà per le aziende ad imporsi sul mercato e agli occhi

---

<sup>89</sup> Con il termine "Fintech" viene generalmente indicata l'innovazione finanziaria resa possibile dall'innovazione tecnologica, che può tradursi in nuovi modelli di business, processi o prodotti, ed anche nuovi operatori di mercato. <https://www.consob.it/web/area-pubblica/sezione-fintech>

dei consumatori. Come si notava sopra: “al cliente sembra basta un solo nostro passo falso per pensare-dire-diffondere ai quattro venti che noi abbiamo sbagliato, e che il nostro servizio non è stato all’altezza della situazione. Non sono più disposti ad aspettare, faticare, nemmeno per i sedicenti *lovebrand*, non fanno sconti. Il *brand* più importante per loro sono loro stessi. Si sono sintonizzati in una logica ‘il mondo è disponibile h24 on demand’ direttamente dallo smartphone. E non si curano di regolamenti, sicurezza, necessità organizzativa: problemi vostri, ci fanno capire”<sup>90</sup>.

In un contesto come questo diventa fondamentale per le aziende, una volta progettata la *Customer Experience*, anzitutto assicurare il massimo grado di soddisfazione del cliente e, successivamente, valutare, misurandola, la validità della propria offerta esperienziale, per stabilirne l’efficacia e l’efficienza rispetto all’obiettivo di fidelizzazione.

Quanto alla soddisfazione del cliente “in un ambiente competitivo e basato sul mercato significa la sopravvivenza e lo sviluppo dell’azienda stessa. Se il valore della azienda è dato dal numero dei clienti, dalla capacità di *loyalty* e dalla capacità di attrarne di nuovi, magari sottraendoli ad altre imprese, allora è ovvio pensare che la *customer satisfaction* possa divenire un tema strategico per le organizzazioni. In sintesi si può dire che più clienti si hanno più l’organizzazione è ricca: i clienti arrivano e rimangono se sono soddisfatti, cioè se la prestazione ed il servizio dato loro ha più valore rispetto alle organizzazioni concorrenti”<sup>91</sup>

Fedel Alberto, nel libro “Grazie per il reclamo! Come trasformare i clienti insoddisfatti in clienti fedeli” del 2004<sup>92</sup>, ha elaborato la seguente formula:

Soddisfazione= f (qualità percepita)

In questo modo l’autore esprime, secondo una logica direttamente proporzionale, il rapporto tra la soddisfazione del cliente e la qualità del servizio da lui percepita. In

---

<sup>90</sup> Diegoli G. (2019) “Trend Customer Experience”.

<sup>91</sup> Schiavi, G. (2004). *La misurazione della customer satisfaction nelle aziende sanitarie* (Vol. 547). FrancoAngeli.

<sup>92</sup> Fedel, A. (2004). *Grazie per il reclamo! Come trasformare i clienti insoddisfatti in clienti fedeli* (Vol. 76). FrancoAngeli.



particolare: al crescere delle aspettative consumeristiche aumenta la gratificazione nella scelta compiuta.

In merito, l'autore distingue quattro tipi di qualità erogata ed il loro impatto sulla soddisfazione:

- 1) Qualità implicita (o attesa): l'ordinaria aspettativa che il cliente ripone sulla base di un legittimo affidamento maturato a priori e che considera facilmente fungibile e, pertanto sostituibile, con quella di altro fornitore;
- 2) Qualità espressa (o proporzionale): prestazioni che i clienti apprezzano se ricevute e, al contrario, se non erogate, origine di insoddisfazione;
- 3) Qualità attraente (o a valore aggiunto): l'inaspettata prestazione che genera elevata soddisfazione ma, la cui assenza è irrilevante;
- 4) Finta qualità, ovvero neutralità degli effetti sul cliente.

Ne discende che la qualità implicita, neutrale, base, rappresenta solo il presupposto necessario ma non sufficiente per realizzare pienamente la soddisfazione del cliente.

Tuttavia, la soddisfazione del cliente non deve essere considerata quale effetto “*stand alone*”, monade isolata all'interno di un sistema che, al contrario presenta molteplici connessioni con altre categorie, quali ad esempio la misurazione della *customer satisfaction* (o anche la *Customer Retention* della quale ci si occuperà nel seguito del capitolo).

Quanto a il grado di soddisfacimento della clientela occorre valutare efficacemente la soddisfazione del cliente direttamente riflessa sulla sua fidelizzazione.

Secondo Salesforce<sup>93</sup>, leader mondiale nella progettazione di servizi customer care, misurare la soddisfazione del cliente ci consente, nello specifico di: “individuare le aree problematiche su cui intervenire, analizzare e valutare le relazioni con i clienti e ricavare idee per nuovi progetti”.

“Gli obiettivi o gli scopi della misurazione della soddisfazione del cliente possono variare, ma quasi sempre includono

---

<sup>93</sup> <https://www.salesforce.com/it/learning-centre/customer-service/measure-customer-satisfaction/>

- Individuare le aree che necessitano di miglioramenti
- Esaminare la performance di funzioni specifiche
- Analizzare la performance di offerte e test a/b<sup>94</sup>
- Segmentare le fasi dell'esperienza utente e identificare i problemi ricorrenti
- Ricavare suggerimenti per strategie di assistenza proattive”

Gli strumenti di questa misurazione sono diversi e ciascuno con delle proprie caratteristiche.

### **2.6.1 SONDAGGIO SULLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE (CSAT)**

Microsoft è stato il primo a lanciare un sondaggio sulla soddisfazione del cliente<sup>95</sup>

Il CSAT<sup>96</sup> consiste nella compilazione di un questionario abbastanza singolare. Composto da una sola domanda sulla soddisfazione del cliente, si chiede a quest’ultimo: “Come valuterebbe la sua soddisfazione circa il prodotto/servizio ricevuto?”

Gli intervistati possono rispondere assegnando un voto su una scala che va, solitamente<sup>97</sup>, da 1 a 5 indicizzante il grado di soddisfazione raggiunto:

- Molto soddisfatto
- Abbastanza soddisfatto
- Neutrale

---

<sup>94</sup> A/B test è un metodo attraverso il quale è possibile testare due diverse versioni dello stesso sito web (la versione A e la B), o alcuni suoi elementi (ad es. una landing page, ma anche titoli o layout), inviandoli a due gruppi di user differenti.

<sup>95</sup> Horowitz, J. (2005). L'impresa al servizio del cliente. Pearson Italia Spa.

<sup>96</sup> <https://www.qualtrics.com/it/experience-management/cliente/customer-satisfaction-csat/>

<sup>97</sup> Alcune aziende, ad es. Amazon, usano una classificazione a stelle. In tal senso è possibile utilizzare nel proprio questionario oltre alle scale numeriche, anche emoji o risposte descrittive (ad es. una scelta multipla che preveda opzioni quali “molto soddisfatto”, “poco soddisfatto”, ecc.) e altro ancora. Bisognerà naturalmente poi tradurre questi indici in valori numerici per la Customer Satisfaction Formula, come si vedrà più avanti.

- Poco soddisfatto
- Per niente soddisfatto

Una volta raccolte tutte le risposte si procede a tradurre, attraverso la c.d. *Customer Satisfaction Formula*, il valore assoluto in una percentuale con una proporzione matematica: occorrerà, quindi, calcolare la percentuale delle singole opzioni, insieme alla quota dei clienti soddisfatti, rispetto al totale dei clienti intervistati<sup>98</sup>.

Come in ogni prova sperimentale, l'accuratezza e l'attendibilità del risultato dipende dal numero degli intervistati, pertanto maggiore sarà il numero degli intervistati, più precisa e affidabile sarà l'indagine

## 2.6.2 CUSTOMER ENGAGEMENT SCORE (CES)

Si tratta di uno strumento di misurazione che sfrutta il c.d. indice di sforzo del cliente per misurare il suo grado di soddisfazione nell'esperienza d'acquisto o più in genere di interazione con l'azienda.

È stato elaborato da Matthew Dixon Chief product and research officer of Tethr<sup>99</sup>, in risposta alla tendenza controproducente delle aziende a “deliziare” il cliente (*delight*), in una riflessione attorno al rapporto tra servizi rivolti al cliente e *loyalty*.

Con “Deliziare” il cliente si intende la costante tendenza delle aziende a riservare un trattamento eccezionale e molto spesso non necessario, in rottura con le linee guida programmate dall'azienda stessa circa il trattamento del cliente.

In un articolo del 2010 edito sulla prestigiosa Harvard Business Review, il manager americano scriveva: “*Consumers’ impulse to punish bad service—at least more readily than to reward delightful service—plays out dramatically in both phone-based and self-service interactions, which are most companies’ largest customer service channels. In those settings, our research shows, loyalty has a lot more to do*

<sup>98</sup> Nello specifico, la Customer Satisfaction Formula prevede che si divida il numero delle risposte positive per il totale delle risposte raccolte, per poi moltiplicare per 100 il valore ottenuto.

<sup>99</sup>Dixon M., Freeman K, and Toman N. (2010) “Stop Trying to Delight Your Customers” Harvard Business Review.

*with how well companies deliver on their basic, even plain-vanilla promises than on how dazzling the service experience might be. Yet most companies have failed to realize this and pay dearly in terms of wasted investments and lost customers.”*

Dixon arriva a tale conclusione a seguito di uno studio condotto, come si diceva, per esaminare i legami tra servizio clienti e fidelizzazione.

La ricerca è stata eseguita dal *Customer Contact Council*, una divisione del *Corporate Executive Board*, su oltre 75.000 persone che hanno interagito al telefono con i rappresentanti dei contact center o attraverso canali *self-service* come Web, messaggi vocali, *chat* ed e-mail. Si è tenuto conto anche di centinaia di interviste strutturate con i leader del servizio clienti e le loro controparti funzionali nelle grandi aziende di tutto il mondo.

Lo studio in questione ha affrontato tre domande:

- 1) Quanto è importante il servizio clienti per la fidelizzazione?
- 2) Quali attività del servizio clienti aumentano la fedeltà e quali no?
- 3) Le aziende possono aumentare la fedeltà senza aumentare i costi operativi del servizio clienti?

I risultati sono stati così descritti da Dixon: *“Two critical findings emerged that should affect every company’s customer service strategy.*

- *First, delighting customers doesn’t build loyalty; reducing their effort—the work they must do to get their problem solved—does.*
- *Second, acting deliberately on this insight can help improve customer service, reduce customer service costs, and decrease customer churn.<sup>100</sup>”*

Si è arrivati così alla conclusione che “deliziare” i clienti non crea fedeltà; ciò che lo fa è ridurre gli sforzi del cliente in tutta l’esperienza d’acquisto o di interazione con l’azienda. In secondo luogo, Dixon rileva anche che agire deliberatamente sulla base di questa intuizione può aiutare a migliorare il servizio clienti, ridurre i costi del servizio e diminuire il tasso di abbandono dei clienti medesimi.

---

100 Dixon M., Freeman K, and Toman N. (2010) “Stop Trying to Delight Your Customers” Harvard Business Review.

Di qui la necessità di uno strumento che potesse rilevare il grado di soddisfazione dei clienti sulla base di un indice di sforzo che tra le altre fosse anche in grado di evidenziare la semplicità del servizio offerto quale maggiore – per Dixon – fattore che determina il soddisfacimento del cliente<sup>101</sup>.

Semplificare i servizi e di conseguenza il rapporto con l'azienda vuol dire semplicemente “*remove obstacles*”: i quali producono ricorrenti “sforzi” per il cliente che vanno dalle difficoltà di mettersi in contatto con l'azienda, alla difficoltà di passare da un canale di servizio ad un altro<sup>102</sup>.

Secondo Dixon le aziende possono ridurre questo tipo di sforzi semplificando i servizi e misurare gli effetti di tale semplificazione con una nuova metrica, il *Customer Effort Score* (CES), che sulla base di un questionario affidato al cliente egli assegna valutazioni da 1 a 5 sul grado di sforzo o impegno occorso nell'interazione con il servizio o l'azienda, con 5 che rappresenta uno sforzo molto elevato.

Questo per il manager americano ha effetti assolutamente positivi per l'azienda: “*During our study, we saw many companies that had successfully implemented low-customer-effort approaches to service. Following are five of the tactics they used—tactics that every company should adopt*”.

---

101 “Framing the service challenge in terms of making it easy for the customer can be highly illuminating, even liberating, especially for companies that have been struggling to delight. Telling frontline reps to exceed customers’ expectations is apt to yield confusion, wasted time and effort, and costly giveaways. Telling them to “make it easy” gives them a solid foundation for action.”

102 “We identified several recurring complaints about service interactions, including three that focus specifically on customer effort. Customers resent having to contact the company repeatedly (or be transferred) to get an issue resolved, having to repeat information, and having to switch from one service channel to another (for instance, needing to call after trying unsuccessfully to solve a problem through the website). Well over half the customers we surveyed reported encountering difficulties of this sort.”

### 2.6.3 MODELLO KANO<sup>103</sup>

Il modello è stato ideato nel 1984 da Noriaki Kano con l'obiettivo di misurare la soddisfazione o l'insoddisfazione del cliente quale scarto tra la qualità percepita dai clienti e la qualità attesa.

La grande intuizione di Kano - e di qui il successo del suo metodo - è stata quella di considerare che le caratteristiche di un determinato prodotto o servizio non hanno tutte lo stesso peso nella soddisfazione del cliente.

Per questo il modello in questione classifica le predette in categorie: primarie e secondarie, determinate in relazione alla qualità percepita dai clienti:

- *Must-be*: si tratta di quei requisiti che un prodotto o servizio deve avere per soddisfare i bisogni di base di chi lo utilizza. La particolarità è che secondo Kano mentre la loro presenza non determina un incremento nel grado di soddisfazione del cliente, la loro assenza causa, d'altra parte, un elevato livello di insoddisfazione.
- *One-dimensional*: si tratta di quei requisiti in perfetta simmetria con la customer satisfaction con la conseguenza che la soddisfazione o l'insoddisfazione del cliente dipenderà dalla loro presenza o assenza.
- *Attractive*: requisiti ad alta capacità attrattiva per il cliente e quindi particolarmente importanti, ma la cui assenza non incide sulla funzionalità del prodotto.
- *Indifferent*: la cui presenza non genera né soddisfazione né insoddisfazione nel cliente/utente.
- *Reverse*: requisiti per i quali il grado di insoddisfazione generato è proporzionale alla loro presenza

---

<sup>103</sup> Dominici, G., Palumbo, F., & Basile, G. (2012). La Customer Satisfaction dei Servizi Bibliotecari Universitari. Uno Studio Empirico su Due Biblioteche Universitarie Italiane con il Modello di Kano (Customer Satisfaction of University Library services. An empirical study on two Italian University Libraries with Kano model). In Proceedings of the IX Annual Convention of the Italian Marketing Society "International Marketing and Country-of-Origin Effect.

Il processo di attuazione del modello di Kano si compone di 4 fasi successive tra loro successive:

- 1) Indagine preliminare di identificazione dei bisogni (anche latenti) e delle aspettative dei client
- 2) Costruzione del questionario.

Il questionario è composto da due domande (funzionale e disfunzionale) ed è volto ad individuare la categoria di appartenenza di ogni requisito del prodotto o servizio:

“Come si sentirebbe se il requisito “Y” fosse presente?” (domanda funzionale),

“Come si sentirebbe se il requisito “Y” NON fosse presente?” (domanda disfunzionale).

- 3) Somministrazione dei questionari;
- 4) Interpretazione e valutazione dei risultati.”

#### **2.6.4 TECNICA SERVQUAL**

Un’ulteriore tecnica per la misurazione della customer satisfaction è la ServQual<sup>104</sup> proposta da Parsuraman nel 1985 il quale ha avuto il merito di guardare al concetto di soddisfazione del cliente come funzione delle aspettative del cliente (*what customers expect from the service*) e delle sue percezioni (*what customers receive*).

Il metodo, con particolare riferimento alle vendite al dettaglio e di servizi, valuta le percezioni dei clienti sulla qualità del servizio.

Alla base della teorizzazione del metodo in parola vi è la fondamentale questione della qualità del prodotto intesa anche e soprattutto come qualità del servizio nell’esperienza di vendita.

---

<sup>104</sup> Eboli L. and Mazzulla G. (2009) “A new customer satisfaction index for evaluating transit service quality” Journal of Public Transportation, Vol. 12, No. 3.

Nell'articolo "Quality counts in services, too"<sup>105</sup> il professore americano evidenzia come le abitudini di consumo del cliente sono cambiate: *"One reason for this is the rise of the "get my money's worth" consumer, a value-seeking shopper who thinks in terms of total use cost ("What will this product cost me over the total period I will be using it?") rather than just initial acquisition cost. According to a Whirlpool Corporation study, nearly four out of five American consumers claim to be more demanding about quality now than in prior years"*.

Secondo Parasuraman il cliente non intende spendere i propri soldi per un semplice prodotto, vuole un servizio che giustifichi l'acquisto anche a distanza di tempo, anche dopo l'acquisto stesso. In tal senso ci si è domandati come migliorare i prodotti, mentre il professore americano fa notare sarebbe necessario interrogarsi su come migliorare i servizi, le performance che ruotano attorno al prodotto<sup>106</sup>.

Un servizio, scrive Parasuraman, è una "performance, non un oggetto" (Services are performances, not objects) e aggiunge che *"This distinction is important because some of the quality-improving strategies available to manufacturers (for example, better vendor management) may be inappropriate for service firms."*

I servizi sono spesso prodotti in presenza del cliente come nel caso di un viaggio aereo o di un esame medico e la loro offerta è particolarmente variabile non solo tra aziende diverse ma anche all'interno di una stessa azienda per situazioni differenti.

Avendo posto al centro il problema del servizio, Parasuraman va nel profondo della questione domandandosi e spiegando cos'è allora un servizio di qualità, partendo da alcune definizioni di diversi osservatori:

- Philip Crosby: definisce la qualità come conformità alle specifiche.
- Christian Gronroos: distingue tra "qualità tecnica" (cosa viene consegnato) e "qualità funzionante" (come viene consegnato). Lui crede al "come" della fornitura del servizio, ad esempio l'aspetto ed il comportamento di un

---

<sup>105</sup> Berry, L. L., Zeithaml, V. A., & Parasuraman, A. N. A. N. T. H. A. N. A. R. A. Y. A. N. A. N. (1985). Quality counts in services, too. *Business horizons*, 28(3), 44-52.

<sup>106</sup> Most published work on product quality focuses on manufactured goods. The subject of service quality has received less attention.



ristorante o cameriere è fondamentale per la percezione della qualità di un servizio.

- Jarmo Lehtinen: considera la qualità del servizio in termini di "qualità del processo" e "qualità dell'output." La qualità del processo viene giudicata dal cliente durante il servizio. La qualità dell'output è giudicata dal cliente dopo l'esecuzione del servizio. La conversazione del barbiere l'apparente abilità durante il taglio di capelli implica la qualità del processo; l'aspetto dei capelli dopo il taglio di capelli implica la qualità dell'output.

Per il professore americano è possibile identificare 10 determinanti della qualità di un servizio:

- 1) Affidabilità (*Reliability*): implica la coerenza delle prestazioni e l'affidabilità.

Significa che l'azienda esegue correttamente il servizio la prima volta. Significa anche che l'azienda onora le sue promesse. Nello specifico si tratta di:

- accuratezza nella fatturazione;
- tenuta dei registri correttamente;
- svolgere il servizio all'ora stabilita.

- 2) Reattività (*Responsiveness*): riguarda la volontà o la prontezza dei dipendenti a fornire il servizio.

Implica la tempestività del servizio:

- l'invio immediato di una ricevuta della transazione;
- richiamare rapidamente il cliente;
- fornire un servizio tempestivo.

- 3) Competenza (*Competence*): Per competenza si intende il possesso delle capacità e delle conoscenze richieste per svolgere il servizio.

Implica:

- conoscenza e competenza del personale di contatto;
- conoscenza e competenza del personale di supporto operativo;
- capacità di ricerca dell'organizzazione

4) Accesso (*Access*): implica disponibilità e facilità di contatto.

Significa:

- il servizio è facilmente raggiungibile telefonicamente (le linee non sono occupate e non ti mettono in attesa);
- il tempo di attesa per ricevere il servizio non è lungo;
- gli orari di apertura sono convenienti;
- la posizione della struttura di servizio è conveniente

5) Cortesia (*Courtesy*): implica cortesia, rispetto, considerazione e cordialità del personale di contatto (inclusi receptionist, operatori telefonici e così via).

Comprende:

- considerazione della disponibilità economica del consumatore;
- aspetto pulito e ordinato del personale di contatto

6) Comunicazione (*Communication*) significa tenere informati i clienti in una lingua che possono capire. Significa anche ascoltare i clienti. Può significare che l'azienda deve adattare la propria lingua ai diversi consumatori, aumentando il livello di sofisticatezza con un cliente ben istruito e parlando in modo semplice e chiaro con un principiante.

Si tratta di:

- spiegare il servizio stesso;
- spiegare quanto costerà il servizio;

- assicurando al consumatore che un problema sarà gestito.

7) Credibilità (*Credibility*): implica affidabilità, credibilità, onestà. Implica avere a cuore i migliori interessi del cliente.

Contribuiscono alla credibilità:

- ragione sociale;
- reputazione aziendale;
- caratteristiche personali del personale di contatto;
- il grado di *hard sell* coinvolto nelle interazioni con il cliente

8) Sicurezza (*Security*): la libertà da pericoli, rischi o dubbi.

Si tratta di:

- incolumità fisica (verrò aggredito allo sportello automatico?);
- sicurezza finanziaria (la società sa dove si trova il mio titolo azionario?);
- riservatezza (i miei rapporti con l'azienda sono privati?)

9) Comprensione del cliente (*Understanding the customer*): la comprensione del cliente implica lo sforzo di comprendere le esigenze del cliente.

Implica:

- l'apprendimento delle specifiche esigenze del cliente;
- fornire attenzione individualizzata;
- riconoscendo il "cliente abituale"

10) Tangibilità (*Tangibles*): i beni materiali includono l'evidenza fisica del servizio:

- strutture fisiche;

- comparsa del personale;
- strumenti o attrezzature utilizzate per fornire il servizio;
- rappresentazioni fisiche del servizio, come una carta di credito plastificata o un estratto conto bancario;
- altri clienti nella struttura di servizio

L'analisi conduce Parasuraman a diverse conclusioni, alcune delle quali potrebbero definirsi il cuore pulsante del suo metodo.

Innanzitutto il professore americano afferma che “le percezioni dei consumatori sulla qualità del servizio derivano dal confronto delle aspettative prima di ricevere il servizio e delle esperienze effettive con il servizio. Se le aspettative sono soddisfatte, la qualità del servizio è percepita come soddisfacente; se non soddisfatto, meno che soddisfacente; se superato, più che soddisfacente.”

Inoltre, aggiunge, riprendendo gli studi di Lehitinen, che “le valutazioni della qualità derivano dal processo del servizio così come dall'esito del servizio”.

Quanto sin qui esposto, come si diceva, funge da base teorica del metodo ServQual.

Quest'ultimo, infatti, prevede che la valutazione della qualità del servizio si ottenga attraverso un questionario che utilizzi una scala Likert<sup>107</sup> relativa a cinque dimensioni (estrapolate dalle dieci sopraesposte) delineanti un servizio di qualità: tangibilità, affidabilità, reattività, cortesia, comprensione del cliente.

---

<sup>107</sup> “La scala Likert è una tecnica psicometrica di misurazione dell'atteggiamento inventata dallo psicologo Rensis Likert. Tale tecnica si distingue principalmente per la possibilità di applicazione di metodi di analisi degli item basati sulle proprietà statistiche delle scale di misura a intervalli o rapporti. Tale tecnica consiste principalmente nel mettere a punto un certo numero di affermazioni - definiti item - che esprimono un atteggiamento positivo e negativo rispetto ad uno specifico oggetto. La somma di tali giudizi tenderà a delineare in modo ragionevolmente preciso l'atteggiamento del soggetto nei confronti dell'oggetto. Per ogni item si presenta una scala di accordo/disaccordo, generalmente a 5 o 7 modalità. Ai rispondenti si chiede di indicare su di esse il loro grado di accordo o disaccordo con quanto espresso dall'affermazione. Questo metodo è applicabile sia per atteggiamenti di tipo unidimensionale che multidimensionale (per cui sono necessarie tecniche statistiche come l'analisi fattoriale o l'analisi delle componenti principali).”

Per misurare la qualità percepita, sulla base di tali 5 dimensioni, Parasuraman elabora 22 enunciati (items della scala Likert) volti a misurare il livello delle aspettative dei clienti ed il grado delle loro percezioni sul servizio.

La qualità percepita del servizio corrisponderà così al giudizio complessivo dato dal cliente, che è collegato, ma non equivalente, alla sua soddisfazione che invece deriva da un'opinione data dal confronto tra la qualità percepita e quella attesa<sup>108</sup>.

Il metodo ServQual, sebbene molto diffuso, ha lo svantaggio di non consentire un'agile ed affidabile misurazione numerica complessiva della qualità del servizio: per calcolare un indice è necessario assegnare un codice numerico equidistante ad ogni livello di giudizio presupponendo che l'equidistanza tra due livelli consecutivi di giudizio siano della stessa entità<sup>109</sup>.

In ultimo, criticando l'impostazione metodologica per la quale la qualità del servizio viene misurata calcolando il gap tra percepito ed atteso, Cronin e Taylor nel 1992 hanno introdotto una tecnica alternativa (ServPerf) che si serve di soli items relativi alla sola valutazione della performance aziendale effettivamente percepita (quindi le sole percezioni) senza considerare quelle attese<sup>110</sup>.

---

<sup>108</sup> ADINOLFI, R. Qualità del servizio, soddisfazione e fedeltà del paziente. *MECOSAN*, 49.

<sup>109</sup> Nell'ultimo decennio sono stati introdotti numerosi indici nazionali e internazionali basati anche sulle percezioni e sulle aspettative dei clienti. Per la maggior parte, questi indici di soddisfazione sono incorporati in un sistema di relazioni di causa ed effetto o modelli di soddisfazione. I modelli contengono anche variabili latenti o non osservabili e forniscono un indice di soddisfazione affidabile (Johnson et al. 2001). Lo Swedish Customer Satisfaction Barometer (SCSB) è stato istituito nel 1989 ed è il primo indice nazionale di soddisfazione dei clienti per prodotti e servizi acquistati e consumati a livello nazionale (Fornell 1992). L'American Customer Satisfaction Index (ACSI) è stato introdotto nell'autunno del 1994 (Fornell et al. 1996). Il Norwegian Customer Satisfaction Barometer (NCSB) è stato introdotto nel 1996 (Andreassen e Lervik 1999; Andreassen e Lindestad 1998). Lo sviluppo più recente tra questi indici è l'European Customer Satisfaction Index (ECSI) (Eklof 2000). Il modello SCSB originale si basa sulle percezioni e sulle aspettative dei clienti in merito a prodotti o servizi. Tutti gli altri modelli sono basati sugli stessi concetti, ma differiscono dall'originale per quanto riguarda le variabili considerate e le relazioni causa-effetto introdotte. I modelli da cui derivano questi indici hanno una struttura molto complessa. Inoltre, le esigenze di stima del coefficiente del modello di grandi quantità di dati sperimentali e la procedura di calibrazione non sono facilmente realizzabili. Per questo motivo, questo metodo è poco utilizzabile dalle agenzie di transito, in particolare per il monitoraggio della qualità del servizio." Eboli L. and Mazzulla G. (2009) "A new customer satisfaction index for evaluating transit service quality" *Journal of Public Transportation*, Vol. 12, No. 3.

<sup>110</sup> ADINOLFI, R. Qualità del servizio, soddisfazione e fedeltà del paziente. *MECOSAN*, 49.

## 2.5 LA CUSTOMER EXPERIENCE E L'ADVOCAT AMBASSADOR

Uno dei parametri principali per svolgere la misurazione del grado di soddisfazione e fidelizzazione del cliente è dato dal grado di apprezzamento che il cliente manifesta non solo verso l'azienda (ad es. tramite recensioni) - di qui il crescente valore dell'ascolto del cliente – ma specialmente verso gli altri consumatori, potenziali acquirenti<sup>111</sup>.

In tal senso, uno strumento necessario all'azienda è il Net Promoter Score (NPS): una metrica che indica quanto un utente consiglierebbe l'azienda a familiari ed amici e quindi quanto è soddisfatto dall'azienda stessa.

Fu sviluppata nel 2003 da Fred Reichheld di Bain & Co, in collaborazione con Satmetrix, con l'obiettivo di semplificare le lunghe ricerche di mercato sulla *customer satisfaction* ed ottenere risultati il cui valore predittivo fosse più attendibile.

Il team di ricerca così elaborò un metodo per la valutazione del grado di soddisfazione della clientela che si serviva di una domanda semplice ma particolarmente efficace: “Utilizzando un valore da 0 a 10, con quanta probabilità consigliereste il prodotto X dell'azienda Y ad amici?”<sup>112</sup>

Sulla base delle risposte, i clienti sono suddivisi in 3 categorie:

- Da 0 a 6: Detrattori: coloro i quali non solo non consigliano l'azienda a terzi consumatori, ma potrebbero anche farle cattiva pubblicità (ad esempio recensendola negativamente).
- Da 7 a 8: Neutrale: coloro i quali non raccomandano l'azienda ma non si espongono verso questa o terzi consumatori con critiche o commenti negativi. La loro posizione è pertanto estremamente neutrale e quindi trascurabile nel calcolo NPS.

---

<sup>111</sup> <https://www.studium.it/come-misurare-e-assicurarsi-la-fidelizzazione-dei-propri-clienti-in-ambito-b2b>

<sup>112</sup> <https://www.qualtrics.com/it/experience-management/cliente/net-promoter-score/>  
<https://www.studium.it/perche-i-brand-ambassador-faranno-crescere-la-vostra-azienda>

- Da 9 a 10: Promotori: sono i clienti più soddisfatti e più propensi a consigliare l'azienda ai propri familiari, amici, colleghi.

Sulla base di queste categorie, si procede calcolando la percentuale di Detrattori e Promotori e quindi il valore NPS dato dalla sottrazione della prima dalla seconda percentuale.

I promotori sono tra i clienti più importanti che un'azienda può avere. Al di là di quanto spendono o di quante volte si rivolgono all'impresa per la soddisfazione di un dato bisogno, i promotori sono coloro i quali consentono all'azienda di assumere un ruolo determinante nel mercato perché ne promuovono agli altri il valore, l'affidabilità, la convenienza, il pregio e la fattura dei loro prodotti o servizi etc.

Il cliente promoter è colui che ha raggiunto il massimo grado di fidelizzazione perché oltre ad assumere l'azienda quale punto di riferimento nella soddisfazione delle proprie esigenze consiglia la stessa agli altri esponendosi in prima persona.

Il promotore è il c.d. *advocat ambassador*, figura diversa dal c.d. *brand ambassador*. Quest'ultimo è infatti un soggetto, solitamente esterno all'azienda, che svolge il ruolo di promuovere attraverso la sua persona, i suoi canali di comunicazione (oggi i social media) il prodotto, il brand, l'azienda in genere. La differenza tra i due risiede nel diverso rapporto con l'impresa: il primo è un cliente, estremamente fidelizzato che promuove l'azienda senza un effettivo ritorno in termini economici o patrimoniali. Dall'altra parte, il *brand ambassador* è assunto dall'azienda proprio con la funzione di pubblicizzarla e renderla nota ai consumatori i quali associano quel brand o prodotto ad un personaggio a loro noto (ad es. Chiara Ferragni, una delle più importanti *influencer* del mondo, oggi collabora con *brand* dell'alta moda i quali si servono della sua notorietà e del suo seguito per interfacciarsi con i consumatori, molto spesso giovani e quindi difficilmente raggiungibili da un settore molto spesso percepito come irraggiungibile, lontano dal "comune").

## 2.6 DALLA CUSTOMER CARE ALLA CUSTOMER RETENTION

Sin qui si è trattato della customer care attraverso l'analisi dettagliata dei servizi che compongono la *Customer Experience* e la *Customer Journey*. Come visto la cura del cliente oggi viene percepita come principale motore di crescita ed innovazione delle aziende e come vera e propria disciplina manageriale e strategica (*Customer Service Management*).

Nei precedenti paragrafi, sono stati approfonditi i vari metodi che le compagnie possono utilizzare per misurare la qualità dei servizi esperienziali dedicati al cliente in termini di *customer satisfaction* e valutare, quindi, il grado di fidelizzazione della clientela. Più nello specifico, si è evidenziato come il metodo NPS consenta di individuare una particolare categoria di utente, il Promotore, il quale ha raggiunto un grado di soddisfazione tale da divenire un gratuito e volontario rappresentante (*“advocate”*) del brand, dei prodotti e dei valori della compagnia.

Occorre, in questa sede, occuparsi di un ulteriore aspetto, fortemente legato alla customer care ed al raggiungimento dei suoi obiettivi di soddisfazione e fedeltà. Si tratterà quindi della customer retention: quella pratica interessante tutta una serie di servizi tesi a mantenere alto lo stato od il grado di fedeltà e soddisfazione del cliente; non dando quindi mai per scontato che un cliente acquisito attraverso un efficace programma di *Customer Experience* possa dirsi per questo fedele o soddisfatto sempre e per sempre.

“Cosa significa *customer care* oggi? Significa andare oltre sia l'assistenza vendita sia il fare richieste nel post vendita. Il *customer care* dovrebbe essere improntato ad indagare sul soddisfacimento dei bisogni del cliente per andare a rispondere in maniera sempre più soddisfacente alla domanda.<sup>113</sup>” e questo proprio affinché il cliente continui nel medio e lungo termine a rivolgersi all'azienda nel soddisfacimento dei suoi bisogni, vedendo nell'azienda un punto di riferimento costante nel mercato.

---

<sup>113</sup> <https://zeuner.it/news/315-customer-centricity-perche-il-customer-care-e-la-mossa-vincente.html>



Si è detto prima, che la soddisfazione del cliente non deve essere considerata quale effetto “stand alone”, ma al contrario è interconnessa con molteplici altre categorie.

Una di queste è sicuramente la *Customer Retention*, definita da L. Pirolo come “misurazione della capacità di un’azienda di conservare i propri clienti in rapporto ai concorrenti, che ha un’influenza determinante sulla redditività relativa.” - “La gestione d’impresa in una prospettiva relazionale”<sup>114</sup>.

Margit Huber e Susanne O’Gorman, nella loro opera “From Customer Retention to a Holistic Stakeholder Management System”<sup>115</sup> vi è una assoluta correlazione tra il successo del proprio *business* e la *customer retention*. Le osservatrici avvertono però che questo rapporto non può essere generalizzato essendo che dipende molto dal tipo di industria, dal tipo di *business* e anche, alcune volte, dal segmento di clientela a cui si è deciso di rivolgere la propria attività.

Quanto al rapporto in parola, ulteriore riscontro lo si evince da un importante studio condotto dalla società di consulenza Bain & Co. in cui si è dimostrato come un aumento del Customer Retention pari al 5%, comporta un incremento di profitto dal 25% al 95%<sup>116</sup>.

Il valore della *Customer Retention* in termini di redditività e costi, lo si può comprendere ancora meglio se paragonato ad altre pratiche orientate al cliente come quelle, diametralmente opposte, di acquisizione del cliente.

“Le aziende spendono oltre 563 miliardi di dollari in pubblicità in tutto il mondo (Carat, 2017). E solo nove miliardi per il servizio clienti o l’assistenza clienti (Gingiss, 2016). Ciò significa che le aziende spendono il 98% delle proprie risorse per acquisire nuovi clienti, ma solo il 2% per “nutrire” le relazioni con i clienti.”<sup>117</sup>

---

<sup>114</sup> Pirolo L. (2014) “La gestione d’impresa in una prospettiva relazionale. Il ruolo del social capital nello sviluppo strategico aziendale: Il ruolo del social capital nello sviluppo strategico aziendale” FrancoAngeli.

<sup>115</sup> O’Gorman, S., Huber, M. (2008). From Customer Retention to a Holistic Stakeholder Management System: Living a Vision. Germania: Springer Berlin Heidelberg.

<sup>116</sup> Reichheid “Prescription for cutting costs: Loyal relationships” Bain & Company, In.

<sup>117</sup> Fusenig, A. Social Customer Care. *Digital ist ganz einfach mehr als Klicks.*, 90.

Gli studi sono tutti tesi ad indicare che acquisire un cliente ex novo è sempre più costoso del mantenere uno già acquisito od aumentarne la redditività nel m/l termine.

In tal senso, si prenda uno studio condotto sul mercato automobilistico americano, sinteticamente ripreso da Sunil Gupta, Donald R. Lehmann ne “Il cliente come investimento. Il valore strategico del cliente”; uno dei comparti industriali più competitivi del paese, caratterizzato da ingenti spese di marketing<sup>118</sup>: nel 2002 superavano i 16 miliardi di dollari solo negli USA.

Buona parte di queste spese sono state sostenute per una diffusa strategia di marketing consistente nella riduzione dei prezzi delle auto attraverso sconti e simili. Nel 2003 si registrava che i produttori automobilistici USA hanno speso, in termini di sconti e finanziamenti a tassi inferiori al livello di mercato, 3310 dollari per ciascun veicolo. Si tratta di una politica evidentemente volta all’acquisizione di nuova clientela e all’accaparramento di nuove quote di mercato.

Fu condotto un ulteriore studio avente ad oggetto il mercato dell’auto di lusso per la clientela statunitense, teso ad osservare come le strategie di marketing (come quella sopra esposta) influenzino le vendite e come incidono su indicatori quali la redditività del cliente.

La conclusione di tale osservazione fu che tutte le strategie suddette, consistenti in sconti o finanziamenti a tassi inferiori, incrementavano il volume delle vendite o lo mantenevano sui precedenti livelli e quindi rappresentano una tecnica di vendita valida. Dall’altro lato però si è notato che, in media, tra i nove marchi oggetto di studio (Acura, Audi, BMW, Cadillac, Infiniti, Lexus, Lincoln, Mercedes e Volvo), tale strategia ha solo occasionalmente aumentato il valore del cliente per marchio (“ossia la redditività dei clienti presenti e futuri” spiega l’autore).

---

<sup>118</sup> Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2008). *Il cliente come investimento. Il valore strategico del cliente*. Pearson Italia Spa.

Nel caso Lincoln lo sconto ha avuto effetti positivi nel breve periodo ma ha danneggiato nel lungo il valore del cliente “a causa dell’impatto negativo di lungo termine sul suo tasso di acquisizione”<sup>119</sup>.

Quindi, lo studio ha il merito di enfatizzare “l’impatto differenziale degli strumenti di marketing sull’acquisizione dei clienti e sui tassi di mantenimento.” Spiega l’autore “per esempio, quando marchi di alta qualità offrono sconti, questi registrano un maggiore impatto sul tasso di acquisizione dei clienti piuttosto che sui loro tassi di mantenimento. Evidentemente, se i clienti sono soddisfatti di un prodotto di alta qualità, si presume che le loro decisioni reiterate di acquisto siano meno influenzate dallo sconto di prezzo offerto dal loro marchio di fiducia”<sup>120</sup>.

I risultati a cui giungono gli osservatori consentono di comprendere come le politiche di marketing tese all’acquisizione di un cliente, non solo sono molto costose, ma dall’altro non assicurano un incremento del *lifetime value*: cioè del profitto che genera il cliente all’azienda per il periodo in cui lo stesso rimane tale. La sua redditività difficilmente viene intaccata da tali politiche perché in una strategia di riduzione del prezzo o pubblicitaria ad esempio il vecchio cliente (che magari ha scelto quell’azienda prima che praticasse il prezzo più conveniente) non è coinvolto più di tanto.

Nel corso di tutta la trattazione si è cercato infatti di evidenziare come il cliente ormai non è più di tanto interessato al prodotto, la cui differenziazione in mercati sempre più competitivi è davvero minima, ma al servizio, alla performance esperienziali che con esso viene offerta (motivo per il quale oggi si compra da Amazon invece che da altri rivenditori: offre, ed è risaputo, il servizio migliore).

A questo punto ci si deve interrogare su quali sono le strategie che rientrano nella customer retention e mirano ad incrementare il valore del cliente per il brand. Di seguito verranno analizzate due tecniche particolarmente diffuse e di successo: il programma *referral* ed il programma fedeltà.

---

<sup>119</sup> Risultati simili si sono avuti anche per la politica di pubblicità per BMW e Acura, tranne che per Mercedes dove invece la pubblicità ha avuto un effetto positivo sul valore del cliente.

<sup>120</sup> Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2008). *Il cliente come investimento. Il valore strategico del cliente*. Pearson Italia Spa.

### 2.6.1 IL PROGRAMMA REFFERRAL

Si tratta di strumento particolarmente efficace che consiste nell'assicurare al cliente fedele, appellabile ora come "promotore", un premio sulla base delle vendite o delle iscrizioni ad esempio generate dal suo passaparola. Il consumatore chiamato dal promotore, per via della sua iscrizione o dei suoi acquisti, consente a quest'ultimo di ottenere un premio che può consistere in una maggiore scontistica o un omaggio (c.d. *member get member*) o ancora nell'acquisizione di punti da sfruttare in fase di acquisto di alcuni prodotti.

La particolarità di questo programma risiede nel fatto che associa la ricerca di nuovi clienti con la maggiore fidelizzazione dei precedenti, sfruttando anche la loro partecipazione "interiorizzando", in un certo senso, la loro veste di promotori esterni e gratuiti.

I casi applicativi di tale sistema sono diffusissimi e tantissimi<sup>121</sup> di molte imprese che hanno adottato questo strumento di marketing con risultati assolutamente positivi.

Un esempio è l'impresa inglese "A box of stories": *"is a subscription box service in the United Kingdom. For the price of a paperback (about £15), customers can receive a box with four hand-picked novels, all rated highly by book lovers"*. I numeri testimoniano un trend particolarmente proficuo:

- *"Impact on sales: Referrals and referred customers contributed to **3.38% of all purchases**"*
- *Customer growth: Close to **5,000 customers** joined the referral program in just 4 months*
- *Return on investment: **The referral program generated 3000% ROI**"*

---

<sup>121</sup> In questo sito sono raccolti tantissimi casi studio di diverse imprese che hanno adottato con successo tale programma <https://www.referralcandy.com/case-studies>

Inoltre, l'azienda, fondata nel 2018, ha avuto un importante incremento anche sui social in termini di visibilità: *"Since the start of the referral campaign, A Box of Stores has been shared close to 2,000 times, including on Facebook, Twitter, WhatsApp, and Messenger. This has helped to generate buzz and build the brand further"*.<sup>122</sup>

Altra azienda è la "Branch Basics" la quale *"offers an eco-friendly cleaning concentrate that can be diluted to serve as an all-purpose cleaner: for surfaces, bathrooms, and even laundry. Customers begin with a starter kit, containing spray and mix bottles, and can purchase concentrate refills on a subscription basis."*

Anche in questo caso il programma ha avuto un grande successo:

- *"Branch Basics generated over \$1.5 million from their referral program*
- *Close to 10% of revenue were driven by referral sales or referred customers*
- *ReferralCandy has generated over 21,000 social media shares and 63,000 direct store visits."*

## **I PROGRAMMI FEDELTA'**

I programmi fedeltà, a differenza dei *referral*, si rivolgono esclusivamente al cliente fidelizzato offrendogli una vasta gamma di opportunità od esperienze, le quali variano a seconda del programma ideato dall'azienda.

Vi sono, infatti, tantissimi programmi di questo tipo e di seguito se ne vedranno alcuni.

- Il programma a punti

Si tratta di un programma che sfrutta la c.d. carta fedeltà: una carta personale del cliente sulla quale vengono registrati dei punti, accumulati ad ogni acquisto in un numero che varia, molto spesso, a seconda di quanto si è speso o di cosa si è comprato.

---

<sup>122</sup> <https://www.referralcandy.com/case-studies/a-box-of-stories>

Un esempio è il programma fedeltà di North Face. Per capire come funziona mi sono rivolta direttamente allo store di North Face e mi è stato spiegato che un loro programma fedeltà prevedeva che i clienti guadagnassero dieci punti per ogni euro speso nei negozi online e al dettaglio, e cinque punti per ogni euro speso negli outlet. Poi i clienti potevano usare questi punti negli acquisti futuri.

Oggi si assiste ad una trasformazione della carta fedeltà nel segno della c.d. *gamification*. Essere un cliente fidelizzato vuol dire ottenere punti sulla propria scheda personale non semplicemente acquistando i prodotti dell'azienda ma partecipando ad una serie di attività che coinvolgono il cliente a 360°: dal giocare ad un gioco di enigmistica per vincere la nuova PS5<sup>123</sup> al grattare sul proprio schermo per vedere se si è vinta la targhetta d'oro con la quale poter acquistare delle scarpe in edizione limitata Nike<sup>124</sup>.

– Il programma a pagamento

Si tratta di programmi attraverso i quali si chiede al cliente di iscriversi, pagando, ad un abbonamento mensile od annuale, entrando così a far parte di una cerchia esclusiva di utenti iscritti, questo gli consentirà di accedere a benefici e promozioni o contenuti non accessibili agli esterni.

Si tratta di una pratica molto diffusa nel mondo dell'editoria ed è anche una importante fonte di sostentamento per editori "indipendenti". Per poter accedere ad interviste esclusive, servizi di informazione 24/7 direttamente sui propri smartphone, partecipazione a dirette con ospiti famosi etc. si deve sottoscrivere l'abbonamento.

Un esempio è il Fatto Quotidiano che offre ben 4 diversi tipi di abbonamento, ad importo crescente, di cui la particolarità è la diversa qualificazione del cliente per ciascun piano. Si passa così dal "Sostenitore", all'"Abbonato", al "Partner Plus", fino al "Socio".

I servizi offerti consentono di commentare tutti gli articoli, ricevere le nostre newsletter, scegliere una proposta di inchiesta de [ilfattoquotidiano.it](http://ilfattoquotidiano.it), proporre il

---

<sup>123</sup> <https://www.projectfun.it/marketing/caccia-al-tesoro-ps5/>

<sup>124</sup> <https://www.projectfun.it/case-studies/nike-sneaks-day/>

proprio post per il blog dedicato, ricevere la Membership card digitale personale, ricevere in omaggio la tessera alla Fondazione il Fatto Quotidiano, sottoscrivere la tessera alla Fondazione il Fatto Quotidiano al prezzo ridotto di 5€<sup>125</sup>.

– Il programma a livelli

Im un programma di tal genere i livelli rappresentano diversi strati di fedeltà i quali si distinguono in base a quanto più un cliente si interfaccia con l'azienda acquistando o partecipando alle sue attività. Ne consegue che più alto è il livello più premi saranno offerti all'utente.

Il caso del Fatto Quotidiano, riprende molto da un programma di tale natura, ma un esempio particolarmente centrato è il caso KIKO Kisses.

Per capire meglio anche in questo caso mi sono rivolta allo store fisico di Kiko. In sintesi si tratta di un programma fedeltà a livelli: *love* e *adore* che sfrutta, a differenza dei classici programmi a punti, una propria valuta con la quale poter acquistare solo i prodotti Kiko: c.d. *kisses*.

I membri al primo livello guadagnano 10 *kisses* per ogni euro speso in prodotti KIKO, online o presso un negozio; ottengono anche uno sconto compleanno da 5€.

Al secondo livello i *kisses* ricevuti aumentano a 15 e lo sconto compleanno sale a 10€.

Inoltre, se si ottengono 800 *kisses* si può ricevere uno sconto di 4€ oppure, se non lo si utilizza, uno sconto di 0.5€ ogni altri 100 *kisses* ottenuti.

Altri esempi di programma fedeltà a livelli sono: la “babycard” di CHICCO<sup>126</sup>, il famoso brand dedicato al mondo dell'infanzia, o il c.d. *privilege program* di LUISAVIAROMA, rivenditore italiano del *fashion luxury*<sup>127</sup>.

---

<sup>125</sup> <https://shop.ilfattoquotidiano.it/abbonamenti/>

<sup>126</sup> <https://www.chicco.it/servizi/baby-card.html>

<sup>127</sup> [https://www.luisaviaroma.com/it-it/privilege-program/privilege-program?gclid=Cj0KCQjwpv2TBhDoARIsALBnVnmmMJdj3uelbjsULeoTSsOamQmWVc6S5EG2DhhZ4Yt\\_FR-Wb11ju-0aAmtnEALw\\_wcB&gclidsrc=aw.ds](https://www.luisaviaroma.com/it-it/privilege-program/privilege-program?gclid=Cj0KCQjwpv2TBhDoARIsALBnVnmmMJdj3uelbjsULeoTSsOamQmWVc6S5EG2DhhZ4Yt_FR-Wb11ju-0aAmtnEALw_wcB&gclidsrc=aw.ds)

### **3 UNA NUOVA FRONTIERA DELLA CX: L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE APPLICATA ALLA CUSTOMER CARE**

#### **3.1 OBIETTIVI E DRIVEN DELL'EVOLUZIONE DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE**

A.Mandelli nel suo libro “Intelligenza artificiale e marketing” osserva come, sin dagli albori degli studi sull'Intelligenza Artificiale, il principale obiettivo è sempre stato quello di ideare tecniche e metodi in grado di “automatizzare le facoltà cognitive umane<sup>128</sup>”: trasferire queste ultime all'interno di una macchina.

Nel perseguimento di tale obiettivo, dai primi tentativi di ricostruire automatizzati sistemi di collegamento neuronale<sup>129</sup>, l'evoluzione dell'Intelligenza Artificiale, disciplina nella quale si intersecano studi di matrice scientifica ed umanistica, ha assunto due differenti direzioni. La prima, sviluppatasi nel segno di un approccio maggiormente pragmatico all'obiettivo e propensa a cercare soluzioni più “maneggevoli”; la seconda più teorica e maggiormente attenta alle implicazioni di carattere epistemologico ed ontologico<sup>130</sup>.

L'ostacolo principale e storico alla realizzazione di sistemi intelligenti in grado di svolgere tutte le funzioni cognitive umane risiede nella estrema complessità di tali funzioni. Non si tratta di costruire macchine in grado di imparare dall'esperienza per mezzo di un'elaborazione statica e predefinita dei dati, ma di dotare le macchine stesse di programmi in grado di elaborare in maniera dinamica, non standardizzata e proattiva l'intero insieme di informazioni. In altri termini, progettare sistemi in

---

<sup>128</sup> Mandelli, A. (2018). *Intelligenza artificiale e marketing: Agenti invisibili, esperienza, valore e business*. EGEA spa.

<sup>129</sup> W. McCulloch e Pitts Warren S. McCulloch & Walter H. Pitts: A Logical Calculus of the Ideas Immanent in Nervous Activity ([justinmeiners.github.io](https://github.com/justinmeiners))

<sup>130</sup> Mandelli, A. (2018). *Intelligenza artificiale e marketing: Agenti invisibili, esperienza, valore e business*. EGEA spa.



grado di “pensare” come farebbe un umano e quindi dotati di capacità epistemologiche pseudo deduttive ed intuitive<sup>131</sup>.

Inoltre non ci si accontenta delle sole abilità di ragionamento, ma da queste si parte per l’elaborazione di sistemi in grado di pianificare, prevedere, decidere e creare<sup>132</sup>.

Ad oggi, gli osservatori, indicano principalmente tre fattori (*driven*) che guidano l’evoluzione del comparto AI:

- L’aumento di potenza di calcolo disponibile
- La possibilità di utilizzare algoritmi sempre più sofisticati
- La disponibilità di grandi quantità di dati.

Un esempio paradigmatico di quanto descritto, frutto dell’innovazione tecnologica guidata dai citati *driven*, è il c.d. *Machine Learning*, definito come “un’ampia gamma di tecniche che automatizzano il processo di apprendimento degli algoritmi.” “In passato, i sistemi di intelligenza artificiale prevedevano l’intervento stabile di una persona fisica. Oggigiorno, attraverso il ML, l’algoritmo migliora addestrandosi sui dati... In altri termini, nell’apprendimento automatico, gli algoritmi vengono ‘addestrati’ per prevedere e agevolare la presa di decisioni”<sup>133</sup>.

In altri termini, il *Machine Learning* impara dall’esperienza elaborando i dati raccolti affinché il sistema possa rispondere e prevedere situazioni che ha già precedentemente affrontato. “A partire da queste conoscenze continuamente rinnovate diventa possibile non solo generare previsioni accurate su eventi rilevanti e sul comportamento degli individui e delle collettività, ma anche utilizzare tali previsioni per trattare problemi sempre più complessi (analisi di immagini anche in

---

<sup>131</sup> In merito, sempre A. Mandanelli nota come “Il nuovo software (l’AI) cambia il quadro delle possibilità, perché aumenta la precisione/potenza di queste regole ma anche perché permette di spostare in avanti (con logica predittiva) le decisioni possibili, sia giustificandole a partire dall’esplorazione intelligente e non preventivamente modellizzata dei dati, sia grazie all’automazione (la decisione/azione automatica guidata dalla regola software”

<sup>132</sup> Santoro G. (2021), “Open Innovation. Competere in un mondo digitale” G. Giappichelli Editore (36)

<sup>133</sup> Santoro G. (2021), “Open Innovation. Competere in un mondo digitale” G. Giappichelli Editore (37)

movimento e sfocate, replica di comportamento complesso come quello dell'autista di un'automobile ecc.).<sup>134</sup>”

Partendo dall'elaborazione di un dato (come accade nell'uomo) si determinano ramificati e complessi modelli comportamentali del sistema i quali consentono di interagire in maniera coerente e sempre più “naturale” con il mondo esterno.

È evidente come tutto ciò cambia nel profondo anche la relazione col cliente che per primo, attraverso sistemi di chatbot ad esempio, interagisce con l'AI aziendale. “L'esperienza del cliente viene ridisegnata a partire da nuovi obiettivi di creazione di valore e può diventare stimolo di nuovi *business model*”<sup>135</sup>.

I sistemi ML per questi motivi stanno rivoluzionando il mondo del marketing e del management, trovando un'ampia diffusione per le loro affidabili capacità di previsione e gestione di sempre più grandi quantità di dati.

Al riguardo si deve segnalare una ricerca di Deloitte Global la quale indica che il numero di progetti con utilizzo di machine learning da parte di aziende di medie e grandi dimensioni nel 2018 è raddoppiato rispetto al 2017<sup>136</sup>.

### **3.2 “AI WEEK”: DIALOGO SULL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE APPLICATA AL CUSTOMER CARE**

Nel corso dell'edizione “AI week” 2022 è stato affrontato il tema dell'Intelligenza Artificiale applicata al Customer Service con la partecipazione di Federico Neri (Deloitte); Roberto Poppa (Interactive Media SpA); Giovanni Mannarino (Spitch.ai); Mirko Puliafito (Digitiamo).

---

<sup>134</sup> Mandelli, A. (2018). *Intelligenza artificiale e marketing: Agenti invisibili, esperienza, valore e business*. EGEA spa.

<sup>135</sup> Mandelli, A. (2018). *Intelligenza artificiale e marketing: Agenti invisibili, esperienza, valore e business*. EGEA spa.

<sup>136</sup> Mandelli, A. (2018). *Intelligenza artificiale e marketing: Agenti invisibili, esperienza, valore e business*. EGEA spa.

Dal dibattito sono emersi notevoli spunti di riflessione sul rapporto tra l'Intelligenza Artificiale e la *Customer Care*, ciascuno dei quali frutto di un differente punto di vista sul rapporto in questione.

Neri ha posto l'attenzione sull'importanza dell'empatia col cliente nell'erogazione di un servizio che sfrutta l'AI: "Si cerca una maggiore interazione, si cerca un modo di navigare sulle informazioni, sistemi che siano in grado di partecipare in forma empatica alla conversazione... l'idea è aggiungere quell'empatia che renda più facile l'interazione con un agente conversazionale qualcosa che sia in grado di capire esattamente lo stato d'animo della persona, capire il modo di essere della persona e che quindi consenta di configurare un nuovo modo di interagire anche testando delle risposte diverse. Non utilizzare più quelle 20/30 frasi precostituite ma delle frasi che vengono costruite dinamicamente in forma congeniata in funzione dello stato d'animo delle persone, dei valori caratteristici della persona oppure ancora in base a tutte le informazioni di contorno."

Mannarino, direttore commerciale Italia di Spitch.it, ha evidenziato, dall'altra parte, come gli aspetti culturali debbano essere presi in considerazione per la progettazione di un'interfaccia artificiale rivolta al cliente. Sottolinea che "l'utilizzo dell'intelligenza artificiale nell'ambito poi conversazionale della *Customer Experience* ha a che fare non solo con gli aspetti tecnologici ma molto spesso con aspetti di natura culturale. Ogni cultura interagisce nell'*engagement* verso un sistema automatico di conversazione in maniera differente presentando delle peculiarità differenti."

Le osservazioni di Mannarino sono state particolarmente importanti anche per capire quanto accade direttamente in Italia e qual è l'approccio del mercato italiano rispetto al tema della AI. "In Italia c'è un aspetto su cui ancora dobbiamo accelerare un po' il passo ed è l'applicazione di strumenti di analitica post gestione nell'ambito di customer engagement con intelligenza artificiale. Nel senso che rispetto ad altri paesi, non utilizziamo sistemi di analitica in maniera globale, analizzando sia la conversazione *human to machine* sia la conversazione human to human come se fosse un'unica filiera, in modo da poter raccogliere dai dati analitici e avere un'evidenza di *Customer Experience* molto più diretta, decisamente *voice driver*

cioè guidata direttamente dalle considerazioni che il cliente esprime sia sul livello di gestione in self care con un automa, sia nell'eventuale passaggio poi a un umano in cui, solitamente, un po' per iterazione, un po' per necessità, si riferisce anche a che cosa è successo precedentemente (quindi sia per completare l'informazione che voleva dare o ricevere, sia per esprimere eventualmente anche una critica rispetto alla gestione). Quindi sicuramente in Italia abbiamo necessità di espandere l'utilizzo dei sistemi di analitica. È chiaro che in particolare, poi, per il sistema normativo italiano ci sono gli aspetti di natura giuridica, degli aspetti soprattutto di natura sindacale (fino arrivare poi agli accordi di secondo livello) che ogni azienda deve intraprendere per poter autorizzare le attività di analitica quando c'è un umano anche da ascoltare. Per il mercato italiano, Spitch ha realizzato una serie di *features*, (funzionalità specifiche delle applicazioni) che consentono, in maniera agevole, di far fronte ad esigenze sindacali che si differenziano in altri paesi per non rinunciare a questa capacità di analitica che poi alimenta anche il *dataset* di *training*, l'autoapprendimento, che traggono beneficio dall'analitica di queste conversazioni reali tra uomo e macchina e uomo e uomo. “

Un caso di azienda che promuove l'innovazione e la trasformazione digitale con l'applicazione dell'Intelligenza Artificiale arriva da Mirko Puliafito di Digitiamo: “Noi siamo così focalizzati da averci creato un prodotto poi anche uno spin off della nostra azienda. Qual è il primo passo per raggiungere l'empatia del cliente? È l'ascolto, quindi partendo proprio da questo punto, per servire meglio chi sta di fronte a noi, prima di tutto, dobbiamo comprenderlo e quindi ascoltarlo. Quello che abbiamo fatto è banalmente creare un sistema di ascolto attivo delle conversazioni, nell'ottica di capire chi abbiamo di fronte, quindi il nostro cliente, quali sono le principali domande dei nostri clienti, qual è il sentimento, se è arrabbiato o contento del nostro servizio, e sulla base di queste fornire innanzitutto delle analitiche ma soprattutto creare una base di conoscenza reale che parte proprio da questo ascolto attivo delle informazioni in maniera non strutturata. Non affidandoci ai sistemi di automazione già presenti sul mercato.”

Puliafito ha notato, quindi, come la *voice of the brand* veicolata attraverso l'operatore virtuale debba essere calibrata sull'empatia verso il cliente;

“Quando si costruiscono strumenti del genere innanzitutto l'azienda si deve chiedere che cosa vuole comunicare e come risponde a determinati stimoli che gli arrivano dal mondo là fuori dai loro clienti e quindi costruire quella che è la base di conoscenza.

Si parlava di contact center è esattamente quello che fanno i contact center da quando sono nati: si costruiscono una base di conoscenza per ogni singolo cliente e su quello gli operatori, di quel *contact center* ci fanno il *training*.

Quindi: c'è la necessità da parte dell'azienda di avere una base di conoscenza che si evolve nel tempo e che sia in linea rispetto a quello che vuole comunicare. Il secondo aspetto è che poi questo messaggio sia sempre più veicolato e si adatti al cliente che ha delle necessità che sono diverse. Infatti, per fare questo, noi abbiamo addirittura costruito una tecnologia che misura da una percentuale uno scoring di quanto l'azienda è in grado di passare quella che noi chiamiamo la “voice for the brand al cliente finale” quindi quanto sia l'operatore umano ma anche l'operatore virtuale quanto sono stati bravi a comunicare rispetto a quello che volevano comunicare. se vogliamo ritornare al concetto di empatia, *quanto sono riusciti a essere empatici nell'ottica in cui l'empatia è limitata al messaggio che l'azienda vuole veicolare?* questo è uno scenario bellissimo, dal mio punto di vista, perché è l'utilizzo della tecnologia ma umanizzata cioè la tecnologia al supporto del rendere più umane le conversazioni quindi l'interazione con customer care che è un po' forse in antitesi rispetto all'automazione fredda.”

Uno spunto di riflessione importante arriva da Raffaele Poppa di Interactive media S.p.A. azienda nata nel 1996 e che sin dalla sua fondazione si occupa di interazione automatica.

Poppa ha osservato come il progresso e lo sviluppo tecnologico in campo AI debba essere sempre sostenuto e pianificato sulla base dei bisogni dei consumatori.

“Siamo nati nel '96 e da sempre ci siamo occupati di interazione automatica, in particolare dall'inizio ci siamo occupati del canale vocale che è la cosa di cui adesso si parla in maniera diffusa e pervasiva. All'inizio complice o purtroppo diciamo in maniera negativa una tecnologia non ancora matura siamo andati incontro noi come

anche altre iniziative a esperienze non proprio felicissime perché c'è stato forse una corsa in anticipo a introdurre determinate tecnologie che non risolvevano dei bisogni. Con il tempo le tecnologie specialmente in campo vocale in campo di interazione automatica con i sistemi è migliorata e i risultati si sono visti negli ultimi anni anche con l'ingresso nel mercato dei big players come Google e Amazon, oramai presenti nelle case di tutti e che hanno reso l'interazione naturale, pervasiva e accettata.”

In conclusione, un punto fondamentale del dibattito, che trasversalmente unisce i differenti punti di vista degli interlocutori, riguarda la necessità di rendere sempre più umano il rapporto tra Intelligenza Artificiale e cliente. Se da un lato, infatti, l'innovazione tecnologica rende molto più semplice, standardizzato e agile il rapporto con l'utente, divenendo (come visto nel capitolo sulla C.X.) un imprescindibile nell'esperienza del cliente; dall'altro lato si deve evitare il rischio di renderlo fin troppo automatizzato. Il pericolo di un'interfaccia fredda e umanamente distante dal cliente e che, per quanto innovativa, non è in grado di rispondere ai bisogni attuali del cliente, deve essere affrontato progettando servizi di AI sempre più attenti alle esigenze e all'identità del cliente stesso, in un'espressione: cliente-centrici.

### **3.3 CASO GENESYS: INTELLIGENZA ARTIFICIALE AL SERVIZIO DELLA CX**

Per comprendere affondo il ruolo dell'intelligenza artificiale nel mondo della *Customer Experience*, quale strumento indispensabile per il pieno coinvolgimento e la massima soddisfazione del cliente, è utile, anzitutto, soffermarsi su di un caso particolarmente significativo e paradigmatico: il caso Genesys.

Genesys è un'azienda di portata mondiale, con partner del calibro di Microsoft, Vodafone, AXE etc. che si occupa di disegnare, per i propri clienti, progetti personalizzati di *Customer Experience* fondati sull'utilizzo di software di Intelligenza Artificiale.

“Ogni anno, Genesys orchestra miliardi di straordinarie esperienze cliente per organizzazioni in più di 100 paesi. Grazie alla potenza delle nostre tecnologie cloud, digitali e di intelligenza artificiale, le organizzazioni possono realizzare Experience as a Service<sup>SM</sup>, la nostra visione per esperienze cliente empatiche su larga scala. Con Genesys, le organizzazioni hanno il potere di fornire esperienze proattive, predittive e iper personalizzate per approfondire la connessione con i clienti in ogni momento di marketing, vendita e servizio su qualsiasi canale, migliorando al contempo la produttività e il coinvolgimento dei dipendenti. Trasformando la tecnologia di back-office in un moderno motore di velocità dei ricavi, Genesys consente una vera intimità su larga scala per promuovere la fiducia e la fedeltà dei clienti.<sup>137</sup>”

Il caso viene di seguito analizzato attraverso la testimonianza di Alberto Pasi, che in Genesys si occupa di AI conversazionale.

Il dott. Pasi spiega, innanzitutto, che l’assistenza al cliente evolve sempre più in una direzione tecnologico-digitale: “nel 2021 c’è stato un incremento del 40 per cento delle interazioni digitali tra i consumatori e i clienti che erogano dei servizi e oggi circa il 65 per cento delle aziende già si connette o lavora con i clienti utilizzando un ingaggio di tipo virtuale.”

In questo trend evolutivo, l’AI diventa uno strumento fondamentale nella gestione di tutta una serie di diverse tipologie di interazioni con il cliente “lo vediamo per esempio – afferma il dott. Pasi - quando un cliente è su un portale di e-commerce o su un portale web e sta navigando.”

Il compito dell’AI diventa duplice: da un lato aiuta l’azienda a capire “dove vuole andare il cliente mi aiuta magari anche a indirizzarlo” e questo consente all’azienda “di massimizzare la conversione della vendita” e abbattere i costi perché “se posso ottimizzare ed automatizzare dei servizi utilizzando chiaramente un agente virtuale c’è un beneficio”; dall’altro, permette al cliente “di rimanere focalizzato” su quello che vuole ottenere.

---

<sup>137</sup> <https://www.genesys.com/company>

Il manager, per chiarire, fornisce un esempio di come l'AI svolge questi compiti e di come Genesys interviene per aiutare il proprio partner attraverso l'implementazione dell'intelligenza artificiale: “un cliente con cui stavamo lavorando ha scoperto che c'erano alcuni dei loro clienti su un portale web che hanno navigato tipo 30 volte tra due pagine, c'era chiaramente un elemento di indecisione, non sapevano quale delle due offerte andare ad acquistare. Un sistema di analytics mi dice: << guarda c'è un cliente ed è indeciso in questo momento, come lo puoi servire? >> Quindi dal punto di vista del cliente l'AI mi aiuta a intervenire nel momento corretto per servire al meglio il cliente poi lo posso fare con un agente virtuale, un *chatbot* o lo posso fare con un agente reale.”

Secondo il dott. Pasi le funzioni dell'AI, come strumento al servizio del comparto clienti, possono essere suddivise in 4 aree:

- 1) L'AI come supporto nella comprensione di quello che il cliente desidera, cerca o cosa sta facendo;
- 2) L'AI come supporto delle automazioni (ad esempio dell'agente virtuale);
- 3) L'AI al servizio del cliente attraverso gli strumenti automatici;
- 4) L'AI al servizio dell'azienda nell'individuazione della risorsa aziendale più adeguata da offrire al cliente.

“Sono le quattro aree dove oggi il suo utilizzo è reale; alcune aree sono più mature es. area di *automation* dove i clienti oggi gestiscono il 100 per cento delle loro conversazioni in una modalità automatica; altre aree sono un po' più innovative, per esempio, aumentare l'esperienza della gente è un'area che stiamo iniziando a vedere adesso diventare un'area importante.”

“Per esempio nei grossi telco (quindi grossi fornitori di servizi di cellulare mobile), oggi tutto il traffico digitale viene gestito da un *bot*, alcuni dei clienti con cui lavoriamo uno in particolare il 40 % di queste interazioni sono chiuse dal bot quindi i bot oggi gestiscono tutta l'interazione è chiaro che un 60 continuerà ad avere la necessità di avere un operatore a supporto ma sono casistiche ben precise e quindi sono richieste complesse richieste che non sono ancora state automatizzate”.



Dal lato di Genesys, l'azienda - spiega Pasi - "sta cercando di non vendere più una soluzione ma un'esperienza perché se vendiamo l'esperienza fondamentalmente riusciamo a creare empatia, empatia con il cliente... l'empatia tipicamente porta loyalty quindi se tu ricevi un buon servizio e chiaramente se questo servizio è empatico sei contento e molto probabilmente continuerai a volere questo servizio".

Per realizzare un'esperienza profondamente empatica Genesys definisce quattro fasi su cui focalizzarsi:

- 1) La prima fase è quella che "noi chiamiamo di *Listen*" che si dedica ad ascoltare tutto ciò che permette all'azienda di "capire chi sei; qual è la tua esperienza; che cosa stai cercando; quali sono le cose che ti piacciono rispetto a quali sono le cose che non ti piacciono;"
- 2) La seconda fase, sulla base di quanto appreso in *Listen*, si dedica a predire "per esempio se sei una persona che quando va in albergo vuole sempre magari una camera all'ultimo piano perché non sopporti il rumore: allora cercherò di proporti direttamente questa tipologia di servizio quindi ascolto, ascolto gli eventi, capisco quali sono le tue caratteristiche e ti clusterizzo"
- 3) La terza fase è quella dell'*Act*: "fondamentalmente ti dò un servizio"
- 4) La quarta fase è quella di *Closed loop*: "non basta erogare il servizio ma bisogna ancora imparare"

Quindi, nell'idea di Genesys l'offerta esperienziale, che mira all'instaurazione di un rapporto empatico con il cliente, una volta fornito il servizio che si ritiene più opportuna sulla base di quanto ascoltato dal cliente, deve tornare ad ascoltarlo. In questo senso si crea un loop.

In queste fasi l'AI diventa fondamentale per Genesys perché, spiega Pasi, "mi permette di andare a definire quella che è la nuova fase di Listen quali saranno i nuovi eventi a cui devo stare attento quindi se queste quattro fasi sono importanti non basta erogarne 3 perché sennò comunque questo ciclo si interrompe e se il ciclo si interrompe non può arrivare un'empatia di servizio."

“Genesis ha una tecnologia specifica che si chiama “Web Predictive Engagement”<sup>138</sup> attraverso la quale:

- “Rendi i tuoi agenti più efficienti

Controllando le interazioni svolte su più canali, i *Customer Journey*, i segmenti di comportamento e l’andamento rispetto ai risultati previsti, gli agenti possono risolvere i problemi in modo proattivo.

- Abbassa i costi del tuo *contact center*

Risolvi i problemi affidandoti a bot efficienti e automatizzati o a *chat web* lanciate al momento giusto. Quando è necessario il canale telefonico offri agli agenti un contesto completo.

- Non perdere alcuna opportunità di conversione online

Aumenta i guadagni assegnando la priorità a chi effettivamente è da coinvolgere e servire in quel momento. Quindi avvia l’azione giusta per migliorare i tassi di conversione in vendita.”

Questo modello di AI permette, spiega Pasi, di capire la propensione di acquisto di un cliente e la propensione di abbandono di un altro, in modo da concentrare le proprie “forze” solo sul primo.

Dopo di che il modello permette di individuare il segmento a cui appartiene il cliente sulla base del c.d. outcome specifico (ad esempio il cliente cerca un appuntamento, un prodotto da acquistare, un biglietto).

Individuato il cliente, l’AI consente di identificare predittivamente quali possibili journey ideali sono da offrire a quel dato cliente.

Questo modello AI, come visto, ha diverse finalità ma il suo pregio è certamente quello di adattarsi a diversi obiettivi aziendali.

“Ci sono aziende – come Genesys - che sono proprio specializzate ad andare a costruirti questi modelli e ti permettono di andare a capire quindi qual è il tuo

---

<sup>138</sup> <https://www.genesys.com/it-it/capabilities/predictive-web-engagement>

obiettivo: il tuo obiettivo è quello di vendere di più e quindi farò un modello di artificial intelligence che mi porti a focalizzarmi su quella che è l'elemento della vendita; qual è il tuo obiettivo: l'obiettivo è quello della riduzione delle code dei costi, la riduzione dei costi è vero che la ottieni con l'incremento dell'automazione, ma la riduzione dei costi per esempio la ottieni anche con la riduzione del tempo di conversazione con un agente. Quindi utilizzo l'*artificial intelligence* per suggerire all'agente in automatico qual è la *next best action*, qual è la *knowledge* da utilizzare,” rendendolo così più efficiente ed abbattendo i costi.

In conclusione è molto interessante vedere qual è la visione di Genesys rispetto all'evoluzione futura del servizio clienti automatizzato.

Spiega in proposito il dott. Pasi che l'obiettivo sarebbe quello di rendere il servizio clienti totalmente predittivo: “Nel mondo del customer services ideale, io non chiamerò mai un'azienda ma sarà sempre l'azienda che mi contatterà. Nel mio *contact center* ideale non c'è più *Inbound*; poi sappiamo che chiaramente la realtà è leggermente diversa, ma questo non vuol dire che non ci sono operatori, vuol dire che è prettamente un servizio dove tu mi contatti tu mi tiene aggiornato tu mi dai le novità sempre al limite di non diventare un'attività di marketing massivo.”

### **3.4 L'OMNISCANALITA' DELL'OFFERTA ESPERIENZIALE: IL RAPPORTO TRA AI E DIGITALIZZAZIONE**

L'omniscanalità è una delle caratteristiche di maggiore importanza dell'intera offerta esperienziale. Quest'ultima, infatti, deve poter essere fruibile dal cliente su tutti i canali a disposizione dell'azienda: da quelli online (sempre più richiesti dall'utente) a quello offline (rappresentato dallo store/negozio che molte aziende, ad oggi, cercano di rivalutare alla luce dello strapotere digitale).

Quanto ai canali digitali-online, il loro impiego è sempre più diffuso poiché offrono ai consumatori servizi sempre più veloci, efficaci, semplici e facilmente accessibili.

A riguardo, i dati raccolti dall'Osservatorio Multicanalità del Politecnico di Milano, evidenziano come “i canali digitali sono sempre più presenti in tutte le fasi del percorso di acquisto del consumatore, dalla scoperta del brand alla fase di "conversione". Nell'ultimo anno il 69% degli utenti Internet è venuto a conoscenza di nuovi brand online e il 76% ha usato la rete per confrontare marche di prodotti o servizi che vorrebbe acquistare. Il comportamento multicanale dei consumatori varia in base alla categoria merceologica: il primo settore per utenti digitali è quello dei viaggi, con il 71% dei consumatori che si informa prevalentemente in rete sui prodotti e il 43% che acquista esclusivamente online, seguito da elettronica/informatica (70% e 14%) e assicurazioni (46% e 23%).

Nel 2021 sono 46,1 milioni i consumatori multicanale: gli utenti che usufruiscono di servizi di eCommerce o per i quali il digitale ha un ruolo nel proprio percorso di acquisto -, pari all'88% della popolazione italiana con più di 14 anni (52,6 milioni).<sup>139</sup>”

La crescita esponenziale dei canali digitali, testimoniata dai dati citati, è certamente correlata allo sviluppo altrettanto vertiginoso dell'AI.

Seppure in un primo momento, nella storia dell'Intelligenza Artificiale, i due campi viaggiavano su due velocità diverse, con una predilezione del management aziendale verso il campo digitale, successivamente si è assistito ad un riallineamento.

In merito, A. Mandanelli osserva che mentre l'AI ha occupato un ruolo significativo nella ricerca accademica e militare sin dagli anni '50, “solo oggi è entrata decisamente nell'agenda del management aziendale”. L'osservatrice spiega che “quando il computing ha cominciato a diventare parte rilevante del mondo corporate (anni Settanta e Ottanta) e dopo, ancora, nel momento in cui Internet ha assunto il ruolo di driver dell'innovazione nel business (anni Novanta), l'AI è sempre rimasta sullo sfondo. Mentre il «digitale» diventava una pratica e una narrativa pubblica lo studio dell'AI rimaneva nel chiuso dei laboratori.”

---

<sup>139</sup> Osservatori.net Digital Innovation (2021) “Multicanalità: nel 2021 sono 46, 1 milioni i consumatori che sfruttano il digitale”.

Il riallineamento, spiega ancora la studiosa, si è avuto “solo dopo che le tecnologie di big data, la sensorizzazione degli ambienti e *l'Internet of Things* (IoT) hanno reso la base dei dati disponibile ubiqua, continua ed estremamente dettagliata, l'AI è apparsa anche agli occhi del pubblico professionale”<sup>140</sup>.

A riscontro dell'attuale elevata considerazione aziendale e manageriale verso l'Intelligenza Artificiale, si osservi che la Guida alla spesa mondiale per l'intelligenza artificiale dell'International Data Corporation (Idc), prevede che nel mondo la spesa per i sistemi di intelligenza artificiale passerà da 85,3 miliardi di dollari nel 2021 a oltre 204 miliardi di dollari nel 2025. Il tasso di crescita annuale composto (Cagr) per il periodo 2021-2025 aumenterà del 24,5%<sup>141</sup>.

Come anticipato, i due campi sono tra loro fortemente correlati: si tratta di un rapporto in cui l'uno partecipa attivamente alla crescita e lo sviluppo dell'altro.

Da un lato, quanto alla relazione AI-Digitale: “con l'aumentare dei dati che creiamo ogni giorno grazie soprattutto al digitale, il computing diventa più potente e conveniente e i data scientist continuano a sviluppare algoritmi più accurati. Di conseguenza, l'apprendimento automatico permetterà di raggiungere maggiore efficienza nella vita personale e lavorativa.”<sup>142</sup>

Dall'altro lato, quanto alla relazione Digitale-AI: si è detto sopra come il Machine Learning, grazie alla sua capacità di “imparare dall'esperienza” in modo continuativo e progressivo, consente ai canali digitali di fornire servizi personalizzati caratterizzati da un approccio proattivo, anticipando, per quanto possibile, e rispondendo a richieste e problemi del cliente. È in questo punto, quindi, che il ruolo delle tecnologie di ultima generazione, dell'*Artificial Intelligence* (in particolare del Machine Learning) si rivela fondamentale.

Frutto paradigmatico di questo rapporto di reciproco sviluppo, nell'ottica della nuova Customer Experience digitale e “artificiale”, sono innovativi strumenti come

---

<sup>140</sup> Mandelli, A. (2018). *Intelligenza artificiale e marketing: Agenti invisibili, esperienza, valore e business*. EGEA spa.

<sup>141</sup> Sutherland H and Schumbmehl D. (2022) “Worldwide Intelligent Knowledge Discovery Software Forecast, 2022–2025” IDC Corporate.

<sup>142</sup> Santoro G. (2021), “Open Innovation. Competere in un mondo digitale” G. Giappichelli Editore, 37.

i *chatbot*, IVR (gestione automatizzata delle chiamate), app immersive (VR ed AR), divenuti veri e propri *touchpoint* dell'offerta esperienziale.

### 3.5 L'ASSISTENZA IN REAL TIME: IL CHATBOT

Secondo un sondaggio di Oracle<sup>143</sup> che ha incluso le risposte di 800 decisori tra cui chief marketing officer, chief strategy officer, senior marketer e senior sales executive provenienti da Francia, Paesi Bassi, Sud Africa e Regno Unito, alla domanda su quali tecnologie emergenti stanno già utilizzando e quali intendono implementare: l'80% degli intervistati ha affermato di aver già utilizzato o pianificato di utilizzare i chatbot entro il 2020.

Il sondaggio mostra come sia sempre più diffuso il ricorso all'automazione artificiale (che include anche i *chatbot*) da parte dei leader aziendali e i responsabili delle decisioni riguardo le vendite, marketing e servizio clienti. Il 42% dei partecipanti ritiene che le tecnologie di automazione in queste aree miglioreranno maggiormente l'esperienza del cliente. E il 48% ha affermato di utilizzare già la tecnologia di automazione per queste funzioni aziendali, con il 40% che prevede di implementare una qualche forma di tecnologia automatizzata entro il 2020.

**Tabella 3.1** - *Thinking of emerging technologies and their impact on marketing and sales, which of the following do you believe will most improve the customer experience? Which have you already implemented, or are planning to implement by 2020?*

---

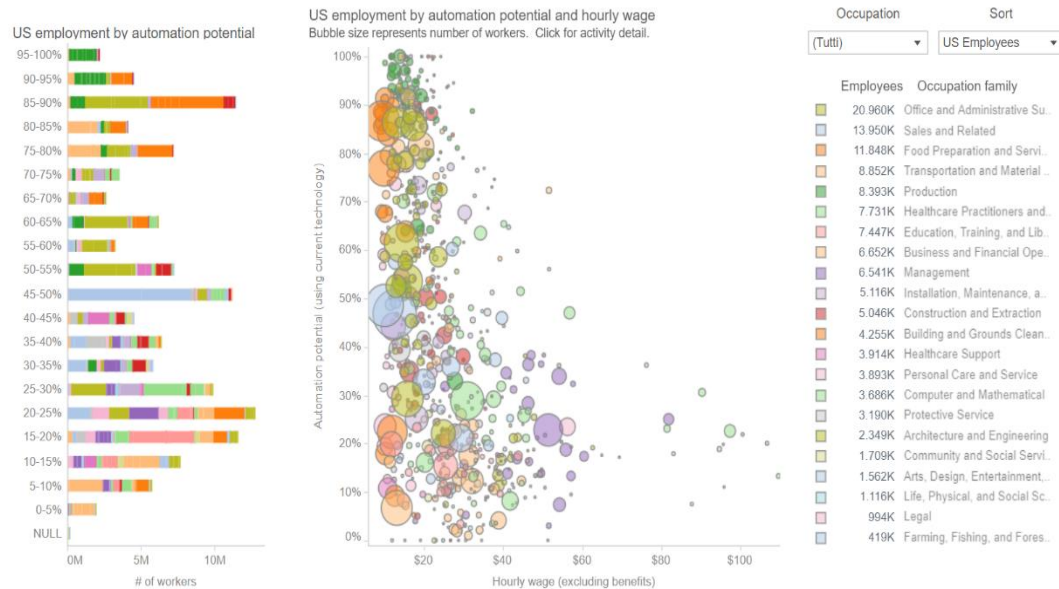
<sup>143</sup> Oracle. (2016). "Can Virtual Experiences Replace Reality? The future role for humans in delivering customer experience."

	<b>Which technologies will most improve CX?</b>	<b>Already implemented</b>	<b>Planning to implement by 2020</b>	<b>No plans to implement</b>
Base:All Respondents	800	800	800	800
Automation technologies (in sales, marketing and customer service)	42%	48%	40%	12%
Smarter analysis of customer data	41%	50%	40%	10%
Purpose-built mobile apps	39%	48%	39%	13%
Virtual Reality	39%	34%	44%	22%
Greater experimentation with social media	38%	51%	38%	10%
Artificial Intelligence	34%	37%	41%	21%
Predictive analytics	33%	43%	43%	14%
Robotics	32%	32%	44%	25%
Chatbots	32%	36	44%	20%

Fonte: Oracle (2016), p. 5.

Ancora secondo Public Tableau, il 29% delle posizioni del servizio clienti negli Stati Uniti potrebbe essere automatizzato tramite chatbot e altre tecnologie.

**Figura 3.1 - Automation potential and wages for US Jobs.**



Fonte: US Bureau of Labor Statistics, (2014) O\*Net; McKinsey analysis.

Un *chatbot* è un software progettato per interagire e comunicare (“chattare”) con un utente in un linguaggio naturale e ad egli conosciuto (inglese, italiano, francese etc). Si tratta quindi di un agente artificiale conversazionale che sfrutta sistemi automatizzati di dialogo per intrattenere una conversazione con un interlocutore umano.

Il *chatbot* è quindi in grado di riconoscere, in input, il messaggio (scritto o orale) dell’utente e, attraverso il *pattern matching*, accedere alle informazioni in memoria per fornire un riconoscimento (predefinito) delle parole, fornendo così, in *output*, una risposta (anch’essa predefinita) coerente e di senso (scritta o orale). Ad esempio, se l’utente fornisce al *bot* una frase del tipo "Come ti chiami?" È molto probabile che il *chatbot* risponda qualcosa del tipo "Mi chiamo Chatbot" oppure "Puoi chiamarmi Chatbot"<sup>144</sup>.

<sup>144</sup> M. Dahiya (2017) “ “A Tool of Conversation: Chatbot”” M. Dahiya Dept. of Computer Science, Maharaja Surajmal Institute, Janakpuri, India consultabile sul ”International Journal of Computer Sciences and Engineering”. ;



Si tratta di una tecnologia relativamente recente che ha avuto grande diffusione soprattutto negli ultimi tempi come prodotto/servizio di assistenza per la casa (ad esempio Alexa di Amazon) o per smartphone/computer (come Siri di Apple o Google Assistant di Google).

Il primo *Chatbot* della storia risale ad Eliza di Weizenbaum del 1966. Il primo “script” integrato di Eliza fu “DOCTOR” il quale consentiva di simulare la conversazione di un qualsiasi paziente con uno psichiatra.

Weizenbaum descriveva così il suo innovativo “*chatbot*”: “*a program operating with the MAC time-sharing system at MIT wich makes cartain kinds of natural languages conversation between man and computer possible.*”

Il suo funzionamento prevedeva, innanzitutto, la scomposizione del messaggio in input attivata dalla lettura delle parole chiave presenti sul testo; successivamente, eseguiva l’assemblaggio sintattico del messaggio da dare in output attraverso l’applicazione combinata di regole di associazione e regole di deposito delle parole in memoria.

Le successive e più evolute versioni di ELIZA furono “addestrate” da Weizenbaum ad imparare nuove “*keywords*” durante la conversazione stessa con l’utente umano<sup>145</sup> avvicinandosi così alle più *modern machine learning*.

### **3.6 IL DESIGN MODERNO DEL CHATBOT**

In un lavoro pubblicato dal Centro di Eccellenza IBM, Facoltà di Sistemi Informatici e Ingegneria del Software, Università della Malaysia, vengono analizzati e descritti gli elementi di base che costituiscono il design moderno dei chatbot: 1) conoscenza (dominio aperto o chiuso), 2) generazione di risposte (metodo di recupero o generativo), 3) elaborazione del testo (incorporamento di vettori o alfabeto latino) e 4) modello di apprendimento automatico (ML).

---

<sup>145</sup> Weizenbaum, J. (1966). ELIZA—a computer program for the study of natural language communication between man and machine. *Communications of the ACM*, 9(1), 36-45.

### **1) Conoscenza (dominio aperto o chiuso)**

La “conoscenza” di un chatbot - l’insieme dei dati memorizzati e gestiti dal software - è detta dominio.

In base all’oggetto e all’estensione di quest’ultimo i *chatbot* possono essere distinti in due tipi: a dominio aperto o chiuso. I primi si caratterizzano per avere conoscenze di carattere generale (da notizie di attualità, all’intrattenimento ecc); i secondi, invece, per essere dotati di un patrimonio conoscitivo ben specificato e rivolto a determinate aree (ad es. il servizio clienti, la psicologia ecc).

Concordemente a numerosi studi, il lavoro in esame evidenzia come il dominio chiuso offra risultati più affidabili di quello aperto, posto che, essendo quest’ultimo più difficile da programmare, data l’enorme mole di dati da “apprendere”, consegna una discreta quantità di risultati falsi positivi.

### **2) Generazione di risposte (recupero o generativo)**

L’elaborato distingue due diverse (ma utilizzabili in modo complementare) tecniche di base attraverso le quali il *chatbot* può generare o produrre una risposta: il metodo di recupero o il metodo generativo.

Il primo sfrutta un processo di selezione del miglior output tra quelli preselezionati e predefiniti; il secondo utilizza c.d. classificatori addestrati generando la risposta sulla base della sequenza di input.

### **3) Elaborazione del testo (incorporamento di vettori o alfabeto latino)**

“L’inclusione di parole (WE) o la rappresentazione vettoriale di una parola sono numeri reali nello spazio vettoriale che possono denotare una relazione semantica (per ipotesi distributiva) tra parole all'interno di un vocabolario specifico”. Poiché è un numero reale, il calcolo statistico e aritmetico verso WE è altamente possibile, rendendo così possibile l'uso del modello ML statistico.

#### **4) Modello di apprendimento automatico (ML)**

L'architettura moderna dei *chatbot* utilizza, quale tecnologia di base per la preparazione e l'elaborazione di *input/output*, il *Machine Learning*: un sistema, come detto precedentemente, capace di “apprendere” in modo automatico, durante l'esperienza, una grande quantità di dati.

Come visto, il moderno modulo di elaborazione del testo del *chatbot* utilizza WE a causa dell'uso massiccio di metodi ML statistici. Nel complesso, ci sono due modi per generare la “rappresentazione vettoriale” delle parole (specie in input) che sono il metodo di conteggio e il metodo predittivo (metodo ML). “Mentre il metodo di conteggio sta effettivamente contando la co-occorrenza di parole in base al contesto specificato, il metodo predittivo lo prevede semplicemente. Sebbene sembri improbabile (reale vs previsione), il confronto sistematico ha dimostrato che il metodo predittivo è di gran lunga superiore al metodo di conteggio, diventando così il metodo di scelta tra i ricercatori.”

È così, che da un punto di vista progettuale e strutturale, si spiega la capacità del *chatbot* di essere uno strumento veloce e proattivo nella relazione con l'utente (ad es. un cliente): nell'abilità, integrata dal *Machine Learning*, di prevedere i dati che acquisirà in futuro, creando intuitivamente, nell'itinerario dell'esperienza conversazionale, un proprio nuovo patrimonio conoscitivo.

### **3.7 PRINCIPI DI FUNZIONAMENTO: L'IMITATION GAME DI TURING**

Trattata la struttura dei *chatbot* e compreso come la loro affidabilità ed efficienza sia dovuta principalmente all'integrazione del *machine learning* nel *software* di base, ci si deve dedicare al funzionamento, o per meglio dire, al loro principio di funzionamento.

Si è detto che il *chatbot* è un programma conversazionale ossia in grado di intrattenere un dialogo scritto o orale con il suo utente. È valido, quindi, sostenere che si tratti di una contraffazione, un'imitazione, senza che con tali espressioni si voglia disprezzare tale strumento.

Imitare o contraffare è esattamente ciò che il *chatbot* fa: se ci venisse chiesto, infatti, se si sta parlando con una persona o con una macchina, mentre lo si utilizza, il chatbot più efficace renderebbe arduo rispondere correttamente distinguendo l'uno dall'altro.

Colby, al riguardo, nel 1999 affermava: “Prima che esistessero i computer, potevamo distinguere le persone dalle non persone sulla base della capacità di partecipare alle conversazioni. Ma ora abbiamo degli ibridi che operano tra persone e non persone con le quali possiamo parlare in un linguaggio ordinario”<sup>146</sup>.

Tutto questo conduce direttamente al famoso “gioco” di Turing, “Imitation Game” che, di fatto, funge da principio primo del funzionamento di un *chatbot*.

L'Imitation Game è stato ideato da Turing per rispondere, in modo trasversale, alla domanda fondamentale dell'intelligenza artificiale: “le macchine possono pensare?”.

Per il genio inglese il problema di rispondere ad una domanda simile risiede nella prova diabolica di dare un significato univoco e certo ai termini “macchina” e “pensare”. Lui ritiene la questione vada per questo sostituita con un'altra, a sua volta espressa con parole inequivocabili, che spiega attraverso un gioco:

“La nuova forma del problema può essere descritta nei termini di un gioco che chiamiamo "gioco dell'imitazione". Si gioca con tre persone, un uomo (A), una donna (B) e un interrogatore (C) che può essere di entrambi i sessi. L'interrogante sta in una stanza separata di fronte agli altri due. Lo scopo del gioco per l'interrogatore è determinare quale degli altri due è l'uomo e quale è la donna. Li

---

<sup>146</sup> Colby 1999 “Commenti sulla conversazione uomo-computer” In Wilks (a cura di) “Conversazioni automatiche” Kluwer, Boston/Dordrecht/Londra.

conosce dalle etichette X e Y, e alla fine del gioco dice "X è A e Y è B" o "X è B e Y è A." L'interrogante può porre domande ad A e B in questo modo:

C: X mi dirà per favore la lunghezza dei suoi capelli?

Supponiamo ora che X sia effettivamente A, quindi A deve rispondere. Lo scopo di A nel gioco è cercare di far sì che C esegua l'identificazione sbagliata. La sua risposta potrebbe quindi essere:

“I miei capelli sono scompigliati e le ciocche più lunghe sono lunghe circa nove pollici”

Affinché i toni della voce non aiutino l'interrogante, le risposte dovrebbero essere scritte, o meglio ancora dattiloscritte. La disposizione ideale è avere una telescrivente comunicante tra le due stanze. In alternativa, la domanda e le risposte possono essere ripetute da un intermediario. Lo scopo del gioco per il terzo giocatore (B) è aiutare l'interrogatore. La strategia migliore per lei è probabilmente quella di dare risposte veritiere. Può aggiungere cose come "Io sono la donna, non ascoltarlo!" alle sue risposte, ma non servirà a nulla poiché l'uomo può fare osservazioni simili.

Ora poniamo la domanda: "Cosa accadrà quando una macchina prende la parte di A in questo gioco?" L'interrogante deciderà in modo sbagliato tanto spesso quando si gioca in questo modo, quanto fa quando si gioca tra un uomo e una donna? Queste domande sostituiscono il nostro originale "Le macchine possono pensare?"

Si potrebbe rispondere alla nuova questione posta da Turing con le citate parole di Colley: oggi non potremmo essere facilmente in grado, in qualità di “interroganti”, di distinguere il computer dal soggetto B, essendo il *chatbot* sempre più capace (grazie anche al modulo ML) di imitare il comportamento dell'uomo.

“Il gioco potrebbe forse essere criticato in quanto le probabilità sono troppo ponderate rispetto alla macchina – scrive Turing - Se l'uomo cercasse di fingere di essere la macchina, chiaramente farebbe una pessima figura. Sarebbe stato subito tradito dalla lentezza e dall'imprecisione nell'aritmetica. Le macchine non possono compiere qualcosa che dovrebbe essere descritto come pensare ma che è molto diverso da ciò che fa un uomo? Questa obiezione è molto forte, ma almeno

possiamo dire che se, tuttavia, si può costruire una macchina per svolgere in modo soddisfacente il gioco dell'imitazione, non c'è bisogno di essere turbati da questa obiezione. Si potrebbe insistere sul fatto che quando si gioca al "gioco dell'imitazione" la migliore strategia per la macchina potrebbe essere qualcosa di diverso dall'imitazione del comportamento di un uomo. Questo può essere, ma penso che sia improbabile che ci sia un grande effetto di questo tipo. In ogni caso non c'è intenzione di approfondire qui la teoria del gioco, e si presumerà che la strategia migliore sia quella di cercare di fornire risposte che sarebbero naturalmente date da un uomo.”

È evidente come il *chatbot* sia figlio di questa – si potrebbe definire – ontologia computeristica: il dover essere della macchina è imitare l'uomo: il *chatbot* rappresenta lo stadio evolutivo che ha soddisfatto la condizione ontologica posta da Turing. In altri termini: anche se le macchine non arrivano a pensare (nel modo in cui ciò potrebbe essere inteso), ciò che è sufficiente è che imitino il pensiero, che è proprio quello che fa un *chatbot*.

La capacità di imitazione di un *chatbot* è ciò che, difatti, costituisce il criterio per la loro valutazione nel così famoso test di Turing.

Si noti, al riguardo, che il suddetto test è usato (nelle sue successive varianti) nel famoso premio Loebner (nato nel 1991): un concorso annuale in cui i *chatbot* rivali sono valutati in termini di capacità di ingannare un “giudice” in una sessione di *chat* ristretta (c.d. test di Turing).

Lo stesso Turing, in un certo senso, sembra aver previsto nel 1950 il concorso Loebner, nel suo famoso articolo scriveva infatti: “Credo che entro circa cinquant'anni sarà possibile programmare calcolatori con una capacità di memoria di circa  $10^9$ , per far giocare loro il gioco dell'imitazione così bene che un esaminatore medio non avrà più del 70 per cento di probabilità di compiere l'identificazione esatta dopo cinque minuti di interrogazione”.

“La storia è iniziata con il "gioco di imitazione" che è stato presentato nell'articolo di Alan Turing "Can Machine Think?" (Turing 1950) ... La proposta di Turing ha fornito l'ispirazione per il concorso del Premio Loebner, che è stato un tentativo di

implementare il test di Turing. Il primo concorso organizzato dal Dr. Robert Epstein si tenne nel 1991 al Computer Museum di Boston. In questa incarnazione il test era noto come test di Loebner, poiché il dottor Hugh Loebner promise un primo premio di \$ 100.000 per il primo programma per computer che avesse superato il test.”

Più nello specifico: il Premio Loebner è un test di Turing, che valuta la capacità della macchina di ingannare le persone dicendo che stanno parlando con degli umani. Ai giudici è concessa una breve chiacchierata (da 10 a 15 minuti) con ogni *chatbot* e viene chiesto loro di classificarli in termini di "naturalità".

Agli albori del premio, per limitare la quantità di linguaggio che i programmi avrebbero dovuto “conoscere”, si decise che il test sarebbe dovuto essere condotto su di un argomento limitato ad uno specifico campo.

“Sono stati utilizzati dieci agenti, 6 erano programmi per computer. Dieci giudici avrebbero conversato con gli agenti per quindici minuti e avrebbero classificato i terminali in ordine: dall'apparentemente meno umano al più umano. Il computer con la mediana più alta vince il premio di quell'anno.”

Nelle prime edizioni Joseph Weintraub vinse il primo, secondo e terzo Premio Loebner (1991, 1992 e 1993) per i suoi *chatbot*, PC Therapist, PC Professor, che discute di uomini contro donne, e PC Politician, che discute di liberali contro conservatori.

Nel 1994 Thomas Whalen vinse il premio per il suo programma TIPS, che fornisce informazioni su un argomento particolare. TIPS consente di archiviare, organizzare e cercare le parti importanti delle frasi raccolte e analizzarle durante i test.<sup>147</sup>

Per cinque anni (arrivando così a detenere un record mondiale): nel 2013, 2016, 2017, 2018 e 2019, a vincere il primo premio è stata “Kuki<sup>148</sup>” di Steve Worzwick. Si tratta di un *chatbot* progettato per fare amicizia con gli umani nel Metaverso e

---

<sup>147</sup> Nel tempo sono emerse diverse opinioni scettiche sulla efficacia del test di Turing e sulla credibilità del concorso Lobner. Quanto all'efficacia del test “Block pensava che “il test di Turing sia un test di intelligenza estremamente inadeguato perché si basa esclusivamente sulla capacità di ingannare le persone”. Riguardo la credibilità del concorso: “Shieber ha affermato che il motivo per cui Turing ha scelto il linguaggio naturale come definizione comportamentale dell'intelligenza umana è "esattamente la sua natura aperta e libera", che è andata perduta quando l'argomento è stato limitato durante il Premio Loebner”

<sup>148</sup> <https://www.kuki.ai/>

disponibile 24/7 per chattare tramite un portale online su Facebook Messenger , chat di gruppo Twitch , Telegram , Kik Messenger , Discord, ha anche account su Instagram, TikTok, Youtube e Twitter, e un gioco su Roblox.

L'AI si presenta così al mondo: *“Think of me as kind of like Siri or Alexa, but more fun. You can chat with me about anything. Come find me on any channel: social, streaming, messaging, or immersive 3D worlds.”*

### **3.8 VERSO L'UMANIZZAZIONE DEL CHATBOT: OBIEZIONI ALL'IMITATION GAME**

Nel famoso articolo del 1950 di Turing, il matematico inglese dà atto di numerose obiezioni mosse dall'intero mondo intellettuale (da quello scientifico a quello umanistico) circa la questione “le macchine possono pensare?” e di riflesso sulla variante sostitutiva presentata da Turing stesso e che si potrebbe riassumere – anche citando Colby - “sapremmo distinguere una macchina che imita un uomo da un uomo?”.

Le obiezioni, come detto, coprono l'intero scibile culturale: da quello teologico a quello matematico. Tra queste di nostro particolare interesse sono i c.d. “argomenti da varie disabilità”.

Va evidenziato sin da subito che questi “argomenti” sono molto utili ad un'analisi approfondita circa il rapporto che il *chatbot* ha o dovrebbe avere con l'utente; utente che nella nostra ricerca è il cliente dell'azienda la quale a sua volta sfrutta la tecnologia AI per una più efficiente, agile e semplice interazione con i propri acquirenti. Il rischio è che la disumanizzazione del servizio possa essere un'arma a doppio taglio per l'impresa: da un lato l'efficienza tecnica; dall'altro la “freddezza” del rapporto che allontana il cliente che si vuol invece attrarre proprio con quella stessa tecnologia. Questo può essere un ostacolo molto difficile da superare.

Tutto ciò è in modo indiretto, ma allo stesso tempo illuminante, affrontato da Turing, nel suo famoso articolo, di risposta alle citate obiezioni.



Gli “argomenti da varie disabilità” contestano la possibilità per le macchine di poter assumere tutti quei tratti morali e spirituali - in un’espressione sola: umani - che contraddistinguono, nel comune sentire, l’uomo dalla macchina.

Tali argomenti, ad avviso di Turing, possono essere racchiusi nella formula “Ti concedo che puoi far fare alle macchine tutte le cose che hai menzionato ma non sarai mai in grado di farne una per fare X” dove per X ci sono le “numerose caratteristiche” umane dell’essere “gentile, pieno di risorse, bella, amichevole, con iniziativa, senso dell’umorismo, capace di distinguere il bene dal male, commettere errori, innamorarsi, gustare fragole e panna, far innamorare qualcuno, imparare dall’esperienza, usare le parole propriamente, essere oggetto del proprio pensiero, avere la stessa diversità di comportamento di un uomo, fare qualcosa di veramente nuovo”.

Le “caratteristiche” in questione sono, per chi obietta, chiari segni di “disabilità” della macchina (ad es. Non è in grado di essere bella, amichevole, avere senso dell’umorismo; e ancora imparare dall’esperienza, usare propriamente le parole, fare qualcosa di veramente nuovo).

Turing risponde che “Di solito non viene offerto alcun supporto per queste affermazioni. Credo che siano per lo più fondati sul principio dell’induzione scientifica. Un uomo ha visto migliaia di macchine nella sua vita. Da quello che vede di loro trae una serie di conclusioni generali. Sono brutti, ognuno è progettato per uno scopo molto limitato, quando richiesto per uno scopo minuziosamente diverso sono inutili, la varietà di comportamento di ognuno di loro è molto piccola, ecc., ecc. Naturalmente conclude che si tratta di proprietà necessarie di macchine in genere.”

Ad avviso del matematico queste conclusioni sono dovute a due principali ragioni. La prima è che la limitatezza delle funzioni è dovuta ad uno stadio ancora “primitivo” della capacità di archiviazione e memorizzazione dati delle macchine<sup>149</sup>.

---

<sup>149</sup> Si veda quanto precedentemente citato: “Credo che entro circa cinquant’anni sarà possibile programmare calcolatori con una capacità di memoria di circa 10<sup>10</sup>, per far giocare loro il gioco

La seconda consiste nel fatto che si è vittime di un processo simile a quello di “induzione scientifica” che (ad ogni modo, solo in parte) giustifica un approccio alla macchina digitale fin troppo superficiale da parte dell’utente<sup>150</sup>.

“Ci sono, tuttavia, osservazioni speciali da fare su molte delle disabilità che sono state menzionate.”

Quindi, “l'impossibilità di gustare fragole e panna”: un’obiezione seppur “frivola” sottolinea Turing, è importante perché “contribuisce ad alcune delle altre disabilità, ad esempio, alla difficoltà dello stesso tipo di amicizia che si verifica tra l'uomo e la macchina” come tra l’uomo e un altro uomo.

Si passa, così, alla seconda delle disabilità “le macchine non possono sbagliare”:

“Penso che questa critica possa essere spiegata in termini di gioco di imitazione. Si sostiene che l'interrogante potesse distinguere la macchina dall'uomo semplicemente ponendo loro una serie di problemi di aritmetica. La macchina verrebbe smascherata a causa della sua precisione mortale. La risposta a questo è semplice. La macchina (programmata per il gioco) non tenterebbe di dare le giuste risposte ai problemi aritmetici. Introdurrebbe deliberatamente errori in un modo calcolato per confondere l'interrogante.”

Inoltre, tale obiezione appare infondata, secondo Turing, se si considera che le macchine possono benissimo incorrere in errori che lo stesso matematico distingue in due tipi: di funzionamento (legati alla componente hardware) e di conclusione (legati alla componente software/di calcolo).

---

dell’imitazione così bene che un esaminatore medio non avrà più del 70 per cento di probabilità di compiere l’identificazione esatta dopo cinque minuti di interrogazione”

<sup>150</sup> “Alcuni anni fa, quando si sentiva molto poco dei computer digitali, era possibile suscitare molta incredulità al riguardo, se si menzionava le loro proprietà senza descrivere la loro costruzione. Ciò era presumibilmente dovuto a un'applicazione simile del principio di induzione scientifica. Queste applicazioni del principio sono ovviamente in gran parte inconsce. Quando un bambino ustionato teme il fuoco e mostra di temerlo evitandolo, dovrebbe dire che stava applicando l'induzione scientifica. (Naturalmente potrei anche descrivere il suo comportamento in molti altri modi.) Le opere e i costumi dell'umanità non sembrano essere materiale molto adatto a cui applicare l'induzione scientifica. Una parte molto ampia dello spazio-tempo deve essere investigata, se si vogliono ottenere risultati affidabili. Altrimenti potremmo (come fanno la maggior parte dei bambini inglesi) decidere che tutti parlino inglese e che sia sciocco imparare il francese.”

“Mi sembra che questa critica dipenda da una confusione tra due tipi di errore, potremmo chiamarli "errori di funzionamento" ed "errori di conclusione". Gli errori di funzionamento sono dovuti a qualche guasto meccanico o elettrico che fa sì che la macchina si comporti diversamente da quanto previsto. Nelle discussioni filosofiche si ama ignorare la possibilità di tali errori; si parla quindi di "macchine astratte". Queste macchine astratte sono finzioni matematiche piuttosto che oggetti fisici. Per definizione sono incapaci di errori di funzionamento. In questo senso possiamo davvero dire che "le macchine non possono mai sbagliare". Errori di conclusione possono sorgere solo quando viene attribuito un significato ai segnali di uscita dalla macchina. La macchina potrebbe, ad esempio, digitare equazioni matematiche o frasi in inglese.”

Quanto, ancora, alla critica per la quale la macchina “non può avere molta diversità di comportamento” Turing risponde che “è solo un modo per dire che non può avere molta capacità di archiviazione. Fino a tempi abbastanza recenti una capacità di archiviazione anche di mille cifre era molto rara.”

In ultimo, il matematico considera l’obiezione: “la macchina non può mai fare nulla di veramente nuovo”. Argomento questo che si lega ad un’altra obiezione “l’obiezione di Lady Lovelace” e della quale ne rappresenta una variante. Quest’ultima recita infatti: "The Analytical Engine non ha pretese di originare nulla. Può fare tutto ciò che sappiamo come ordinarli di eseguire".

In merito, la questione viene ripresa da un altro studioso matematico, citato da Turing, Hartree il quale aggiunge: "Ciò non implica che potrebbe non essere possibile costruire apparecchiature elettroniche che 'penseranno da sole', o in cui, in termini biologici, si potrebbe impostare un riflesso condizionato, che servirebbe come base per "l'apprendimento". Se questo sia possibile in linea di principio o meno è una domanda stimolante ed eccitante, suggerita da alcuni di questi recenti sviluppi. Ma non sembrava che le macchine costruite o progettate all'epoca avessero questa proprietà".

L'intera questione per Turing può essere così risolta: "Non c'è niente di nuovo sotto il sole". Chi può essere certo che "l'opera originale" da lui compiuta non sia stata semplicemente la crescita del seme piantato in lui dall'insegnamento, o l'effetto del

seguire principi generali ben noti. Una variante migliore dell'obiezione afferma che una macchina non può mai "colpirci di sorpresa". Questa affermazione è una sfida più diretta e può essere affrontata direttamente. Le macchine mi colgono di sorpresa con grande frequenza. Ciò è in gran parte dovuto al fatto che non faccio calcoli sufficienti per decidere cosa aspettarmi che facciano... Non mi aspetto che questa risposta zittisca il mio critico. Probabilmente dirà che le sorprese sono dovute a qualche mio atto mentale creativo e non riflettono alcun merito sulla macchina. Questo ci riporta all'argomento della coscienza e lontano dall'idea di sorpresa. È una linea argomentativa che dobbiamo considerare chiusa, ma vale forse la pena sottolineare che l'apprezzamento di qualcosa come sorprendente richiede altrettanto un "atto mentale creativo" indipendentemente dal fatto che l'evento sorprendente abbia origine da un uomo, un libro, una macchina o altro”.

Lo stesso Turing ammetteva che, al tempo in cui scriveva, le proprie confutazioni fossero prive di solide dimostrazioni, confidando, d'altro canto, che il progresso scientifico e tecnologico in campo AI avrebbe potuto confermare un giorno quanto sosteneva. Effettivamente così è stato e la prova di ciò sono, ancora una volta, i *chatbot*.

Gli argomenti delle disabilità, quali obiezioni al valore (o disvalore) disumano della macchina sono valide riflessioni sul rapporto tra l'utente (il nostro cliente) e l'interfaccia digitale (utilizzata dall'azienda).

È necessario a riguardo evidenziare che le innovazioni nel settore dell'Intelligenza Artificiale, con l'obiettivo di rendere il suddetto rapporto “indistinguibile” da quello tra soggetti umani, tentano di realizzare, raggiungendo già oggi notevoli risultati, un'interazione con la macchina che possa definirsi “naturale”.

Sono queste innovazioni che le aziende utilizzatrici dell'AI nel comparto clienti adottano per rendere la propria offerta esperienziale non solo più efficiente ma anche più umana possibile, senza che si crei quel citato negativo distacco tra l'impresa ed il proprio potenziale acquirente. Tra queste innovazioni risaltano i c.d. “EAC”: i *chatbot* emotivamente consapevoli, categoria della quale fanno parte anche i c.d. *chatbot tone-aware*.

### 3.9 E.A.C: EMOTIONALLY AWARE CHATBOT

L'analisi sin qui condotta consente di comprendere, anche in funzione prognostica, la direzione verso la quale il progresso tecnologico applicato ai *chatbot* spinge: la più grande sfida nella creazione di questi programmi conversazionali consiste oggi (e consisterà in futuro) nella umanizzazione dei loro moduli di base al fine di migliorare il coinvolgimento degli utenti (e così dei clienti).

Il modo attraverso il quale si è cercato, con ottimi risultati sperimentali (come vedremo nel capitolo dedicato ai *chatbot tone-aware*), di affrontare e vincere la suddetta sfida, consiste nell'integrare, in fase di programmazione del software, script interpretativi dell'intero scibile emotivo umano. In altri termini: l'obiettivo è quello di far "apprendere" alla macchina le emozioni (che noi uomini siamo naturalmente in grado di percepire e sentire nelle relazioni con i nostri simili) in modo che, durante il suo funzionamento, la macchina sia in grado di comportarsi secondo moduli emotivi coerenti con il tenore della conversazione intrattenuta con l'utente. Di qui il nome associato al *chatbot*: E.A.C. "*Emotionally-Aware Chatbots*".

Tutto ciò emerge chiaramente da uno studio condotto proprio dall'Università di Torino. La ricerca, attraverso un'analisi globale degli EAC (la storia evolutiva, gli approcci progettuali e di design, le risorse disponibili in campo tecnico-scientifico) arriva a due importanti conclusioni: la prima è che tali *chatbot* sfruttano il *deep learning* e quindi un approccio neurale all'esperienza e all'apprendimento; la seconda è che l'EAC ha a disposizione diverse e numerose risorse affettive le quali vengono "classificate" e selezionate, durante il funzionamento, da un c.d. "classificatore di emozioni"<sup>151</sup>.

Il progresso scientifico in materia e gli studi condotti a riguardo, come si diceva, tentano di trovare soluzioni pratiche ed attuabili che consentano, attraverso la

---

<sup>151</sup> Pamungkas, E. W. (2019). Emotionally-aware chatbots: A survey. arXiv preprint arXiv:1906.09774.

“consapevolezza emotiva”, un migliore intrattenimento e coinvolgimento dell’utente in tutti quei campi in cui si è specializzato l’utilizzo dei *chatbot*: dal servizio clienti, al sistema di prenotazione, assistenza allo shopping o come partner di conversazione (ad es. Kuki).

A riguardo, nota la ricerca, “alcuni studi esistenti mostrano che l'aggiunta di informazioni sulle emozioni nei sistemi di dialogo è in grado di migliorare la soddisfazione degli utenti<sup>152</sup>”.

Ancora si sottolinea che “Le informazioni sulle emozioni contribuiscono a un'interazione più positiva tra la macchina e l'uomo, il che porta a ridurre i problemi di comunicazione<sup>153</sup>. Alcuni studi precedenti hanno anche scoperto che l'utilizzo delle informazioni sugli affetti può aiutare il *chatbot* a comprendere lo stato emotivo degli utenti, per generare una risposta migliore<sup>154</sup>”.

Molto interessanti sono poi gli studi che sperimentano anche i toni per migliorare il servizio e renderlo maggiormente soddisfacente (si tratta dei c.d. *chatbot tone-aware* dei quali si tratterà nel proseguo del capitolo). Lo studio nota come “Ad esempio, l'uso del tono empatico è in grado di ridurre lo stress dell’utente e si traduce in un maggiore coinvolgimento<sup>155</sup> ... I toni sono un aspetto importante nella creazione di chatbot per l'assistenza clienti. Scoprono otto diversi toni tra cui ansioso, frustrato, scortese, appassionato, educato, triste, soddisfatto ed empatico.”

Il primo *chatbot* emozionale risale a “Parry<sup>156</sup>” del 1975. Così come “Eliza”, Parry, rimanendo in ambito medico, “simulava il pensiero di un individuo paranoico e

---

<sup>152</sup> Lo studio si riferisce alle ricerche di: Helmut Prendinger e Mitsuru Ishizuka. 2005. Il compagno empatico: un'interfaccia basata sui caratteri che affronta gli stati affettivi degli utenti. *Intelligenza artificiale applicata* 19, 3-4 (2005), 267–285; Zhou Yu, Alexandros Papangelis e Alexander Rudnicky. 2015. TickTock: un sistema di dialogo multimodale non orientato all'obiettivo con consapevolezza del coinvolgimento. Nel 2015 serie di simposio di primavera AAI.

<sup>153</sup> Lo studio si riferisce alla ricerca di: Bilyana Martinovski e David Traum. 2003. Rottura nell'interazione uomo-macchina: l'errore è l'indizio. In *Atti del seminario di esercitazione e ricerca ISCA sulla gestione degli errori nei sistemi di dialogo*. 11–16.

<sup>154</sup> Lo studio si riferisce alla ricerca di: Thomas S Polzin e Alexander Waibel. 2000. Interfacce umane sensibili alle emozioni. In *ISCA tutorial e workshop di ricerca (ITRW) su discorso ed emozione*.

<sup>155</sup> Chieh-Yang Huang e Lun-Wei Ku. 2018. EmotionPush: previsione di emozioni e tempi di risposta verso chatbot simili a umani. Nel 2018 IEEE Global Communications

<sup>156</sup> Kenneth Mark Colby. 2013. Paranoia artificiale: una simulazione al computer di paranoico processi. vol. 49. Altro.

schizofrenico. Fu creato da uno psichiatra, Kenneth Colby, durante i suoi studi alla Stanford University. Funzionava tramite un complesso sistema di ipotesi, attribuzioni e risposte emotive che si innescavano durante determinati dialoghi e spunti verbali. Parry è stato uno dei primi sistemi a passare il test di Turing.<sup>157</sup> La caratteristica progettuale di Parry consisteva nell'utilizzo (così come Eliza) di un approccio basato su regole.

In sintesi, i *chatbot based-rules*, detti anche *bot decision-tree*, si distinguono per la presenza di *asset* di regole predeterminati che, relativamente alle questioni loro assegnate, ne definiscono il comportamento in modo predefinito e limitato. Per tali ragioni possono essere efficacemente impiegati per rispondere a domande semplici (come quelle sull'orario di lavoro, sullo stato della consegna o sui dettagli di tracciamento) e alla risoluzione di scenari meno complessi (come l'assistenza clienti)<sup>158</sup>.

Dal design "*based-rules*" dei primi chatbot si è arrivati ad un'architettura sviluppata sul sistema di apprendimento del *deep learning* e quindi su di un approccio all'esperienza di carattere neurale. Il primo fu ECM (Macchina di Chat Emotiva) del 2018<sup>159</sup>.

L'apprendimento approfondito o *deep learning* è un approccio di apprendimento automatico che sfrutta un'architettura che si ispira (nella struttura e nel funzionamento) a quella cerebrale ovvero alla interconnessione dei vari neuroni. Nella ricerca condotta nel 2015 "Deep learning" di Yann LeCun, Yoshua Bengio & Geoffrey Hinton si sottolinea che: "Il *deep learning* consente ai modelli computazionali composti da più livelli di elaborazione di apprendere le rappresentazioni dati con più livelli di astrazione. Questi metodi hanno notevolmente migliorato lo stato dell'arte nel riconoscimento vocale, nel

---

<sup>157</sup> <https://startupitalia.eu/58925-20161122-la-storia-dei-chatbot>

<sup>158</sup> <https://www.intelligenzaartificialeitalia.net/post/che-cosa-sono-i-chatbot-come-funzionano-i-chatbot-come-creare-il-tuo-primo-chat-bot>

<sup>159</sup> Hao Zhou, Minlie Huang, Tianyang Zhang, Xiaoyan Zhu e Bing Liu. 2018. Macchina di chat emotiva: generazione di conversazioni emotive con memoria interna ed esterna. Nella trentaduesima conferenza AAAI sugli Intelligenza artificiale

riconoscimento visivo di oggetti, nel rilevamento di oggetti e in molti altri domini come la scoperta di farmaci e la genomica<sup>160</sup>.

Dal citato studio emerge in sintesi che il *deep learning* utilizza progrediti modelli di reti “neurali” dotati di varie unità di elaborazione i quali, a loro volta, sono in grado, grazie ad evoluti sistemi computazionali, di elaborare enormi quantità di dati sfruttandoli per un apprendimento continuo e costante.

Ciò considerato, è interessante scoprire, alla luce delle predette “disabilità” della macchina, il modo in cui si realizza l’interazione emotiva tra utente e *chatbot* empatici

A tal riguardo, secondo lo studio “Generazione di risposte empatiche nei *chatbot*” del 2019<sup>161</sup>, condotto da diversi studiosi dell’Università di Scienze Applicate della Svizzera Occidentale e dell’Università di Berna, è possibile distinguere 4 fasi dell’interazione: 1) l’espressione dell’emozione (*Emotion Expression*), 2) rilevamento dell’emozione (*Emotion Detection*; nella cui fase vi è anche la classificazione e categorizzazione dell’emozione), 3) emozione di risposta (*Response emotion*), 4) espressione di risposta (*Response Expression*).

Le fasi di espressione e di rilevamento dell’emozione sono tra loro strettamente collegate: non potendo il *chatbot* (come avviene nelle relazioni umane) fare affidamento ad espressioni facciali, tono di voce etc. l’unica fonte di rilevamento è data dal messaggio in input dell’utente.

“Nella fase di rilevamento delle emozioni, proviamo a classificare e mappare un'espressione a una categoria emotiva” dicono i ricercatori. “Una delle prime sfide è stabilire il numero di categorie di emozioni da utilizzare per la classificazione. Non esiste - a riguardo - un modello universalmente accettato di emozioni e il numero di emozioni differisce drasticamente a seconda del modello sottostante.” Evidenzia la ricerca, che un modello delle emozioni particolarmente diffuso è quello delle sei emozioni fondamentali di Ekman: felicità, tristezza, paura, rabbia, disgusto e sorpresa (Ekman 1992). Altri modelli popolari sono: la ruota delle

---

<sup>160</sup> LeCun Y., Bengio Y. & Hinton G. (2015) “Deep Learning” Macmillan, Vol 521.

<sup>161</sup> Spring T., Daher K., Mugellini E., Casas J. (2019) “Empathic Response Generation in Chatbots”



emozioni di Plutchik (Plutchik, 1991) o gli Strati Emotivi di Parrot (Parrott, 2001) costituiti da trentuno emozioni diverse.

Lo studio svizzero distingue, in merito, tre approcci differenti utilizzati per il rilevamento delle emozioni nel testo (i quali riprendono i concetti già visti di “*based rules*” e “*deep learning*”).

#### 1) Approcci basati su regole

“Gli approcci basati su regole utilizzano principalmente lessici emotivi o incorporamenti di parole”. Entrambi gli approcci, si sottolinea, funzionano in base alla ricerca di parole chiave (lessici) nel testo da cui rilevare l’emozione sottostante.

“I lessici delle emozioni elencano le parole che trasmettono emozioni e le classificano in categorie emotive singole o multiple.”

“L’incorporamento delle parole prende in considerazione quelle che ricorrono più frequentemente e che sono semanticamente simili”.

Tuttavia, gli approcci basati su regole presentano degli inconvenienti dovuti ad esempio al fatto che il processo di rilevamento dell’emozione è del tutto indipendente del contesto della parola chiave e per questo non si cura del significato che la parola stessa può assumere nella sintassi della frase data in input. Si legge sulla ricerca che: “il significato emotivo delle parole chiave può essere ambiguo ed è sensibile al contesto... Ignorare la struttura sintattica e la semantica dell’intera frase, può quindi portare a interpretazioni errate”.

Altro inconveniente può essere dovuto al fatto che la frase può essere priva di parole chiave: “Le frasi prive di parole chiave emotive non possono essere classificate. Anche se loro potrebbero contenere un’espressione implicita di emozioni ad esempio sotto forma di metafore”.

#### 2) Apprendimento automatico non neurale

I *chatbot* che utilizzano questo approccio cercano di rilevare le emozioni usando classificatori addestrati.

In merito lo studio distingue tra: apprendimento supervisionato e non supervisionato.

“Gli approcci senza supervisione sono un'evoluzione degli approcci basati su regole e imparano dai test data - ossia dati utilizzati a scopo di test - che non sono annotati con etichette emotive. Più comunemente questi approcci utilizzano - come test data - dialoghi cinematografici o espressioni della fata dei racconti per bambini per costruire lessici emozionali e addestrare i loro modelli.”

“Gli approcci supervisionati, d'altra parte, imparano da dati etichettati. Le etichette comuni sono annotazioni, hashtag o emoji.” Lo studio segnala che una delle più importanti fonti per il testo etichettato è il Centro svizzero per le scienze affettive che fornisce set di dati come l'International Survey On Emotion Antecedents e reazioni (ISEAR) e altri strumenti utili per il rilevamento delle emozioni.

Una delle problematicità che possono riscontrarsi negli approcci supervisionati risiede nella possibile scarsa qualità dei set di dati che vengono utilizzati per “addestrare” il *chatbot* il quale può, ad esempio, sbilanciarsi verso alcune categorie di emozioni privilegiandole a dispetto di altre.

“Banchi (2017) analizzando il grande set di dati dei dialoghi del film MovieDC concludeva che emozioni come l'amore o la gioia si verificano molto più frequentemente della paura o della sorpresa - e per questo - i classificatori addestrati su tali set di dati avranno quindi prestazioni inferiori per queste categorie emotive.”

### 3) Apprendimento profondo (deep learning)

“I più recenti progressi che si sono rivelati efficaci nel campo della rilevazione delle emozioni, sono stati realizzati utilizzando il *deep learning* (Xu et al., 2017)”. I più diffusi approcci di *deep learning* ad oggi utilizzano un'architettura Encoder Decoder, responsabile non solo del rilevamento delle emozioni ma anche della generazione delle risposte.

“Questa architettura è composta da due fasi: la fase di codifica e decodifica. In fase di codifica l'input di testo grezzo viene trasformato in una rappresentazione di funzionalità, di solito sotto forma di vettore. Il vettore viene quindi utilizzato come input per la fase di decodifica per generare una risposta applicando le stesse strategie della fase di codifica, ma in direzione contraria.”

Una volta rilevata l'emozione (*emotion expression* e *emotion detection*) si procede con la generazione della risposta emozionale (*response emotion* e *response expression*).

“Uno dei compiti più difficili per i chatbot empatici è generare una risposta empatica.” È necessario, dice lo studio, mantenere un equilibrio tra le capacità di generazione della risposta (in termini di informazioni a livello di contenuto) e quelle di rilevamento dell'emozione (in termini di informazioni a livello di emozione). Si tratta di un problema “tremendamente difficile” da gestire “poiché di solito si deve sacrificare l'accuratezza di uno dei livelli di informazione, quando si cerca di ottimizzare l'altro”.

In termini di generazione di risposta empatica, i ricercatori distinguono due strategie: approcci basati sul recupero e approcci basati sulla generazione dinamica.

- Approcci basati sul recupero

“Questi approcci cercano risposte comuni all'espressione usata dall'utente nei set di dati di conversazione.”

Tuttavia, si tratta di un approccio molto limitato. “Input simili producono le stesse risposte, rendendo la conversazione ripetitiva e meno naturale.” Inoltre, è necessario che il *chatbot* sia in dotato enormi data set di conversazioni emotive e sia anche in grado di gestirle. Nel caso in cui non sia capace, infatti, molto spesso accade che dia una risposta del tipo “Non so”, non trovando quella corretta nel suo data set.

Altri problemi riguardano in modo molto simile quelli affrontati in tema di rilevazione delle emozioni. “La generazione della risposta empatica in generale richiede set di dati simili a quelli del rilevamento delle emozioni, ma con una maggiore attenzione alla conversazione e alle svolte del dialogo. I dialoghi dei film

sono una buona fonte di conversazioni emotivamente cariche. Tuttavia, spesso non assomigliano alle conversazioni quotidiane e sembrano più artificiali e teatrali”.

- Approcci di generazione dinamica

“Questi approcci sono fortemente legati agli approcci di deep learning utilizzati per il rilevamento delle emozioni e solitamente basati sull'architettura codificatore-decodificatore, come il modello *Sequence-to-Sequence*.” Il funzionamento è quello visto primo in sede di rilevazione delle emozioni.

Ultima fase è quella di generazione della risposta emotiva. “È difficile riportare l'emozione prevista dalla risposta all'utente in un formato di testo. Alcuni approcci tentano - per questo motivo - di simulare segnali non verbali visualizzando il *chatbot* come una simulazione 3D di una persona” ad esempio Kuki. Gli studiosi in merito evidenziano come, generalmente, i *chatbot* non esprimono risposte in modo diverso dalla forma testuale.

Si pone così il tema delle *emoji* che potrebbero essere utilizzate sia per esprimere l'emozione che come etichetta dell'emozione in fase di rilevamento. Tuttavia, in merito a quest'ultimo punto, sorge il problema che “l'etichetta *emoji* potrebbe essere contraddittoria allo stato emotivo percepito dal testo, ad esempio implicando un'espressione sarcastica.” Per questo lo studio segnala un tool particolarmente efficace ed affidabile: il “DeepMoji (Felbo et al., 2017) la cui funzione è quella di tradurre il testo in una serie di emoji che esprimono uno stato emotivo simile, “restituendo le cinque emoji più probabili insieme alle loro probabilità” di coerenza con il testo.

### 3.10 IL CHATBOT TONE-AWARE

I *chatbot tone-aware* sono una particolare categoria di EAC specializzati nell'uso dei “toni” emozionali. Gli studi, a riguardo, indicano che l'utilizzo dei toni da parte degli agenti conversazionali (tra cui i *chatbot*) ha un impatto emotivo

particolarmente significativo sugli utenti il che aumenta il loro coinvolgimento durante l'interazione.

Tra i predetti studi emerge quello condotto dall'Università di Rochester<sup>162</sup> il quale partendo da un'analisi degli effetti dei vari toni (8) nell'assistenza clienti (in particolare nel comparto social media) arriva ad identificare due toni in particolare (appassionato ed empatico) che in maniera diversa incidono positivamente sull'esperienza interazionale. Inoltre, propone un nuovo chatbot-tone aware, basato sul deep learning in grado di "apprendere" le informazioni sui toni durante le conversazioni e generare risposte toniche alle richieste degli utenti, con risultati particolarmente entusiasmanti.

Lo studio in parola cita una copiosa produzione scientifica dalla quale emerge chiaramente che gli agenti conversazionali (da quelli umani a quelli robotici) non dovrebbero assistere il cliente in modo del tutto passivo ed indifferente al suo stato emozionale (rendendo cioè in modo freddo il servizio assistenziale) ma "indirizzare i sentimenti degli utenti". Ciò è possibile attraverso l'utilizzo di toni ad impatto emotivo<sup>163</sup>.

La ricerca rileva che il vantaggio di un tale approccio, da parte degli agenti conversazionali ingaggiati dalle compagnie, si misura in un aumento della soddisfazione del cliente e dell'attività del passaparola (come indice premonitore, come visto nel capitolo sulla CX, della fidelizzazione del cliente).

Ciò considerato, il lavoro individua, mediante un'analisi di regressione, 8 toni tipici, tra i 53 selezionati ab initio, funzionali ad un maggiore *involvement* esperienziale

---

<sup>162</sup> I nostri contributi principali sono tre:

- 1) Studiamo sistematicamente gli effetti dei toni nel contesto del customer care sui social media. I risultati indicano gli impatti significativi e vari dei diversi toni sull'esperienza dell'utente.
- 2) Proponiamo un nuovo sistema di chatbot che non solo genera risposte adeguate alle richieste degli utenti, ma incorpora anche toni nelle risposte. Per quanto ne sappiamo, questo è il primo lavoro considerando i toni per il chatbot dell'assistenza clienti sui social media
- 3) Il nostro sistema è convalidato dai giudizi umani. La valutazione rivela che il nostro sistema genera risposte adeguate e consapevoli del tono alle richieste degli utenti. Ancora più importante, le risposte generate dal nostro sistema sono percepite ancora più empatiche delle risposte degli agenti umani.

<sup>163</sup> Di tale avviso è Susan V Morris. 1988. Quanti clienti persi hai riconquistato oggi? Un approccio aggressivo alla gestione dei reclami nel settore alberghiero. *Journal of Consumer Satisfaction, Insoddisfazione e Comportamento Reclamo* 1, 1 (1988), 86–92.

dell'utente: ansioso, frustrato, scortese, appassionato, educato, triste, soddisfatto ed empatico.

- 1) “Empatico: i nostri risultati indicano che l'agente che utilizza il tono empatico ha effetti significativi: aumenta le emozioni positive degli utenti, come la soddisfazione e la gentilezza nelle richieste degli utenti. Nel frattempo, riduce le emozioni negative degli utenti, inclusa l'ansia, la tristezza e la frustrazione
- 2) Appassionato: influisce in modo significativo sulle modifiche di quattro toni utente: tono soddisfatto, appassionato ed empatico nelle richieste degli utenti. Inoltre, riduce significativamente la tristezza dell'utente
- 3) Gentile: il tono educato aumenta solo marginalmente in modo significativo la soddisfazione dell'utente e l'effetto è molto più leggero dei due toni precedenti... Ciò implica che la gentilezza dell'agente ha solo un effetto limitato sul livello di soddisfazione dell'utente. Nel frattempo, l'agente gentile potrebbe far sì che anche l'utente sia educato. I risultati indicano inoltre che gli agenti che utilizzano il tono educato non hanno un effetto significativo sulla riduzione dei toni negativi degli utenti.
- 4) Soddisfatto: aumenta significativamente il tono appassionato nella richiesta dell'utente. Non ha un effetto significativo sugli altri toni utente
- 5) Scorretto: non mostra un effetto significativo sulle emozioni dell'utente. Supponiamo che ciò sia dovuto al fatto che raramente gli agenti sembrano scortesi durante l'assistenza clienti
- 6) Ansioso: fanno sentire gli utenti più frustrati e aumentano anche in modo marginalmente significativo il tono scortese gli utenti
- 7) Frustrato: segnalato per gli effetti negativi sull'assistenza clienti: aumenta significativamente il livello di ansia degli utenti
- 8) Triste: aumenta significativamente la frustrazione dell'utente e aumenta leggermente l'utente scortese e ansioso toni. Il tono non ha un effetto significativo su altri toni utente.”

Si osserva quindi che i toni con i migliori risultati in termini di coinvolgimento e soddisfazione del cliente sono quello empatico ed appassionato. “Ad esempio... il tono empatico riduce significativamente le emozioni negative degli utenti, come

frustrazione e tristezza... il tono appassionato rallegra gli utenti e aumenta la soddisfazione del servizio”.

Da questo studio informativo, i ricercatori elaborano un proprio chatbot tone-aware capace di riprodurre i due toni emotivi più efficaci per la soddisfazione dei clienti. Si tratta di un *chatbot* che sfrutta un approccio *deep learning* (in specie un modello seq2seq) e quindi in grado non solo di “imparare” a rispondere con toni diversi, ma anche ad “apprendere” le diverse espressioni dei toni addestrandosi a differenziarli.

Il *chatbot* così progettato viene valutato sotto due aspetti: la qualità della risposta fornita all’utente; le intensità dei toni incorporati (se, in altri termini, l’utente è in grado di percepire i toni delle risposte).

Per valutare la qualità della risposta si utilizzano due parametri: adeguatezza (la risposta deve essere di senso e coerente alla richiesta) e disponibilità (la risposta deve essere utile ossia fornire informazioni soddisfacenti la richiesta dell’utente).

Gli aspetti di qualità e di intensità vengono esaminati da un gruppo di c.d. “annotatori” i quali valutano le risposte generate dal *chatbot* secondo il livello di passione, empatia, adeguatezza e disponibilità. Le risposte in questione possono essere di tre tipi: appassionate, empatiche e neutre.

Agli esaminatori viene chiesto anche di valutare un campione di risposte date da agenti reali alla luce dei medesimi parametri.

Dal confronto delle valutazioni è emerso che:

- Adeguatezza

Non vi è alcuna differenza statisticamente significativa tra le risposte degli agenti reali e quelle appassionate in termini di adeguatezza. “Ciò indica che il nostro *chatbot* ha una capacità simile agli agenti umani di rispondere in modo appropriato alle richieste”.

Tuttavia, le risposte appassionate sono state valutate in modo significativamente migliore rispetto a quelle empatiche e neutre: ciò indicando che il tono appassionato è giudicato dagli annotatori più appropriato per rispondere all’utente. “Suggeriamo

che ciò sia dovuto al fatto che i toni appassionati possono affrontare più situazioni di richieste degli utenti rispetto agli altri due toni.”

Le risposte empatiche sono, invece, solo marginalmente più appropriate di quelle neutre.

- Utilità

Dalle valutazioni emerge che le risposte umane sono più utili di quelle automatizzate. Secondo i ricercatori questo accade perché “l’utilità misura se le risposte contengono consigli utili e concreti. In altre parole, per ottenere un punteggio di disponibilità più elevato sono necessarie maggiori conoscenze di base e informazioni aggiuntive”.

- Appassionato

Non è stata osservata alcuna differenza statisticamente significativa tra le risposte umane e quelle appassionate generate in termini di livello appassionato. “I risultati indicano che il nostro chatbot può funzionare con la stessa passione degli agenti umani.”

- Empatico

Dalle valutazioni degli annotatori emerge che il *chatbot* genera risposte maggiormente empatiche rispetto a quelle umane.

I risultati sono particolarmente significativi per la qui presente ricerca.

Al di là della maggiore utilità riscontrata nelle risposte degli agenti umani dovuta, come visto, ad una limitata capacità di archiviazione e gestione dati, il *chatbot* sperimentato potrebbe essere un buon sostegno alle argomentazioni di Turing. Le disabilità, che si concentrano in particolare sull’incapacità della macchina di essere “spiritualmente” affine all’uomo, sono superate in modo paradigmatico dalle dimostrazioni sperimentali. Queste ultime, infatti, attestano come il *chatbot* emotivamente consapevole, in specie un “*tone-aware*”, possa funzionare così come un agente umano, non solo in termini di risposta adeguata agli utenti, ma specialmente in termini di intensità del tono empatico ed appassionato. La ricerca, in altri termini, dimostra come gli utenti umani riescano a percepire con precisione



le emozioni trasmesse mediante l'utilizzo appropriato dei toni, a loro volta trasmessi con la medesima intensità umana, giudicando, inoltre, il tono appassionato come "più appropriato" rispetto al tono empatico. "Suggeriamo – scrivono i ricercatori - che ciò sia dovuto al fatto che il tono passionale è più generale. In altre parole, questo tono potrebbe adattarsi a più tipi di richieste degli utenti."

In conclusione, la ricerca dimostra, con un solido sostegno scientifico alla base, che il coinvolgimento, la soddisfazione e la fidelizzazione dell'utente/cliente migliora al migliorare delle capacità relazionali ed emotive dell'agente conversazionale. Ad oggi, è possibile affermare, quindi, che i *chatbot* consapevolmente emotivi, poiché in grado di garantire, in modo del tutto equiparabile all'agente umano, un servizio esperienziale emotivamente coinvolgente sono strumenti importantissimi ed imprescindibili nell'omnicanalità di una "superior" *Customer Experience*.

## 4 L'INDUSTRIA 4.0: LE TECNOLOGIE A SUPPORTO DELLA PROGETTAZIONE DEI SERVIZI

### 4.1 PREMESSA

L'impiego della tecnologia nella creazione di un'offerta di valore per il cliente è un fattore ormai imprescindibile per le imprese. Come si è avuto modo di vedere, infatti, le risorse tecnologiche oltre ad aver rivoluzionato profondamente l'interazione con il cliente (ad es. con l'apertura di nuovi canali di comunicazione o deputando agenti conversazionali artificiali ai servizi assistenziali), sono diventate esse stesse *touchpoint* della *customer journey* aziendale: vere e proprie proposte attrattive dei potenziali acquirenti.

In questo capitolo ci si dedica, d'altra parte, ad analizzare quello che negli ultimi 10 anni è diventato un nuovo e "rivoluzionario" approccio alle potenzialità tecnologiche, sempre, è chiaro, in un'ottica di *customer satisfaction*.

Si fa riferimento alla c.d. "quarta rivoluzione industriale" o meglio al "paradigma dell'Industria 4.0": la trasformazione digitale del settore industriale e manifatturiero sostenuta dall'impiego di "una combinazione di tecnologie che permettono di creare un ecosistema di fabbriche, macchine e oggetti intelligenti in grado non solo di dialogare tra loro, ma anche con l'ambiente circostante."<sup>164</sup>

Al di là dell'impatto produttivo che l'industria 4.0. ha avuto sin dai primi anni della sua teorizzazione, da un punto di vista cliente-centrico si tratta di un paradigma che oggi consente alle imprese, per mezzo della predetta "combinazione", di "sviluppare nuovi modelli di business, nuove soluzioni d'offerta capaci di anticipare i fabbisogni espressi dal mercato e di fornire risposte ad esigenze latenti che i clienti non sono ancora riusciti ad esplicitare compiutamente" e, per queste ragioni, consente alle imprese di aumentare il loro vantaggio concorrenziale

---

<sup>164</sup> Secchi, R., & Rossi, T. (2019). *Fabbriche 4.0. Percorsi di trasformazione digitale della manifattura italiana*. goWare & Guerini Next.

attraverso l'offerta di prodotti sempre più adeguati ed aderenti alle aspettative ed alle esigenze dei consumatori.

A riguardo, alcuni osservatori definiscono così l'impresa 4.0: “è quella il cui business model può essere centrato sulla personalizzazione dell'offerta, la servitizzazione, l'economia circolare, il networking in modo tale da assicurare la piena *customer satisfaction* di clienti attuali e potenziali in ogni parte del mondo e una competitività con modelli *low cost*.<sup>165</sup>”

Da questo ne discende che l'industria 4.0. aumenta anche il grado di coinvolgimento dei clienti nella creazione stessa dei prodotti arrivando, pertanto, come affermano Muller et al (2018 NOTA Muller) ad influire direttamente sui tre elementi della produzione: *value creation*, *value capture*, *value offer*.

“La letteratura concorda sul fatto - scrivono Muller et al - che l'Industria 4.0 abbia implicazioni di vasta portata sui modelli di business. Questi comprendono sia il cambiamento nei modelli di business consolidati che l'emergere di nuovi modelli di business. Ricerche recenti sottolineano il potenziale del modello di business basato sull'innovazione, sulla logica aziendale digitale, tecnologica e centrata sui dati. La ricerca individua alcune delle aree principali per quanto riguarda i cambiamenti del modello di business relativi all'Industria 4.0, ad esempio, la creazione di valore basata sui dati e proposte, passaggio dal prodotto all'offerta di sistema, personalizzazione migliorata, intensificazione relazioni con i clienti, *know-how* IT e software come risorse chiave e crescente interconnessione come così come la collaborazione con i partner chiave.”

Alla luce di questa sintetica premessa introduttiva, nella quale si è avuto modo di vedere come l'Industria 4.0 sia fortemente legata alle questioni della *Customer Experience* (alla soddisfazione del cliente, alla personalizzazione dei prodotti e dei servizi, all'emersione dei bisogni latenti etc.), verranno approfondite, nel corso del presente capitolo, le tecnologie emergenti ed i servizi per mezzo dei quali il nuovo

---

<sup>165</sup> Cipriani A., Gramolati A., Mari G. (2018) “Il lavoro 4.0: La Quarta Rivoluzione Industriale e le trasformazioni delle attività lavorative” Firenze University.

paradigma industriale ottimizza l'offerta esperienziale, diventando così un approccio indispensabile per le aziende che adottano una cultura cliente centrica.

## **4.2 LE TECNOLOGIE 4.0 CHE INFLUISCONO SULL'ESPERIENZA DEL CLIENTE**

Come osservato in premessa, l'industria 4.0 si basa sull'uso combinato di diverse tecnologie. Le potenzialità offerte dall'impiego di queste ultime, in combinazione sinergica le une alle altre, consentono di migliorare ed ottimizzare l'intera catena di valore: dai processi produttivi, all'offerta esperienziale destinata al cliente.

Tra le tecnologie c.d. "4.0." (come *cloud*, *cybersecurity*, *advanced manufacturing*, *big data* etc.), gli osservatori ne individuano alcune che generano, più di altre, un effetto ottimizzante della *Customer Experience* e della soddisfazione del cliente. Nello specifico, secondo una ricerca americana del 2020 dal nome "Transforming the Customer Experience Through New Technologies"<sup>166</sup>, si tratta: dell'*Internet of Things* (IOT), *Augmented Reality* (AR), *Virtual Reality* (VR), *Mixed Reality* (MR), assistenti virtuali, *chatbot* e robot<sup>167</sup>.

La ricerca citata, condotta da numerosi studiosi e pubblicata nel Journal Interactive Marketing, propone un'approfondita disamina del ruolo che tali tecnologie assumono nell'esperienza del cliente esplorando due questioni di particolare interesse: "(1) il ruolo che le nuove tecnologie svolgeranno nelle interazioni lungo il percorso di acquisto del cliente (ossia, ciò che la tecnologia potrebbe fare e offrire ai consumatori) e (2) come le nuove tecnologie possono creare valore esperienziale per i consumatori (ad esempio, quale potrebbe essere tale valore e come le aziende possono migliorarlo ulteriormente)."

---

<sup>166</sup> Hoyer, W. D., Kroschke, M., Schmitt, B., Kraume, K., & Shankar, V. (2020). Transforming the customer experience through new technologies. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 57-71.

<sup>167</sup> "Al centro di questa trasformazione ci sono tre cluster tecnologici: IoT, AR/VR/MR e assistenti virtuali/chatbot/robot. Sosteniamo qui che queste tecnologie si tradurranno in un concetto completamente nuovo di esperienza del cliente: come gli acquirenti vivono il mondo, come si relazionano con gli altri e come percepiscono gli oggetti in questo mondo."

Approfondendo le menzionate risorse: con la locuzione “*Internet of Things*” si intende un set di dispositivi e sensori intelligenti che agevolano la comunicazione di dati ed informazioni tra persone, prodotti e macchine, attraverso un collegamento internet. “In breve, - osservano i ricercatori - l'IoT integra i sistemi di smart computing nei dispositivi e li connette a Internet. È stato descritto come "l'evoluzione di Internet che copre il mondo reale".

L'IoT consente, all'azienda che lo impiega, di raccogliere una grande quantità di dati dai vari *stakeholder* (quali, in primis, clienti e fornitori) e da tutti i dispositivi/macchinari connessi e coinvolti lungo l'intera *supply chain*. I dati si traducono in informazioni necessarie all'azienda per migliorare, da un lato, l'efficienza del proprio processo produttivo (ad esempio attraverso un maggiore controllo sui livelli di input e output produttivi o attraverso la rilevazione in tempo reale dell'usura e della rottura dei macchinari) e, dall'altro, grazie ai dati raccolti sui clienti, una maggiore personalizzazione dei prodotti/servizi ed un più profondo controllo sulla destinazione ed uso dei prodotti medesimi da parte degli acquirenti.

Oltre alle opportunità descritte, l'IoT genera consistenti rischi legati alla sicurezza dei dati, quali ad esempio: “l'identificazione di funzionalità sconosciute all'utente, localizzazione e tracciamento, profilazione, pubblicazione di informazioni private (inclusi foto e video), attacco all'inventario (raccolta di informazioni sulle proprietà di cose di proprietà) e collegamento di informazioni separate”. Secondo gli osservatori tutto questo rappresenterebbe una vera e propria minaccia alla privacy dei propri clienti.

Pertanto si rende necessario un uso responsabile e morale di questa importante ed invasiva risorsa: un atto di equilibrio tra l'arricchimento del percorso esperienziale offerto al cliente e la riservatezza di quest'ultimo.

Quanto alla realtà aumentata, alla *mixed reality* ed ai *chatbot*, si tratta di tecnologie alimentate dai progressi scientifici dell'Intelligenza Artificiale, a testimonianza del forte legame esistente tra il paradigma 4.0 e l'innovazione AI.

Con i concetti di *augmented/virtual/mixed reality* si indica una serie di dispositivi che consentono l'arricchimento – o diminuzione o creazione - della percezione

sensoriale umana mediante la realizzazione di ambienti virtuali accompagnati da stimoli sonori, uditivi, olfattivi e tattili. Secondo i ricercatori americani: “è probabile che la tecnologia AR/VR/MR fornisca nuove e rilevanti informazioni in modo rapido e conveniente, ai consumatori, prima, durante e dopo il loro acquisto. È anche probabile che rivoluzioni la sperimentazione del prodotto, l'immaginazione dell'utilizzo del prodotto e l'intera esperienza di consumo. In particolare, queste tecnologie consentirebbero ai consumatori esperienze omnicanale migliorate su diversi punti di contatto online e offline”.

Circa il funzionamento di ciascuna di queste risorse: l'AR (*Augmented reality*) simula completamente l'ambiente, escludendo dal mondo virtuale quello reale. In questo modo viene creata un'esperienza interattiva di un ambiente che riproduce la realtà per mezzo di display generati dal computer, creando così esperienze più vivide e più ricche per i consumatori.

La VR (*Virtual reality*), dall'altra, utilizza un dispositivo indossabile (tipicamente un visore) che isola completamente l'utente dal mondo reale consentendo così un'immersione totalizzante nei mondi 3D virtuali.

Gli utenti di un dispositivo VR possono interagire in tempo reale e muoversi fisicamente all'interno del mondo virtuale, in genere attraverso i movimenti della testa, ma eventualmente anche attraverso il rilevamento del movimento degli arti.

La tecnologia VR, tuttavia, deve far fronte a degli sgradevoli inconvenienti a cui va incontro l'utilizzatore. Spesso infatti si percepiscono sensazioni di mal di testa, nausea, affaticamento degli occhi, anche dopo un breve utilizzo, ciò compromette chiaramente la possibilità di un giudizio positivo sull'esperienza da parte degli utenti.

Infine, la MR (*Mixed reality*) combina mondi reali e virtuali per produrre nuovi ambienti visivi in cui elementi fisici e digitali coesistono e interagiscono in tempo reale. È un'estensione dell'AR in cui gli utenti interagiscono direttamente con oggetti simulati. A differenza di quest'ultima, in cui vi è una sovrapposizione degli oggetti virtuali al mondo reale, la MR integra questi ultimi con il mondo fisico.

In ultimo, quanto agli assistenti virtuali, ai *chatbot* ed ai robot, risorse, anch'esse, alimentate dall'intelligenza artificiale, questi vengono classificati dallo studio americano in quattro diverse tipologie, in ragione del tipo di attività svolta: se ripetitiva o non ripetitiva e se comportamentale o cognitiva.

“La forma più comune di tecnologia è l'attività comportamentale per attività ripetitive, come esemplificato da Roomba, il semplice robot aspirapolvere. Anche l'IA che rappresenta l'attività cognitiva per attività ripetitive è abbastanza popolare, algoritmi o programmi includono chatbot come Siri e Alexa. L'intelligenza artificiale riflessa dall'attività comportamentale per attività non ripetitive tramite robot intelligenti come Vector e Cozmo è in aumento. Infine, l'IA che rappresenta l'attività cognitiva per compiti non ripetitivi come il creatore di musica intelligente Musenet è agli inizi.”

Nel corso della trattazione si è parlato molto degli assistenti virtuali e dei chatbot quali agenti artificiali conversazionali e dei loro effetti positivi sull'esperienza del cliente. Non si è invece fatto alcun riferimento alla preziosa risorsa rappresentata dai robot.

La ricerca li definisce quale “forma fisica incarnata dell'AI”: macchine intelligenti che possono, in sintesi, “rilevare e manipolare” l'ambiente circostante eseguendo le attività per cui sono programmati in modo autonomo.

Molti studi attestano che negli ultimi anni si assiste ad un crescente ed intenso sviluppo dei robot c.d. sociali, anche più veloce di quello registrato nel mercato dei robot di produzione<sup>168</sup>.

Più nello specifico, Secondo Brian Duffy<sup>169</sup>, si definisce robot sociale un'intelligenza artificiale in grado di interagire con gli esseri umani (ad esempio con i consumatori in casa, nei punti vendita, negli alberghi etc.) - conversando o assistendoli nei loro bisogni – e che, per questo, possiede quattro caratteristiche fondamentali: 1) un aspetto antropomorfo, 2) riflessi sensoriali fondamentali, 3) la

---

<sup>168</sup> Hoyer, W. D., Kroschke, M., Schmitt, B., Kraume, K., & Shankar, V. (2020). Transforming the customer experience through new technologies. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 57-71.

<sup>169</sup> Duffy, B. R. (2003). Anthropomorphism and the social robot. *Robotics and autonomous systems*, 42(3-4), 177-190.

capacità di raggiungere gli obiettivi richiesti, 4) comunicare con un linguaggio di alto livello.

In tal senso si parla di “antropomorfizzazione” dei robot sociali ossia la propensione ad attribuire “caratteristiche umane a oggetti inanimati, animali ed altri al fine di aiutarci a razionalizzare le loro azioni. “Si tratta, meglio, di “attribuire stati cognitivi o emotivi a qualcosa basato sull'osservazione al fine di razionalizzare il comportamento di un'entità in un determinato ambiente sociale.” Secondo il ricercatore però tale tendenza non è da intendersi quale ostacolo al loro sviluppo “ma piuttosto un meccanismo utile che richiede un esame giudizioso e un impegno nella ricerca sui robot sociali.”

#### **4.2.1 TRASFORMARE L'ESPERIENZA DEL CLIENTE ATTRAVERSO LE TECNOLOGIE: LA DIMENSIONE DELLA CUSTOMER JOURNEY**

Descritte le risorse 4.0. impiegabili dalle aziende per ottimizzare la propria offerta esperienziale, si deve, in questa sede, approfondire, nello specifico, il ruolo che queste tecnologie assumono nell'influenzare la *customer journey* (nelle varie fasi del percorso esperienziale) e nel condizionare il valore dell'intera *Customer Experience*.

In particolare lo studio americano discute due rilevanti “dimensioni”: la prima riguarda ciò che le predette tecnologie consentono di fare/vivere/provare al cliente lungo l'intera *customer journey*; la seconda affronta il tema di quale nuovo valore esperienziale potrebbe essere creato dal loro impiego e come le aziende possono migliorare questa creazione di valore.

Quanto alla prima dimensione, i ricercatori americani suddividono il “percorso cliente” nelle tre fasi della: pre-transazione (della quale fa parte anche la ricerca del prodotto servizio), transazione e post transazione.



“La suddivisione del percorso cliente/acquirente - si legge - nelle diverse fasi proposte è fondamentale per identificare il ruolo distinto che ciascuna tecnologia potrebbe svolgere. L'idea che i clienti/acquirenti passino dalla raccolta e dalla ricerca di informazioni all'acquisto e, in definitiva, alla valutazione dell'acquisto è ben consolidata non solo nella gestione dell'esperienza del cliente, ma anche nella gestione dei clienti e nella gestione dei clienti multicanale”.

Sulla base di questa suddivisione si analizza l'influenza che ciascuna tecnologia esercita su ognuna delle fasi.

Quanto all'*Internet of Things*:

- Nella fase di pre-transazione: fornisce ai consumatori informazioni “ricche, dettagliate e pertinenti” necessarie per aiutarli nel processo decisionale. Ad esempio i lettori di codici a barre consentono ai consumatori di utilizzare le fotocamere degli smartphone per scansionare il prodotto sul quale il codice è posizionato in modo da conoscere colori, taglie disponibili in store. Altra applicazione dell'IoT consente di tenere traccia delle informazioni a cui i clienti accedono online e inviare loro informazioni rilevanti sui prodotti quando si trovano in un negozio dello stesso marchio.
- Nella fase di transazione: l'IoT può automatizzare le transazioni. Un esempio paradigmatico sono gli store fisici Amazon nei quali l'IoT consente la lettura dei tag sugli articoli e così quando i clienti lasciano un negozio, questi non hanno bisogno di pagare in cassa (perdendo tempo in fila), perché il sistema IoT addebita automaticamente il prezzo degli articoli scelti tramite l'app di pagamento mobile dei clienti. Ancora, in campo assicurativo, l'IoT consente forme di pagamento come il *pay as you drive*. In sintesi, in base al comportamento del conducente (ad es. Quanta strada percorre), i premi assicurativi vengono calcolati individualmente ed automaticamente detratti dai conti dei clienti.
- Nella fase di post transazione: l'IoT consente una manutenzione e assistenza continua ed in tempo reale. Un esempio sono i sistemi di riscaldamento e condizionamento della casa che in modo intelligente migliorano il consumo energetico dei consumatori.

Quanto ad AR/VR/MR:

- Nella fase di pre-transazione: tali tecnologie consentono ai consumatori di sperimentare virtualmente i prodotti od i servizi in 3D in tempo reale migliorando e facilitando l'esperienza di ricerca di un prodotto/servizio potendo in questo modo selezionare quello che è più confacente ai nostri bisogni con un buon grado di certezza. Un esempio è il caso (AR) già citato dell'app IKEA's Place attraverso il quale il potenziale acquirente può virtualmente arredare la propria casa proiettando, attraverso lo smartphone, il mobile selezionato nell'ambiente nel quale si è pensato di inserirlo e vederne la resa in termini estetici e di spazio.
- Nella fase di transazione: AR/VR/MR facilitano il pagamento. Ad esempio un registratore di cassa virtuale consente di autorizzare virtualmente un acquisto.
- Nella fase post-transazione: AR/VR/MR aggiornano e arricchiscono l'esperienza dei consumatori con il prodotto o servizio scelto. Ad esempio, i *display head-up* nelle auto che proiettano informazioni sul veicolo come velocità, segnali di avvertimento e informazioni di navigazione sul parabrezza consentono ai consumatori di mantenere la concentrazione sulla strada mentre ricevono tutte le informazioni rilevanti senza distogliere lo sguardo.

In ultimo, quanto agli assistenti virtuali, i *chatbot* ed i robot:

- Nella fase di pre-transazione: il loro ruolo in questa fase consiste nel “selezionare le informazioni rilevanti, personalizzare i set di scelte e consigliare i clienti sulle scelte”.
- Nella fase di transazione: collaborano e negoziano con l'acquirente e consentono adattamenti dinamici dei prezzi ossia il loro adeguamento in tempo reale in base alle fluttuazioni a cui sono soggetti. Un esempio in tal senso sono le nuove app di mobilità le quali “basano i loro prezzi su informazioni in tempo reale e forniscono prezzi dinamici e trasparenti basati su tempo, traffico e posizione. Inoltre, tali app basate sull'intelligenza artificiale offrono riduzioni di prezzo personalizzate in tempo reale in base

a diverse opzioni (ad esempio, servizi di *pooling*). Ciò fornisce ai consumatori un prezzo in tempo reale, basato sulla domanda e sull'offerta, e quindi trasparente per la loro transazione.”.

- Nella fase di post-transazione: forniscono o richiedono feedback e consigliano consumi aggiuntivi. Un esempio sono gli smart-watch (assistenza virtuale) che, sulla base di dati raccolti costantemente ed in tempo reale, forniscono indicazioni sullo stato di benessere e di salute dell'acquirente oltre che consigli personalizzati su attività fisica e nutrizione. Altri servizi di intelligenza artificiale possono semplificare il consumo e l'esperienza dei consumatori attraverso indicazioni personalizzate basate sulle navigazioni precedenti e/o sulla cronologia degli acquisti.

#### **4.2.2 TRASFORMARE L'ESPERIENZA DEL CLIENTE ATTRAVERSO LE TECNOLOGIE: LA DIMENSIONE DEL VALORE ESPERIENZIALE**

La ricerca americana discute il ruolo delle nuove tecnologie nella creazione di valore distinguendo tre dimensioni esperienziali: cognitiva, sensoriale/emotiva e sociale. Secondo i ricercatori questi sono i moduli di esperienza il cui valore è maggiormente influenzato dalle tecnologie IOT, AR/VR/MR e assistenti virtuali/chatbot/robot<sup>170171</sup>.

---

<sup>170</sup> Si richiama così il concetto di “dimensione esperienziale”, teorizzato da diversi studiosi, i quali hanno anche fornito loro specifiche categorizzazioni. Molto famosa in tal senso è quella sopramenzionata di Schmitt del 1999 il quale distingue 5 “moduli esperienziali strategici” etichettati come: “senso, sentire, pensare, agire e relazionarsi. Schmitt B.”Experiential Marketing: A New Framework for Design and Communications” consultabile in Journal of Marketing Management Experiential Marketing.

<sup>171</sup> La ricerca americana ripercorre in merito i vari studi sulle dimensioni dell'esperienza a cominciare da Schmitt (1999) e passando per Dubé e Le Bel (2003) hanno proposto quattro “dimensioni del piacere”: piaceri emotivi, intellettuali, fisici e sociali. Gentile, Spiller e Noci (2007) hanno distinto sei componenti esperienziali: sensoriale, emotiva, cognitiva, pragmatica, stile di vita e relazionale. Infine, Brakus et al. (2009) distinguono quattro tipi di esperienze di marca (sensoriali, affettive intellettuali e comportamentali). Va notato che questi tipi di esperienza non si escludono a

- La dimensione cognitiva è “il valore esperienziale che i consumatori ricevono come risultato dell'elaborazione delle informazioni e del processo decisionale ed è strettamente legato alle caratteristiche analitiche delle tecnologie di intelligenza artificiale.”
- La dimensione sensoriale/emotiva comprende “il valore che i consumatori ottengono dalla stimolazione sensoriale e dall'attaccamento emotivo, che risulta dalle caratteristiche sensoriali e affettive delle tecnologie di intelligenza artificiale di cui abbiamo discusso.”
- La dimensione sociale include “il valore che i consumatori ricevono collegandosi al mondo sociale che li circonda grazie ai comportamenti e le relazioni che l'IA consente.”

Di seguito si analizzerà l'influenza che ciascuna tecnologia genera in ognuna delle dimensioni citate in termini di valore e creazione di valore esperienziale.

Quanto all'*Internet of Things*:

- Dimensione cognitiva

Come visto l'IoT, attraverso la raccolta di grandi quantità di dati ed informazioni, semplifica notevolmente l'interazione cliente-azienda facilitando l'esperienza in tutte le fasi di acquisto.

Tutto ciò in termini di valore cognitiva si traduce dal punto di vista del cliente in un maggiore accesso alle informazioni; mentre dal lato delle aziende, grazie all'IoT, queste possono aumentare ulteriormente questo valore attraverso l'utilizzo dei dati.

Scrivono i ricercatori “Pensa in termini di un imbuto a spirale. Poiché i consumatori utilizzano sempre più prodotti e dispositivi con componenti IoT, le aziende coinvolte raccoglieranno sempre più dati e potranno utilizzarli per fornire ulteriore accesso alle informazioni”

---

vicenda. Ad esempio, delle quattro dimensioni dell'esperienza di Brakus et al. (2009), le dimensioni sensoriali ed emotive sono empiricamente altamente intercorrelate. Diverse dimensioni dell'esperienza possono anche essere evocate contemporaneamente, creando un'esperienza olistica. Infine, e soprattutto, non tutti i tipi di esperienza potrebbero essere ugualmente importanti e rilevanti per l'impatto tecnologico.

– Dimensione sensoriale/emotiva

Il maggiore valore cognitivo generato dall'IoT dal lato cliente consente che quest'ultimo si affezioni di più al prodotto ed ai dispositivi interconnessi. L'attaccamento, secondo la ricerca americana, in particolare sarà dovuto in all'interconnettività stessa dei prodotti/servizi. Il cliente cioè non potrà più rinunciare all'esperienza generata dalla sinergia dei dispositivi connessi.

Inoltre, secondo gli studiosi, il modo attraverso il quale le aziende potranno aumentare questo valore risiede nell'antropomorfizzazione dei dispositivi proprio attraverso la loro interconnessione. “Rendere la componente simile a quella umana può aumentare l'attaccamento all'oggetto, un sentimento simile all'attaccamento al marchio (Park, MacInnis, Priester, Eisingerich e Iacobucci, 2010). Immagina un tostapane, un frigorifero e una lavatrice come tre componenti di una casa intelligente. Ci aspettiamo che se i consumatori immaginano e trattano questi dispositivi interagenti come se fossero persone che comunicano tra loro, ciò potrebbe aumentare il valore sensoriale/emotivo dei consumatori.”

– Dimensione sociale

Il valore sociale dell'IoT è generato dal sistema sinergico dei dispositivi interconnessi nel quale ciascuno di essi rappresenterebbe un'unità di un complesso tecnologico e sociale più ampio. In questo modo “La casa IoT (come appartamento) può far parte di una casa, la casa IoT potrebbe far parte di un complesso residenziale IoT, il complesso residenziale IoT potrebbe far parte di un quartiere IoT (collegato alle imprese locali) e quel quartiere potrebbe essere parte di una città intelligente.”

La ricerca ritiene che le aziende possono, infine, aumentare tale valore sociale mostrando al cliente la possibilità di integrare il sistema con nuovi dispositivi i quali potrebbero essere così digitalizzati e connessi all'IoT del sistema medesimo.

Quanto all'AR/VR/MR:

– Dimensione Cognitiva

Queste tecnologie fungono da “catalizzatore” dell'acquisto. Il valore cognitivo dato dal loro impiego è massimizzato in quanto si consente al potenziale acquirente di

conoscere, in una dimensione virtuale e già in pre-transazione, quali sono le percezioni, le sensazioni, le qualità che il prodotto od il servizio offrono e se queste sono pienamente soddisfattive dei propri bisogni.

- Dimensione sensoriale/emotiva

I dispositivi AR/VR/MR consentono di creare una connessione emotiva con il prodotto o servizio virtuale che si riflette inevitabilmente, poi, nel mondo reale. Con questa tecnologia infatti si dà la possibilità al potenziale acquirente di vivere un'esperienza sensoriale particolarmente ricca e costruita appositamente per questo scopo.

Per aumentare tale esperienza i ricercatori consigliano che la stimolazione dovrebbe essere multisensoriale e non solo visiva e uditiva. “Ad esempio, gli esperti di marketing stanno sperimentando sempre più modi per aumentare l'esperienza sensoriale attraverso il tatto, il gusto e l'olfatto.” Inoltre, dovrebbe essere appropriata ed adeguata rispetto al target di clienti selezionato.

- Dimensione sociale

Quanto al valore sociale di AR/VR/MR, secondo i ricercatori americani la principale sfida per le aziende non sarà solo quella di creare l'immersione del cliente in modo che il cliente possa distinguere i div la realtà da quella aumentata ma piuttosto “aumentare il valore di ciascuno tipo di realtà attraverso una creazione responsabile di dispositivi e software”

In ultimo, quanto agli assistenti virtuali, i *chatbot* ed i robot:

- Dimensione cognitiva

Il valore cognitivo delle tecnologie alimentate dall'Intelligenza Artificiale consiste nel dare la possibilità al cliente di assumere le decisioni migliori per la soddisfazione dei suoi bisogni. Attraverso un costante servizio di assistenza e consulenza personalizzato tali risorse forniscono al cliente le informazioni più adatte alle sue pretese indicandogli il prodotto od il servizio ad esse più affine.

- Dimensione sensoriale/emotiva

Il valore sensoriale/emotivo di assistenti virtuali, chatbot e robot consiste nel rendere “tangibile l'intelligenza”: “farne un vero compagno umano”. Si è parlato molto nel corso della trattazione del percorso di antropomorfizzazione intrapreso dall'Intelligenza Artificiale; di come si cerchi di avvicinare sempre più il comportamento dell'agente artificiale (*chatbot*, robot, assistente virtuale) a quello umano attraverso l'innesto di componenti emozionali nei loro software di base o donandogli un aspetto estetico antropomorfo od insegnandoli le lingue naturali etc.

“Anche se difficile da immaginare a questo punto, in futuro potremmo vedere robot umanoidi che vengono impiegati su larga scala in attività di servizi di hotel e negozi al dettaglio, come consulenti o consulenti, come insegnanti o compagni sociali, come medici o persino sesso lavoratori.”

– Dimensione sociale

Proprio alla luce di quanto detto, l'impiego dell'Intelligenza Artificiale deve essere visto come un'offerta di valore sociale poiché va ad integrarsi pienamente e positivamente nella vita delle persone. Questa integrazione si realizza e si perfeziona proprio per mezzo della umanizzazione dell'interazione artificiale che abbatte la consueta barriera tra uomo e macchina.

#### **4.3 LE POTENZIALITA' DELL'INTERNET OF THINGS APPLICATA AL SISTEMA PRODOTTO-SERVIZIO**

La ricerca americana ha sin qui consentito di analizzare la funzione esperienziale che le descritte tecnologie 4.0 esercitano sulla *customer journey* e sui valori della *Customer Experience*.

Tra le tecnologie studiate, ciascuna fondamentale nell'ottimizzazione dell'interazione con il cliente, ci si concentra in questa sede sull'*Internet of Things* attraverso una visione prettamente aziendale e pratica.

Si riporta pertanto un commento all'incontro tra importanti esperti ed operatori quali Giulio Salvadori (Direttore Osservatorio Internet of Things del Politecnico di

Milano) e Stefano Butti (CEO Servitly Srl) tenutosi al quarto appuntamento della 2° edizione di “Insieme per lo sviluppo. Connessioni: non solo tecnologia” alla cui realizzazione hanno collaborato il Politecnico di Milano ed il Polo territoriale di Lecco<sup>172</sup>.

In particolare, l’incontro si è concentrato sul c.d. fenomeno di servitizzazione fondato sulla tecnologia IoT. In sintesi: ciò che emerge dalla discussione è una diffusa e sempre più convincente tendenza delle imprese ad associare, ai propri prodotti, servizi che sfruttano le potenzialità dell’*Internet of things*.

In via preliminare, occorre evidenziare come, secondo gli osservatori, la servitizzazione stia diventando una modalità sempre più diffusa di innovazione e rafforzamento del business. Il concetto, si legge in letteratura, indica l’offerta congiunta di prodotti e servizi o, più precisamente, quel processo “che comporta «l’innovazione nelle capacità e nei processi di un’impresa, in modo che essa possa meglio creare valore – per il cliente e per l’impresa stessa – passando dalla vendita di prodotti alla vendita di sistemi di prodotto-servizio»<sup>173</sup>”

Ad avviso del professor. Raimondi - Senior Partner di Giano Management, e professore di marketing presso il Politecnico di Milano – “si può ritenere che oggi non ci siano quasi più prodotti o servizi, ma solo prodotti-servizi. E per il cliente è sempre stato così: nessuno cerca prodotti (o servizi) in quanto tali; questo semmai lo fanno i collezionisti. In realtà – e anche questa non è certo una novità – tutti cercano «soluzioni», cioè qualcosa che finisce per essere più complesso del solo prodotto (o del solo servizio)”.

L’endiadi prodotto-servizio (c.d. “soluzione”) richiama inevitabilmente il concetto del PSS: “Sistema Prodotto Servizio”. Quest’ultimo, in letteratura, è definito come “un sistema di prodotti, servizi, reti di attori e infrastrutture di supporto che si sforza continuamente di essere competitivo e che soddisfa le esigenze dei clienti con un

---

<sup>172</sup> Proposto dal Punto Impresa Digitale della Camera di Commercio di Como-Lecco in collaborazione con la “Rete Territoriale a supporto della trasformazione digitale” con lo sviluppo ed il coordinamento tecnico/scientifico del Politecnico di Milano - Polo territoriale di Lecco, ComoNExT Innovation Hub e CNR - Sede di Lecco.

<sup>173</sup> Raimondi, M. (2011). La servitizzazione delle imprese: una sfida strategica attuale e difficile. *Micro & Macro Marketing*, 20(1), 119-136.



impatto ambientale inferiore rispetto a quello dei modelli di business tradizionali»<sup>174</sup>

Secondo uno studio del 2021 dal titolo “Product-service systems evolution in the era of Industry 4.0”<sup>175</sup> il crescente interesse verso la c.d. Quarta Rivoluzione Industriale e per tutte quelle tecnologie a capo del paradigma 4.0 sembra aver favorito la ricerca sull’infrastruttura del PSS ovvero sia “sull’area in cui le tecnologie e la digitalizzazione possono avere il maggiore impatto”. In altri termini l’attenzione da parte degli osservatori sembra essersi concentrata sull’impiego delle tecnologie 4.0 in ambito PSS e sugli effetti di tale impiego sull’offerta al cliente.

Lo stesso studio afferma, però, che le ricerche presenti in letteratura non sono in grado di spiegare alle imprese come l’introduzione delle tecnologie di Industria 4.0 influirà sullo scenario complessivo del PSS: “In altre parole, "In che modo l'introduzione delle tecnologie di Industria 4.0 influenzerebbe il paradigma PSS?" "Come cambierebbero il modello di business PSS e la proposta di valore?" "Quali sarebbero i vantaggi principali? E quali sono le principali sfide da affrontare in questo nuovo scenario?"

Dall’altra parte l’incontro in commento (specie nell’intervento del dott. Butti) evidenzia come le imprese stiano sperimentando, con ottimi risultati, direttamente sul campo, l’applicazione delle tecnologie 4.0 a sostegno del PSS. In merito, come si vedrà, sono menzionati diversi casi aziendali (ciascuno proveniente da diversi settori di mercato), i quali testimoniano come l’Internet of Things diventi indispensabile (“anello mancante”) per l’attuazione di una strategia di servitizzazione declinata nel sistema prodotto-servizio.

Venendo quindi all’incontro, l’intervento del dott. Giulio Salvadori, - Direttore Osservatorio Internet of Things, Politecnico di Milano Internet of things – offre un’ampia panoramica dei trend di mercato IOT e dei nuovi modelli di business ad esso associati, dei nuovi servizi che stanno arrivando sia in Italia che a livello

---

<sup>174</sup> Goedkoop et al. (1999) Goedkoop MJ, van Halen CJG, te Riele HRM, Rommens PJM (1999) “Sistema di servizio prodotto, base ecologica ed economica.” Il rapporto n. 1999/36 presentato a Ministerje van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, L'Aia.

<sup>175</sup> Gaiardelli, P., Pezzotta, G., Rondini, A. *et al.* Product-service systems evolution in the era of Industry 4.0. *Serv Bus* **15**, 177–207 (2021).

internazionale e che a suo avviso produrranno grande valore per le imprese nei prossimi anni.

Ad avviso del Direttore l'Internet of Things è un fattore abilitante, non solo perché consente “un continuo monitoraggio, una continua raccolta dei dati” dagli oggetti interconnessi, ma, specialmente, perché abilita una progressiva evoluzione dei modelli di business delle imprese che operano in questo mercato e, al contempo, diviene responsabile di una progressiva introduzione di nuovi servizi grazie proprio ai dati raccolti dagli oggetti interconnessi.

*“L'internet of Things è un mercato che negli anni è sempre cresciuto, se andiamo indietro nel tempo sette anni fa nel 2014 valeva 1,5 miliardi, oggi ne vale 6 quindi quattro volte quello di sette anni fa. Sono tassi di crescita molto importanti, + 32% nel biennio 2016/2017, + 35% nel 2017/2018, con un leggero rallentamento durante un anno comunque tragico per molte aziende a causa della pandemia che ha portato a un -3% tra 2019/2020, ma la grande novità, appunto, è che è un mercato che non è più solo costituito da oggetti e dispositivi connessi ma sempre più da servizi di valore. Ad esempio pensate a un servizio di manutenzione in tempo reale: in caso di guasto è in grado di intervenire prontamente su un macchinario, di andare ad agire su algoritmi di intelligenza artificiale o addirittura prevenire un guasto intervenendo prima che questo si verifica tramite opportuni segnali premonitori [...]*

Quindi sono molteplici i servizi che affollano sempre più questo mercato che oggi si compone comunque da 93 mln di dispositivi connessi ad internet quindi 93 milioni di oggetti di cui 34 milioni tramite connettività cellulare e 59 milioni tramite altre tecnologie di comunicazione. Pertanto, un mercato sempre più ricco”.

Il dott. Salvadori, quindi, fornisce un quadro più chiaro dei settori (temi) industriali e manifatturieri che, più di altri, partecipano al mercato IoT e che vanno a comporre “i 6 miliardi che abbiamo stimato come osservatorio a fine 2020”.

“Principalmente abbiamo tutto il tema dei contatori (elettrici e gas connessi); il tema delle auto connesse a volte anche nativamente connesse quindi tramite sim già

incorporate a bordo veicolo; il tema degli edifici connessi, la logistica; la smart city; la *smart home*; la *smart factory*; *smart asset Mng*; *smart agriculture* e tanto altro”.

In ciascuno di questi settori l'*Internet of Things* gioca, ad avviso del Direttore, un ruolo determinante sia perché “abilita una relazione continuativa con l’azienda che vende il prodotto e che prima invece si interrompeva al momento della vendita” e sia perché “abilita il cliente ad accedere ad una forma di pricing progressiva [...] pensate ad esempio la possibilità di acquistare a una telecamera in casa e acquistarla magari con funzionalità full HD, senza audio e volere un domani andare a sbloccare alcune sue funzionalità: la visione notturna, la risoluzione in 4k, funzionalità che vengono acquistate successivamente al momento dell’acquisto [...] tante nuove funzionalità che potrebbero appunto dar vita a questa sorta di *In-Thing purchase*.”

“In generale alla base di tutto come dicevamo ci sono i dati che abilitano nuovi servizi, dati che creano nuovi modelli di business. Come Osservatorio abbiamo provato a realizzare un framework che possa appunto suggerire alle aziende alcune strategie di valorizzazione dei dati possibili.”

L’intervento del dott. Salvadori si concludeva con una riflessione sui possibili impieghi presente e futuro dell'*Internet of Things*. Egli ritiene che l’utilizzo di dispositivi interconnessi possa ottimizzare l’intera supply chain ed avere risvolti positivi anche nei reparti R&S impegnati nel miglioramento ed aggiornamento continuo del prodotto. Inoltre le aziende possono sulla base dei dati raccolti presso i clienti rendere sempre più personalizzato un servizio e customizzarlo sulla base delle esigenze del potenziale acquirente.

Quanto al futuro dell’IoT il Direttore evidenzia come ad oggi ci siano due barriere che ostacolano un maggiore sviluppo del mercato:

“Una prima barriera è legata proprio alle competenze. Purtroppo non è facile oggi, soprattutto nelle piccole e medie imprese, trovare nel mercato le giuste competenze e possedere dipendenti già formati. Su questo tema serve fare formazione, serve sicuramente far crescere queste competenze.”

“La seconda barriera è la mancanza spesso di risorse economiche. Qui sicuramente anche gli incentivi a livello nazionale/europeo come il “piano nazionale transizione

4.0” ci daranno una mano, però è necessario continuare a supportare queste aziende soprattutto ripeto le piccole e medie perché a volte proprio loro non hanno fondi, non hanno competenze per portare avanti questi progetti magari anche hanno anche delle bellissime idee ma mancano appunto i fondi e le competenze.”

L’intervento di Stefano Butti - CEO Servitly Srl – partendo da un’analisi critica dei modelli di business orientati esclusivamente al prodotto, suggerisce l’impiego dell’IoT per ampliare ai servizi l’offerta aziendale al fine di aumentare la competitività nel mercato, individuando, infine, proprio nell’IoT, “l’anello mancante” per la realizzazione di una effettiva *servitization*.

“Il modello dove un'azienda vende esclusivamente prodotti non può più funzionare ed è un processo inesorabile. Non è solo un tema di sostenibilità, ma se riflettiamo un attimo, su quello che noi anche come consumatori facciamo, - lasciando da parte l'aspetto hobbistico - quando noi compriamo un apparecchio, una macchina, una lavatrice e una caldaia in realtà non la vogliamo comprare per il piacere di possederla ma perché vogliamo dei risultati, vogliamo che la macchina, l'apparecchio, il prodotto serva a qualcosa per renderci un'utilità. Quindi noi fondamentalmente desideriamo l'utilità, il benessere e il mezzo che usiamo per arrivare a questo benessere finora è sempre stato un prodotto che noi abbiamo acquistato ma perché è da 200 anni che le aziende continuano ad offrirci prodotti ma in realtà non è che noi vogliamo un prodotto noi vogliamo degli outcomes e lo stesso lo vogliono anche le aziende che acquistano macchinari e apparecchiature. Quindi questo è il motivo per cui il business model basato sul prodotto non è più sostenibile. Oggi ci sono delle alternative, delle offerte basate sul servizio.”

A sostegno delle proprie affermazioni il dott. Butti cita l’esempio paradigmatico dell’industria del ghiaccio dal quale trae un importante spunto di riflessione: tutti i sistemi produttivi susseguitisi in questo particolare settore di mercato (dal sistema di raccolta artigianale e manifatturiero, fino alle macchine frigorifere) sono stati completamente superati dai frigoriferi domestici i quali consentono la soddisfazione del medesimo bisogno (la conservazione degli alimenti) senza alcun processo industriale di recupero, produzione e trasporto del ghiaccio.

Spiega il manager che il fallimento di questi modelli è dovuto al fatto che le aziende aveva “perso il punto di vista dell’*outcomes* che andavano a soddisfare: il loro scopo non era vendere il ghiaccio ma era aiutare il cliente a conservare il cibo.”

“Ecco la *servitisation* in una trasformazione che va proprio in quella direzione: soddisfare il bisogno del cliente, il servizio soddisfa molto meglio i bisogni del cliente al rispetto al prodotto. Quindi perché un'azienda piccola media micro grande deve pensare a questo, non perché lo fanno gli altri ma perché diventa più competitiva cioè risponde meglio alle esigenze dei suoi clienti e il servizio che aggiunge in più rispetto ai propri prodotti diventa un fattore di scelta.

Volendo dare una rappresentazione grafica del prodotto e del servizio possiamo rappresentare il primo come un punto e il servizio una linea. Quando io vendo un prodotto – un punto - in realtà ho un contatto istantaneo ed evanescente col mio consumatore [...] certo gli farò un servizio di assistenza se qualcosa va male ma in realtà io sto pensando a produrre già il nuovo prodotto.

Quando invece vendo un servizio “io vendo una linea” e avendo una utilità che dura nel tempo la cura che io ho nei confronti del mio cliente è una cura che va oltre il momento in cui lui ha acquistato il mio prodotto: è una cura, è un servire nel senso buono del termine che dura nel tempo e io spero il più a lungo possibile”.

Il dott. Mutti sottolinea, d'altra parte, come i modelli di business orientati esclusivamente al prodotto godono della sua “scalabilità” in termini di volumi realizzabili, a differenza di quanto accade per i modelli di business orientati al servizio che invece generano costi. Per questo motivo il manager pone l'accento su di una importante questione: “come faccio a sostenere una relazione continuativa con il cliente?” se l'effetto è un aumento della spesa.

“Grazie all'IoT. Ecco l'anello mancante per rendere sostenibile il business model basato sui servizi. Vendere “linee” significa che io devo curare un cliente, curare una relazione, stabilire un contatto e se questo contatto viene stabilito tramite un telefono o tramite uno sportello questo contatto costa, se invece il contatto viene stabilito tramite un circuito elettronico (che sta dentro il prodotto e che manda dati direttamente al produttore) in realtà questo costa molto meno perché è tutto

automatizzato o automatizzabile ecco quindi perché IoT e servitizzazione vanno di pari passo. La servitizzazione sarebbe soltanto teoria se non ci fosse l'IoT.”

Tutto questo consente di introdurre il tema dei c.d. “servizi connessi” servizi destinati al cliente che vengono realizzati dall'azienda sulla base dei dati raccolti tramite i prodotti connessi all'IoT e la cui funzione principale è quella di aiutare il cliente nel rapporto col prodotto (ad esempio nel modo in cui utilizzarlo; nel renderlo più duraturo; nel risparmiare denaro durante il suo utilizzo etc.).

“L'azienda manifatturiera produce prodotti, che sono connessi all'IoT e grazie al prodotto connesso offre dei servizi connessi per aiutare i propri clienti a raggiungere dei risultati, degli *outcomes*.”

“Esistono dei sistemi a supporto di tutto questo non è solo teoria non è solo fantasia non è solo qualcosa da inventare c'è un circolo virtuoso, un circolo di retroazione in cui io vendo un prodotto ma non lo vendo più al buio, questo prodotto che entra nelle case dei miei clienti o nelle fabbriche dei miei clienti è connesso, i dati che ritornano indietro io li sfrutto con un motore di Intelligenza (mix tra intelligenza umana ed intelligenza artificiale) e tutto questo si distribuisce a pioggia sotto varie forme e attraverso vari canali: una mobile app per il cliente, un servizio di consulenza sulle prestazioni supportato dal dato, un servizio di manutenzione assistita fino ad arrivare al *pay per use*. Tutto questo viene fatto per soddisfare un bisogno e quindi la domanda fondamentale che ognuno di noi deve porsi è cosa vogliono veramente nostri clienti? se io faccio un frigorifero il mio cliente vuole comprarsi un bel frigorifero oppure vuole conservare del cibo risparmiando energia ecco facciamoci questa domanda.”

Tutto questo, spiega il dott. Butti, è possibile grazie all'impiego di tecnologie IA che, in simbiosi con il *know how* del produttore, sfruttano la raccolta dei dati per sviluppare “servizi connessi” i quali oltre ad aiutare il cliente rendono maggiormente competitiva l'azienda nel proprio mercato di riferimento.

Il manager fornisce, a riguardo, diversi esempi: “un'azienda come Domino produce etichettatrici ossia piccole stampanti che stampano la data di scadenza sui prodotti. Domino offre ai propri clienti un servizio all inclusive cioè di manutenzione e di

prestazioni garantite: sono talmente sicuri che la loro stampante funzionerà sempre che ripagano il cliente se per caso si rompe e se per qualche ora la sua linea si ferma a causa della macchina che ha smesso di funzionare quindi hanno messo in piedi un modello finanziario molto interessante per il cliente ma non sono pazzi lo hanno fatto perché hanno i dati senza i dati probabilmente questo servizio sarebbe costato dieci volte tanto perché andando completamente al buio il produttore si prende un margine di rischio di conseguenza sarebbe stato invendibile il prezzo invece ha raggiunto una soglia che lo rende interessante per il cliente grazie ai dati.”

Altra testimonianza è quella di CB “un'azienda di Bergamo che produce forni per supermercati connessi con un servizio che aiuta il supermercato a ottimizzare i tempi di cottura, ottimizzare la gestione delle ricette soprattutto in base alla stagionalità ma soprattutto a consumare meno energia elettrica.”

Un esempio simile è dato dalla società veronese Mondial Forni che produce forni per la panificazione la cui connessione all'IoT consente, anche in questo caso, un abbattimento dei costi energetici.

Nell'ambito delle caldaie, l'innovazione è partita da Baxi la quale per prima ha lanciato sul mercato le caldaie connesse: “un'utopia era magari solo per chi ci credeva oggi solo dopo quattro anni tutti i produttori fanno caldaie nativamente connesse senza neanche più domandarsi perché.”

Altro caso è l'azienda Siat che “produce macchine per fasciare i pallet vale a dire macchine per il packaging secondario. In questo campo la macchina connessa aiuta il cliente a risparmiare in pellicola perché ottimizza l'uso della pellicola in base alla lavorazione che la macchina deve fare.”

“Con Edincare andiamo anche sulle piccole pompe connesse per la casa che nel caso in cui dovessero guastarsi attraverso un'auto check (eseguito quotidianamente) viene inviato subito un allarme al servizio di assistenza”.

Un'ultima testimonianza è quella di Claind che “produce generatori di azoto utilizzati in ambito medicale e in ambito di packaging alimentare. Questa azienda ha offerto un servizio chiamato “Claind for you” che aiuta i loro clienti a monitorare la qualità del *packaging* fondamentale, quindi, a misurare quanto poco ossigeno c'è

nell'atmosfera in cui viene effettuato il packaging in modo che la qualità del packaging sia sempre assicurata. Inoltre offrono servizi di supporto nella definizione dei programmi di manutenzione garantendo, grazie ai dati, il giusto timing di intervento e l'istantanea sostituzione del pezzo”.

#### **4.4 IL CASO OCS: NUOVI SERVIZI TRAMITE LA VALORIZZAZIONE DEI DATI**

L'implementazione delle tecnologie 4.0 dall'alto valore cognitivo (ad es. IoT) ha generato una crescita esponenziale dei dati a disposizione delle aziende. Viene così introdotto in economia il concetto, di derivazione informatica, di Big Data che, nel 2000, l'analista di mercato Doug Laney ha definito attraverso il famoso modello delle 3 V<sup>176</sup>:

- V come Volume: indica l'ampio raggio nel quale si estende la raccolta dati (attraverso i dispositivi e i macchinari interconnessi, i sistemi automatizzati di assistenza etc.)
- V come Velocità: indica la tempestività con la quale tali dati devono essere letti, archiviati e resi disponibili all'utilizzo
- V come Varietà: indica l'eterogeneità dell'insieme dei dati i quali possono essere strutturati e non; numerici; testuali, video, audio etc.

L'obiettivo allora è da subito stato quello di adottare sistemi (spesso consistenti in potenti software) in grado di archiviare ed analizzare questa grande mole di dati e di estrapolarne informazioni utili ai fini decisionali.

Nasce così il *Big Data Analytics* espressione con la quale si indicano tutte le tecniche e le tecnologie che consentono di raccogliere e gestire i c.d. Big Data, integrarli con dati tradizionali, elaborarli e trasformarli in c.d. Small Data: informazioni utili a migliorare il processo decisionale.

---

<sup>176</sup> Laney, D. (2020). Infonomics: The new economics of information. *Big Data and Advanced Analytics*, (6-3), 432-438.



Di particolare interesse ai fini della trattazione è studiare ed analizzare quali sono gli effetti che i sistemi *Big Data Analytics* generano sul rapporto con il cliente; in altri termini in che modo la grande raccolta dati, oggi, consentirebbe di ottimizzare l'esperienza offerta al cliente massimizzando la soddisfazione dei suoi bisogni.

A tal proposito chi scrive ritiene particolarmente illuminante la testimonianza fornita dal caso OCS.

OCS è un'azienda, con sedi in Italia, Spagna e Messico e che in 35 anni di costante crescita è divenuta partner tecnologico di importantissime compagnie finanziarie ed istituti di credito (Findomestic, Unicredit, BNL etc.) fornendo loro – si legge sul loro sito - “*digital solution* modulari, *end-to-end* e tecnologicamente all'avanguardia per indirizzare i bisogni attuali ed emergenti dei clienti nell'ambito del customer finance”<sup>177</sup>.

Per comprendere meglio la rivoluzione marchiata OCS, nella gestione del rapporto col cliente grazie soprattutto all'impiego, nel campo FinTech, di avanzati sistemi di *Big Data Analytics*, si riporta di seguito l'importante contributo offerto dall'intervento di Valentina Cianci (Head of Sales & Marketing, OCS), Mauro Arte (Chief Operating Officer, Datrrix), Irene Di Deo (Ricercatrice, Osservatorio Big Data & Business Analytics) alla videointervista dell'edizione 2021 dell'Osservatorio Big Data & Business Analytics del Politecnico di Milano.

In particolare la videointervista descrive come OCS abbia portato avanti, con il supporto tecnico del gruppo Datrrix<sup>178</sup>, a partire dai dati storici, un'evoluzione tecnologica di notevole rilevanza basata sull'impiego di un Data Lake (un sistema di *Big Data Analytics*) col fine di poter accedere ai dati in modo del tutto nuovo e semplice, riuscendo così ad offrire servizi innovativi ai gruppi bancari clienti.

La dott.ssa Cianci racconta come nasce la progettualità innovativa di OCS: da un incontro con i colleghi di Datrrix.

---

<sup>177</sup> <https://www.ocsnet.it/>

<sup>178</sup> Datrrix è un Gruppo tech che fornisce soluzioni basate su AI di Augmented Analytics e modelli di Machine Learning al fine di migliorare il business dei propri partner. Fabrizio Milano d'Aragona, co-fondatore e CEO di Datrrix descrive così la mission del Gruppo “Il nostro Gruppo nasce dalla convinzione che un approccio data-driven abilitato dall'Intelligenza Artificiale sia un'incredibile opportunità per aumentare le capacità di business” <https://datrrixgroup.com/chi-siamo/>

“Da una serie di interlocuzioni e di scambi di idee con i colleghi di Datrix è emerso sempre di più in noi la convinzione che dovessimo rendere disponibili ai nostri clienti dei nuovi strumenti moderni ed efficaci per monetizzare e allo stesso tempo valorizzare l'enorme patrimonio di dati accumulati, considerando che ci sono clienti che operano sulle piattaforme OCS da anni e quindi il patrimonio di dati memorizzati, esorcizzati degli archivi della piattaforma OCS, sono da un certo punto di vista una vera e propria miniera d'oro.

Quello che mancava erano degli strumenti moderni e molto performanti per poter utilizzare questi dati anche a supporto di servizi online e quindi di analisi in *real-time*.”

OCS, per queste ragioni, ha investito nelle innovative risorse tecnologiche della rivoluzione 4.0 acquisendo innanzitutto nuove competenze in campo *Big Data Analytics*, fornite dalla partnership con i più esperti colleghi di Datrix. Tutto questo le ha consentito di offrire ai propri clienti partner soluzioni innovative fondate sul *data-driven*.

“La realizzazione del progetto ha previsto l'utilizzo di moltissime tecnologie tra l'altro precedentemente non presenti nell'esperienza e nel mondo OCS e le scelte architetture ovviamente sono state condivise e soprattutto suggerite dai colleghi di Datrix e sono state basate su alcuni driver principali tra cui l'utilizzo di tecnologie che fossero *Cloud ready* o *Cloud-native*.”<sup>179</sup>

A causa della mancanza di una definizione comune nella letteratura accademica<sup>180</sup> Kratzke e Peinl (2016) mirano a definire l'applicazione nativa del cloud in modo più esplicito e più coerente con le tendenze del settore: "Un'applicazione nativa del cloud è un sistema scalabile distribuito, elastico e orizzontale composto da

---

<sup>179</sup> Pozdniakova, Olesia & Mazeika, Dalius. (2017). Systematic Literature Review of the Cloud-Ready Software Architecture. *Baltic Journal of Modern Computing*.

<sup>180</sup> Andrikopoulos et al. (2012) definiscono le applicazioni cloud native come ". . . applicazioni progettate e sviluppate ad hoc su una costellazione di servizi Cloud e che possono sfruttare appieno le caratteristiche del Cloud computing". Definisce anche il software Cloudenabled come un software che è stato specificamente adottato per essere adatto al cloud (Andrikopoulos et al. (2013)). Toffetti et al. (2016) nel loro lavoro rendono questa definizione ancora più universale: "Cloudnative application . . . è un'applicazione progettata specificatamente per funzionare in un ambiente cloud". Cosa è simile alla definizione fornita da Wilder (2012): "Un'applicazione cloudnative è progettata per sfruttare appieno le piattaforme cloud".

(micro)servizi che isola lo stato in un minimo di componenti *statefull*. L'applicazione e ciascuna unità di distribuzione autonoma di tale applicazione è progettata in base a modelli di progettazione incentrati sul cloud e gestita su una piattaforma elastica self-service"<sup>181</sup> I micro servizi sono il vero plus di questo sistema.

“I micro servizi rappresentano la scomposizione di sistemi monolitici (aziendali) in servizi implementabili in modo indipendente (Newman, 2015; Namiot e Sneps-Snepe, 2014). La modalità principale di interazione tra i micro servizi in un'architettura cloud native è tramite pubblicazione e versione API (collaborazione basata su API)”

In altri termini: si tratta di servizi autonomi che lavorano di concerto per soddisfare un unico e più complesso scopo aziendale e coordinati per la loro intercomunicazione tramite le API (interfacce che consentono la comunicazione tra le applicazioni)<sup>182</sup>.

Esempi di microservizi includono:

- Un'API per il recupero delle informazioni sui clienti
- Un processo per verificare se una carta di credito è valida
- Un'API per la spedizione degli ordini
- Un processo per verificare l'età di una persona Un insieme di messaggi per un determinato argomento
- Un processo per caricare le foto di un cliente
- Ed altro ancora.

---

<sup>181</sup> Herbst et al. (2013) forniscono la definizione di cosa significhi elasticità nel cloud computing: "L'elasticità è il grado in cui un sistema è in grado di adattarsi ai cambiamenti del carico di lavoro fornendo e deprovisioning risorse in modo autonomo, in modo tale che in ogni momento le risorse disponibili corrispondano la domanda attuale il più vicino possibile”.

<sup>182</sup> Pozdniakova, Olesia & Mazeika, Dalius. (2017). Systematic Literature Review of the Cloud-Ready Software Architecture. Baltic Journal of Modern Computing; vedi anche <https://www.alation.com/blog/cloud-native-vs-cloud-enabled/#:~:text=What%20is%20cloud%2Dready%3F,benefits%20of%20an%20internal%20infra-structure>

Quanto ai *cloud-ready* si tratta di una soluzione cloud ibrida che combina ambienti cloud con hardware in loco. Questo design consente alle aziende di ottenere molto di ciò che offrono le soluzioni cloud native, ma con i vantaggi di un'infrastruttura interna.

Anche se in letteratura sono presenti molte definizioni di applicazioni pronte per il cloud e gli autori non sono d'accordo su alcuni dettagli di implementazione (ad esempio l'uso obbligatorio di microservizi), ci sono alcuni tratti comuni<sup>183</sup>. “Innanzitutto, un'applicazione cloud-ready sul cloud è in esecuzione sul cloud, che è un sistema distribuito. Per questo, gli architetti, progettando applicazioni che verranno eseguite sul *cloud computing*, dovranno affrontare problemi simili che sono comuni a tutti i sistemi distribuiti (anche quelli non *cloud-ready*, convenzionali). In secondo luogo, le applicazioni pronte per il cloud devono essere elastiche.”

Secondo Luis M. Contreras et al.<sup>184</sup> per rispondere con successo al nuovo contesto di servizio, una rete *cloud-ready* deve supportare procedure consentano la connettività on-demand in modo elastico e questo per configurare la rete in base alle mutevoli richieste, per fornire un controllo automatizzato della connettività, per utilizzare dinamicamente le risorse di rete e per migliorare la configurazione di rete in base alle informazioni *cloud*”.

La dott.ssa Cianci spiega che la ragione per la quale OCS ha voluto investire nei cloud consisteva non solo nell'ambizione di “costruire strumenti già proiettati verso quelle che sono le tendenze future” ma anche nella volontà di offrire soluzioni che fossero “trasparenti e neutrali rispetto al fornitore di servizi *cloud*” e fruibili su qualsiasi piattaforma cloud: di Google, Amazon, Microsoft. “Tutto questo perché i destinatari di questi strumenti saranno le banche e la nostra scelta era non obbligare a priori le banche a una scelta o l'altra considerando soprattutto che in molti casi gli

---

<sup>183</sup> Pozdniakova, Olesia & Mazeika, Dalius. (2017). Systematic Literature Review of the Cloud-Ready Software Architecture. *Baltic Journal of Modern Computing*.

<sup>184</sup> L. M. Contreras, V. López, Ó. G. de Dios and J. P. Fernández-Palacios, "Towards cloud-ready transport networks," *The 10th International Conference on Optical Internet (COIN2012)*, 2012, pp. 91-92

intermediari finanziari avranno probabilmente già effettuato per altre motivazioni delle scelte di questo tipo.”

Un ulteriore *driver* architetturale che ha spinto la rivoluzione 4.0 in OCS, spiega ancora la manager “ha riguardato la selezione e l'utilizzo esclusivo di tecnologie open source che fossero compatibili con i servizi cloud ma nello stesso tempo non fossero imposte dagli stessi e incompatibili con altri servizi *cloud*, sempre nell'ottica di garantire ai nostri clienti la massima libertà e compatibilità ovviamente rispettando anche tutti quei requisiti di sicurezza ed affidabilità che l'utilizzo di applicazioni in cloud richiede soprattutto in un mondo come quello bancario in cui si trattano delle informazioni anche molto sensibili.”

Tra le tecnologie *open source*, compatibili con i servizi *cloud*, sulle quali OCS ha investito maggiormente, vi sono i c.d. *data Lake*: software programmati per l'archiviazione dei dati (strutturati e non) e per eseguire diversi tipi di analisi come elaborazione di *Big Data*, studio dei dati in tempo reale e *machine learning*.

Tra le funzionalità chiave offerte dai *Data Lake* (quali importazione dei dati in tempo reale e da più fonti, archiviazione, indicizzazione e catalogazione in modo sicuro e protetto di dati relazionali e non), infatti, si consente ai vari comparti come data scientist, sviluppatori di dati e analisti aziendali di accedere, in qualsiasi momento ed in tempo reale, senza la necessità di spostare i dati in un sistema di analisi separato, di accedere ai dati scegliendo i propri strumenti analitici e framework.

Il *Data Lake* inoltre permette alle organizzazioni, grazie all'impiego di tecnologie IA di *machine learning*, di generare diversi tipi di informazioni dettagliate, compreso il resoconto sui dati storici, prevedere i risultati probabili e suggerire una serie di operazioni necessarie al raggiungimento del miglior risultato.

Proprio grazie a queste potenzialità una ricerca di Aberdeen del 2017<sup>185</sup> ha rilevato che le organizzazioni che hanno implementato data Lake hanno ottenuto il 9% in più dei ricavi rispetto alle imprese di dimensioni simili.

---

<sup>185</sup> Lock M. (2017) “Angling for insight in today’s data Lake” Aberdeen.

La stessa ricerca registra una maggiore soddisfazione degli utenti delle aziende che hanno implementato il *Data Lake* rispetto a quelle che non lo hanno ancora fatto e questo considerando:

- *Data Quality*: 56% di soddisfazione per le prime e 23% per le seconde
- *Speed of information delivery*: 52% di soddisfazione per le prime e 20% per le seconde
- *Sophistication / firepower of analytics*: 47% di soddisfazione per le prime e 29% per le seconde.

I *Data Lake* e i *cloud*, in ultimo, sono due risorse profondamente interconnesse in termini di funzionalità e potenzialità: in quanto se il primo offre un'avanzata capacità di gestione ed analisi dei dati, il secondo mette a disposizione ampi spazi di archiviazione. Il loro legame emerge anche da una ricerca ESG del 2017<sup>186</sup> che ha rilevato che il 39% degli intervistati considera il cloud l'implementazione primaria per l'analisi dei dati e che per i clienti percepiscono i cloud come un vantaggio per i data Lake poiché offrono una migliore sicurezza, tempi più rapidi per l'implementazione, migliore disponibilità, aggiornamenti più frequenti di caratteristiche/funzionalità, maggiore elasticità, maggiore copertura in molteplici aree geografiche e costi legati all'utilizzo effettivo.

“Quali benefici ha portato o potrà portare l'utilizzo del *Data Lake*? - si chiede la dott. Cenci - allora gli strumenti realizzati insieme ai colleghi del gruppo Datrix siamo certi che porteranno benefici ai nostri clienti in vari ambiti. Fondamentalmente si tratta di strumenti che consentono di realizzare non soltanto delle analisi storiche cioè quello che risponde alla domanda cos'è accaduto? ma anche delle analisi di tipo diagnostico cioè analizzare il passato per capire perché è accaduto. Un elemento importante che queste tecnologie offrono rispetto a tecnologie più obsolete è proprio la possibilità di andare ad incrociare dati storici che vengono raccolti nei dati accumulati nella piattaforma OCS, provenienti da varie fonti, anche esterne, e che vengono registrati sia nelle loro consistenze storiche che nella loro continua dinamica.”

---

<sup>186</sup> Rouda N., ESG Senior Analyst (2017) “The Compelling Advantages of a Cloud Data Lake” The Enterprise Group.

La manager di OCS offre così un esempio paradigmatico di cosa voglia dire un'analisi dei dati proiettata al business realizzata per mezzo di un data Lake: “Per esempio uno dei primi casi d'uso (realizzati anche per testare gli strumenti realizzati con questo progetto) è stato quello di andare a costruire una reportistica dinamica che nel periodo peggiore del primo *Lockdown* andasse ad incrociare l'andamento della produzione e della vendita di finanziamenti (di una banca nostra cliente) con i dati relativi all'andamento dei contagi del Covid-19. Bene questa reportistica ha evidenziato in modo immediato una rappresentazione grafica che ha dato la sensazione immediata di come la produzione della banca degli sportelli è letteralmente crollata nel periodo peggiore del *Lockdown*. Questo si può pensare sia una cosa scontata ma in realtà non dobbiamo dimenticare che le banche e gli intermediari finanziari non hanno mai chiuso cioè non hanno mai stoppato la loro attività nel periodo del *Lockdown*. Quello che è interessante di questa analisi che ha evidenziato che probabilmente molti operatori finanziari non erano pronti ad affrontare situazioni in cui sarebbe stato indispensabile disporre di processi totalmente digitalizzati.”

Un ulteriore esempio pratico - testimoniato dalla dott.ssa Cenci - di come attraverso il data Lake sia possibile incrociare i dati, provenienti da fonti differenti, è trovare una spiegazione ad un fenomeno che ha coinvolto l'azienda ed i suoi clienti ed una soluzione ad esso “è quello delle analisi predittive: quindi vado ad analizzare i comportamenti dei miei clienti registrati in tanti anni di attività, gli incrocio con dati relativi all'andamento economico all'interno del paese Italia, ma anche delle varie regioni delle varie macro regioni, e cerco di trarne delle informazioni per indirizzare meglio la mia offerta futura. Quindi utilizzo dei dati e supporto politiche di marketing, di *cross selling*, di attività di CRM, e questo diciamo è la frontiera se vogliamo più complessa che riguarda l'utilizzo di dati comportamentali dei clienti. Sposandoli con altri dati che gli stessi possono acquisire da fonti non convenzionali (quindi dalla rete dai social, le movimentazioni dei conti correnti) per arrivare a creare degli algoritmi di intelligenza artificiale che consentano di valutare la capacità creditizia di un cliente in un modo più moderno e anche se vogliamo più accurato.

In un mondo digitale dove spesso non c'è un contatto diretto con il cliente e chi si rivolge, soprattutto alle nuove generazioni, che spesso non avranno una storia creditizia e consentano di valutarne l'affidabilità per la richiesta di un mutuo o di un finanziamento lì dove oggi intere categorie di potenziali clienti di una banca sono escluse dall'accesso al credito in quanto al per cento la valutazione del merito creditizio è basata sulle analisi del comportamento storico del cliente.”

Da ultimo, la manager di OCS rappresenta quelle che secondo l'azienda sono le preziose “buone pratiche” da seguire in una progettualità di implementazione di un *Data Lake*

“La prima è identificare gli obiettivi di business del cliente e quindi i principali KPIs

Il secondo punto è l'attivazione di quello che è il cosiddetto processo *Data Enrichment* ossia di arricchimento dei dati- Questo significa che accanto al patrimonio informativo già esistente che sono i dati presenti all'interno del database del cliente, noi affianchiamo nuove fonti che sono tipicamente fonti esterne ovvero *trend* di ricerca, i social piuttosto, i trend dell'e-commerce etc.

Terzo e ultimo punto, ma non per ordine di importanza, sono i tempi di esecuzione: grazie alle nostre applicazioni basate su intelligenza artificiale e un frame tecnologico tipicamente adatto per il business noi proponiamo dei progetti i cui tempi di esecuzione sono piuttosto veloci e prevedono degli instant già dopo la militanza del progetto”



## 5 CASE STUDY: PRIMA INDUSTRIE S.p.A

### 5.1 PREMESSA

Nel corso dell'elaborato si è cercato di fornire le basi teorico-pratiche necessarie a comprendere nel profondo come un'azienda, nel caso di specie Prima Industrie S.p.A., ragiona, progetta, discute ed investe in paradigmi e progetti aziendali che promuovono la *customer-centricity*.

Prima Industrie S.p.A. è un gruppo multinazionale (o meglio “internazionale” – come piace loro definirsi) con più di 40 anni di esperienza nello sviluppo, produzione e commercializzazione di sistemi laser, macchine per la trasformazione della lamiera ed elettronica per applicazioni industriali.

L'esperienza di tirocinio curriculare, vissuta nella loro sede in Collegno (To), mi ha permesso di collaborare attivamente (assieme al mio Tutor, Adriano Gallea - HR Business Partner North EU & APAC) alla realizzazione di un progetto di *customer care* dal nome “Operator Experience” (il quale si ascrive al più ampio progetto chiamato “Prima Power Academy”) il cui obiettivo è quello di implementare la formazione dei clienti nell'utilizzo dei macchinari Prima Industrie offrendo loro un percorso di training immersivo ed esperienziale presso i c.d. Prima Power TechCenters.

Il presente caso studio rappresenta, quindi, un'importante testimonianza di come un'azienda, orientata per cultura al cliente, sia in grado di rispondere prontamente e positivamente ai propri *trend* negativi attraverso l'offerta di soluzioni di valore orientate al cliente. Come si vedrà, infatti, attraverso un'analisi di Big Data, l'azienda riscontrava, nell'anno 2021, di aver sostenuto ingenti costi di manutenzione dei propri prodotti a causa di una lacuna nell'attività formativa, da lei stessa fornita, dei propri clienti, nei quali, di conseguenza, si diffondeva un giudizio non completamente positivo sui prodotti stessi. L'*action plan* si indirizzava, pertanto, a costruire un programma che, date queste premesse, lo

correggesse promuovendo un nuovo e rinnovato spirito di fiducia e fedeltà verso il prodotto Prima Industrie.

Occorre segnalare che il progetto sarà eseguito entro la fine del 2022 e non sono, pertanto, disponibili i risultati dai quali poter evincere la sua riuscita secondo indici risparmio sui servizi di manutenzione e soddisfazione/fidelizzazione dei clienti.

Tuttavia l'azienda nutre grande fiducia verso l'”Operator Experience” perché da un coinvolgimento immersivo del cliente in questa esperienza formativa, il cliente stesso e l'azienda potranno trarne enormi vantaggi:

- *Feedback* costruttivi: l'operatore *cliente* potrà esporre all'azienda il proprio punto di vista sul macchinario e sulle difficoltà di utilizzo riscontrate, sentendosi partecipe del processo produttivo di Prima Industrie. Dall'altra, l'azienda, attraverso l'ascolto potrà acquisire informazioni utili per migliorare i loro prodotti e dare nuovo valore all'intera *supply chain*;
- *Advocate ambassador*: l'operatore, attraverso il percorso formativo, potrà diventare parte attiva nella promozione dei prodotti Prima Industrie perché avrà una più approfondita conoscenza delle caratteristiche e qualità dei macchinari e avrà aggiunto al proprio bagaglio personale un'esperienza unica;
- Maggiore formazione: dal lato dell'operatore egli potrà approcciarsi in maniera migliore alla macchina, ottimizzando il suo lavoro. L'esperienza inoltre sarà per lui un momento di crescita anche e soprattutto personale. Dal lato dell'azienda questo avrà un abbattimento dei costi di manutenzione dovuti ai guasti causati dal cattivo utilizzo del prodotto.
- Valore percepito: la formazione ed il nuovo approccio al macchinario consentiranno di aumentare il valore del prodotto e del *brand* Prima Industrie percepito dall'operatore.

Di seguito si procede all'analisi del progetto in parola partendo da una disamina dei processi e di alcuni organi aziendali che sono coinvolti nell'elaborazione ed esecuzione dell'*Operator Experience*.

Quanto si discuterà si basa sui dati e sui colloqui raccolti ed affrontati durante sessioni immersive dei *team* coinvolti alla quale ho personalmente partecipato.

## **5.2 IL PROCESSO AZIENDALE**

Nella visione di Prima Industrie “il capo dell’azienda è il cliente” per questo la struttura organizzativa si costruisce attorno ai suoi bisogni. Pertanto, la funzione aziendale che trasforma i bisogni dei clienti in un’idea è il Marketing che la trasmette a Ricerca e Sviluppo che sulla base dell’idea cerca di progettare una soluzione. Una volta progettata passa in mano alle *Operations: Procurement* che si interfaccia coi fornitori e Project Management che gestisce le commesse dei clienti fino all’installazione finale dei macchinari; quindi, si arriva al *Service* che *avrà il compito di fornire al cliente assistenza tecnica in caso di guasto, aggiornamenti software e manutenzione*. Questo processo prende il nome di *end to end*: dal cliente al cliente, un ciclo nel quale è fondamentale monitorare lo stato di soddisfazione dei clienti e definire azioni di miglioramento ed ottimizzazione. A tale scopo nasce il Comitato Clienti.

## **5.3 IL COMITATO CLIENTI**

I problemi riguardanti la relazione aziendale con il cliente dei quali si occupa il Comitato Clienti sono individuati attraverso un c.d. processo di *escalation*. Questo processo definisce le regole, i ruoli e i criteri attraverso i quali si stabilisce qual è l’organo aziendale responsabile di un determinato problema attinente al rapporto con un dato cliente. L’obiettivo dell’intero sistema è quello di evitare che problemi banali finiscano al Comitato Clienti ed evitare, allo stesso tempo, che problemi più complessi siano gestiti lontani dal Comitato. Si tratta quindi di graduare e classificare il valore del problema nella gerarchia di funzioni, competenze e responsabilità aziendale.

I criteri di classificazione del problema sono diversi e si affidano a parametri oggettivi quali: i fattori di impatto per i clienti (ad es. la sicurezza, l'insoddisfazione per il cliente, un lasso di tempo esteso per risolvere un problema); i fattori di impatto per l'azienda (reputazione di Prima Power – Divisione Macchine del Gruppo), pagamenti, quantità di problemi, costo del problema, reputazione del prodotto, rischio di perdere ordini). Sulla base di tali fattori si individuano i diversi livelli di impatto: impatto 0 se ne occuperà il Manager locale; impatto 1, il Manager di divisione; impatto 2, il Comitato Clienti. Alcuni esempi di soglie: un cliente invia una mail con una lamentela e la risposta deve essere immediata (24h), se avviene in 1 giorno è livello 0, se avviene in 7 gg livello 1, se in 3 settimane livello 2; *on time payment*, se il cliente ci sta pagando entro 2 settimane dalla scadenza livello 0, se è da oltre 8 settimane se ne occupa il CC.

È evidente quindi come nella gerarchia aziendale, rispetto al profilo della relazione con il cliente, il Comitato riveste un ruolo superiore. L'intero sistema si comporta secondo un criterio di sussidiarietà verticale e quindi secondo un processo scalare di competenze e responsabilità. Il rischio, d'altra parte, è che il problema riscontrato, seppure di un livello di impatto inferiore, arrivi comunque al Comitato per negligenza dei livelli subordinati. Per questo ciascun *owner* di livello è responsabile dei problemi che ricadono nella competenza del proprio grado di *management*.

L'intero sistema di *escalation* ha una propria indicizzazione dei costi con un andamento crescente man mano che si sale il livello di impatto. Questo vuol dire che è necessario che il processo funzioni correttamente affinché l'azienda non sia chiamata a supportare costi ingiustificati dall'entità del problema. Se quest'ultimo è risolto prontamente, in quanto di lieve entità, i costi saranno meno elevati, al contrario si avranno costi via via sempre più alti.

## 5.4 IL SISTEMA QUALITA'

La Qualità è suddivisa in: *product quality*, *supply quality*, *incoming quality* special e *process quality* e trasversalmente supporta, monitora, controlla ed agisce su tutti i processi aziendali a partire dalla scelta dei fornitori, i quali devono necessariamente rispettare determinati standard.

In ordine cronologico, rispetto alla catena produttiva, intervengono i seguenti reparti Qualità:

Il monitoraggio di fornitori, in particolare, è affidato all'*incoming special* volto a controllare se il materiale che arriva in azienda sia conforme a quanto ordinato (es. i pezzi a disegno verranno misurati per verificare se ci sono intolleranze).

Poi c'è il supporto alla qualità nella produzione, che controlla l'iter produttivo; il controllo finale, quindi, che delibera sulla certificazione-prodotto.

Segue l'installazione del prodotto presso l'acquirente, il primo momento in cui il cliente misura e valuta la qualità del macchinario; il *service* in garanzia e il *service* fuori garanzia quali servizi di assistenza forniti; infine, il monitoraggio della soddisfazione del cliente.

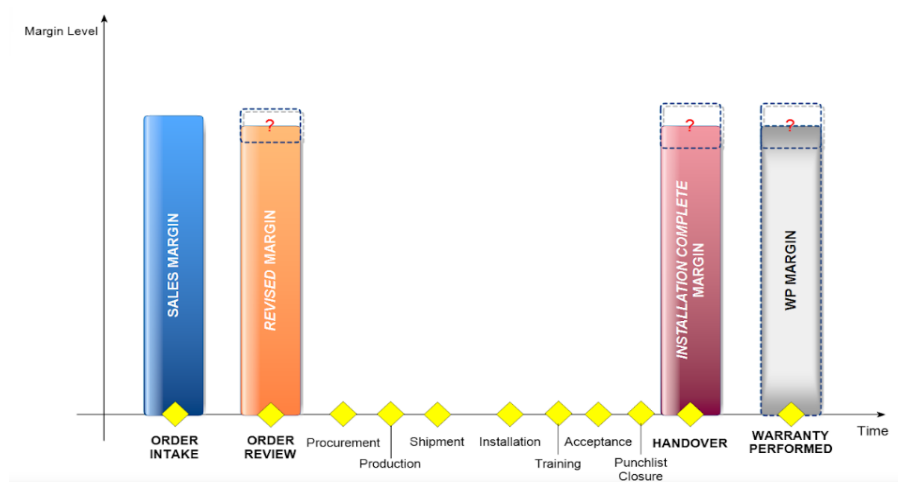
Prima Industrie è una multinazionale con stabilimenti in tutto il mondo (Italia, Cina, Finlandia, Stati Uniti) e per questo la gestione della qualità necessita di una sistematica standardizzazione dei processi produttivi ottenuta attraverso l'impiego di tecnologie 4.0. È stato così definito un tool centrale (un software) per la gestione qualità chiamato "QuartaEVO" che consente di gestire le non conformità, i libri qualità macchina (composti da una serie di *checklist* con l'elenco di tutte le operazioni del processo di costruzione), i *meeting* della qualità, l'analisi dei KPI e l'integrazione dell'ERP (un software centralizzato che contiene e gestisce tutte le informazioni e i codici del processo di lavorazione e produzione dei macchinari).

Un ulteriore tool, frutto della digitalizzazione 4.0 del comparto Qualità è Board il software di *business intelligence* che, attraverso i dati immessi è in grado di produrre grafici, istogrammi, torte dinamiche in tempo reale.

Ultimata la descrizione dei comparti aziendali, si procede alla disamina degli strumenti di analisi per mezzo dei quali, nel 2021, si riscontravano i trend negativi che portavano l'azienda ad elaborare l'*Operator Experience*.

## 5.5 IL MARGIN VARIATION DIAGRAM

**Figura 5.1:** Margin Variation Diagram



*Fonte:* Prima Industrie S.p.A

Il diagramma di variazione dei margini ha lo scopo di fornire informazioni sull'andamento dei margini aziendali: dalla prima fase di “*order intake*”, all’ultima fase di “*warranty performed*”.

Il piano cartesiano presenta: sull’asse delle ascisse il valore “Tempo”, sul quale sono individuabili le undici fasi in cui è suddiviso il processo di vendita, e sull’asse delle ordinate il “Livello di Margine”. Il piano in parola consente di analizzare le oscillazioni dei margini di previsione e definitivi nelle specifiche fasi di: “*order intake*”, “*order review*”, “*handover*” e “*warranty performed*”.

Guardando a ciascun momento del processo di vendita secondo un ordine cronologico il primo della serie è quello di “*Order Intake*”. Quest’ultimo coincide

con la fase di ordinazione del prodotto da parte del cliente e ad esso si associa una prima valutazione sul margine di vendita stante le condizioni standard dell'ordinazione.

Di seguito si apre una successiva fase definita di “*Order Review*” la quale mira a rivalutare il livello di margine stimato precedentemente, adesso secondo le condizioni di specie dell'ordine ricevuto. La rivalutazione potrà condurre a delle oscillazioni verticali della previsione di margine.

Quindi si procede alle fasi di: acquisto, produzione, spedizione ed installazione del prodotto.

Si prosegue con il c.d. “training”: un periodo di formazione di due settimane, svolto presso il cliente, il cui scopo è quello di fornire, attraverso applicazioni pratiche, le informazioni necessarie circa il funzionamento del prodotto e le modalità di utilizzo.

Lì dove tutto corrisponda alle esigenze, alle aspettative ed alle condizioni di ordine del cliente si accede alla fase di accettazione del prodotto ed a, quella solo eventuale, di “*punchlist closure*”. Si tratta di una lista nella quale sono elencati gli adempimenti necessari al completamento e perfezionamento dell'ordine pattuito. In tal senso, l'azienda è chiamata a svolgere una serie di prestazioni ultimative del processo di vendita e di installazione. Un esempio molto frequente di tali adempimenti, dato che l'azienda si occupa di macchinari particolarmente complessi, è quello di fornire al cliente alcuni componenti del prodotto, i quali sono disponibili all'azienda o sono da installare in momenti successivi alla fase di installazione del prodotto medesimo presso il cliente.

Da ultimo si trova la fase di “*handover margin*” nella quale si misura, a seguito delle operazioni e delle attività svolte lungo il processo di vendita su descritto, la variazione, positiva o negativa, del margine, rispetto a quello calcolato nella fase di “*order review*”. Attenzione, il livello di margine così misurato non è ancora quello definitivo: questo potrà essere rilevato solamente al termine della c.d. “*Warranty Performed*”. Comprensiva del periodo di garanzia del prodotto, in tale ultima fase si rileva il margine di vendita considerando gli ulteriori costi sostenuti dall'azienda

in funzione della garanzia prestata. Tra questi, particolarmente importanti, sono i costi che l'azienda sostiene per svolgere un servizio di assistenza e di intervento presso il cliente lì dove egli riscontra problemi di funzionamento e/o utilizzo del macchinario.

Il progetto in discussione, con l'obiettivo di aumentare il margine definitivo di vendita, mira a ridurre gli oneri legati al servizio di assistenza.

Perché ciò sia possibile è certamente necessario conoscere qual è l'eziologia dei costi in parola ed in tal senso uno strumento particolarmente importante è il "Prima Service tool".

## **5.6 PRIMA SERVICE TOOL**

Prima ServiceTools (PST) consente la raccolta "automatica" dei dati, dei KPI e delle analisi degli interventi effettuati dal *Customer Service* presso i clienti. Quanto registrato dal PST è organizzato nella c.d. "lista servizio interventi" che raccoglie, così, diverse informazioni: dal nome del Cliente alla Categoria di intervento svolto, quale parte del macchinario è stata sostituita etc.

La lista viene trasmessa al citato *Quality management system software*, "QuartaEVO", che gestisce in tempo reale i dati, creando indicatori idonei a dare supporto al Sistema Qualità.

Le suddette informazioni vengono conservate nel programma "Board" e potranno essere rielaborate e riclassificate dalla Qualità nell'eventualità in cui si riscontrassero errori di registrazione ed elaborazione dei dati.

Come si diceva, di particolare interesse ai fini del progetto aziendale risulta essere il dato sul numero di interventi di assistenza effettuati presso i clienti. Il dato in parola è analizzato attraverso 3 KPI: PIR (linea gialla), FIR (linea blu) e SIR (linea rossa).

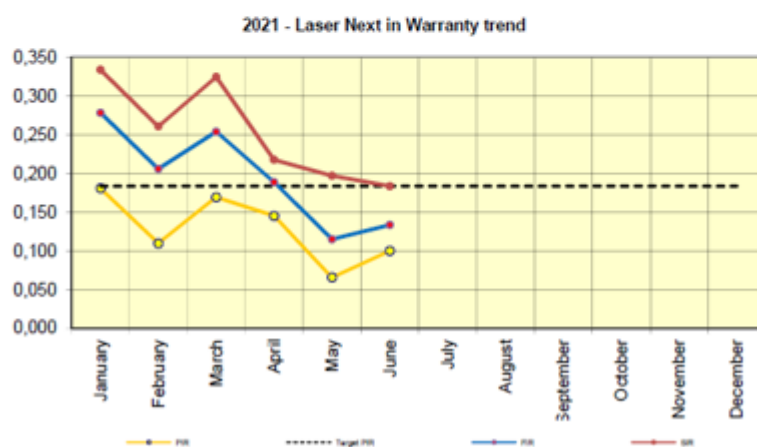


**Tabella 5.1 - Analisi dei 3 KPI: PIR, FIR, SIR**

Non-Product related failure	7	4	3	1	1	2											18
Aut. Fixtures & Special Sys.			2	2													4
Non-resolutive intervention	4	4	5	2	5	3											23

	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December
LN1530-3D in warranty	72	73	71	69	61	60						
Average int. per m/c (PIR)	0,181	0,110	0,109	0,145	0,066	0,100						
Average int. per m/c (FIR)	0,278	0,205	0,254	0,188	0,115	0,133						
Average int. per m/c (SIR)	0,333	0,200	0,324	0,217	0,197	0,183						
Target PIR (2,2/12)	0,183	0,183	0,183	0,183	0,183	0,183	0,183	0,183	0,183	0,183	0,183	0,183
Average last 4 months	0,152	0,145	0,158	0,151	0,122	0,120						



*Fonte:* Prima Power Quality System

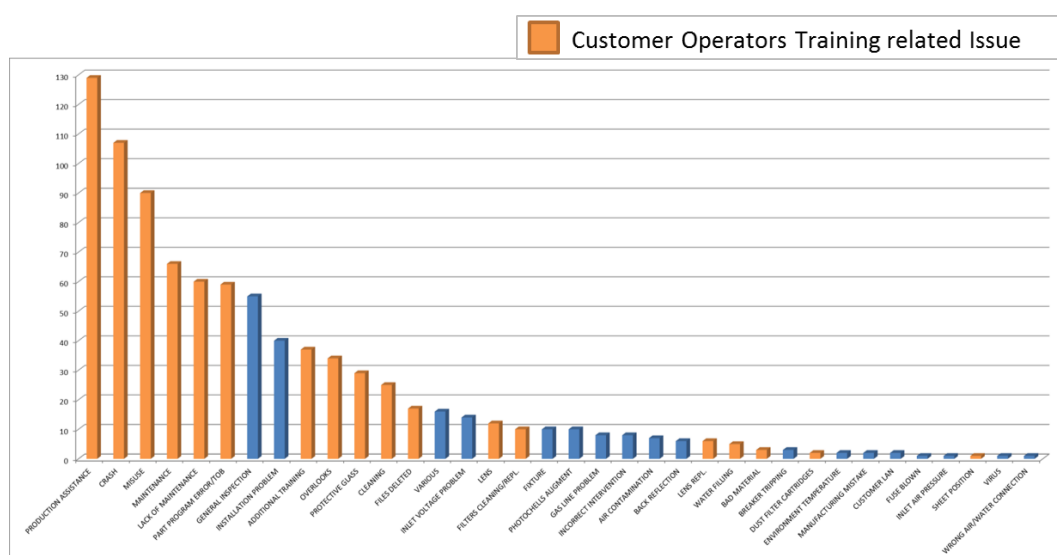
- L'indicatore FIR è un dato generato da difetti non correlati al prodotto: i difetti rilevati durante l'intervento non possono essere attribuiti al prodotto stesso ma dovuti ad uso improprio, scarsa manutenzione ordinaria, ecc.
- L'indicatore PIR rileva gli interventi di prodotto: interventi dovuti a difetti di produzione del macchinario.
- L'indicatore SIR identifica gli interventi non risolutivi: interventi ripetuti per trovare il guasto effettivo, o a causa di diagnosi incomplete / errate, ecc.

Dai dati raccolti dal PST negli ultimi anni l'azienda ha riscontrato un importante problema relativo all'indicatore FIR.

## 5.7 NON-PRODUCT RELATED FAILURES 2018 – 2021

Tra il 2018 e il 2021 sono stati svolti 870 interventi “Non-Product Related Failures”. Si è misurato che il 79% degli interventi richiesti è dipeso dalla scarsa formazione dell’operatore.

**Figura 5.2** - 79% Operators Training related issues



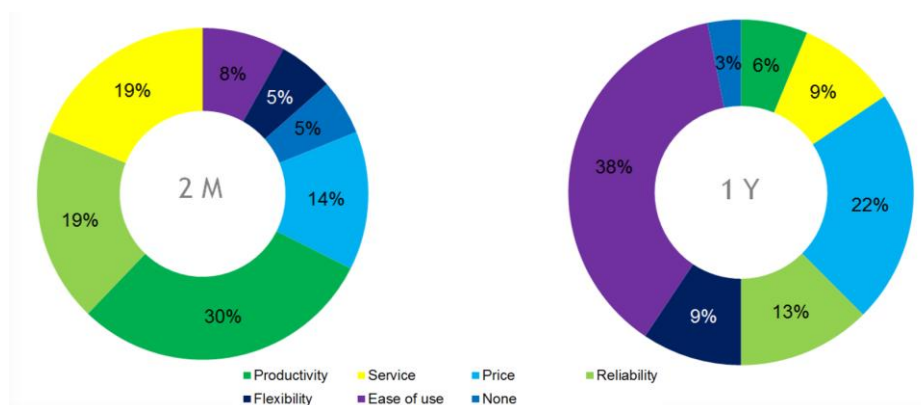
Fonte: Prima Power Quality System

In termini di costi, sommando il FIR per le macchine Laser e i sistemi di punzonatura e piegatura si arriva ad un totale di 488 mila euro.

L’azienda ha così notato come la maggiore causa di intervento di assistenza richiesto dal cliente - la maggiore causa di costo per l’azienda medesima - è data dalla scarsa conoscenza che l’operatore ha del prodotto nonostante, come si è avuto modo di vedere, nel processo di vendita venga comunque svolto il periodo di training, evidentemente non sufficiente.

## 5.8 CUSTOMER SATISFACTION SURVEY 2021 E AUDIT

**Figura 5.3** – Which do you believe is the PP Product point of strength?



*Fonte:* Prima Power Quality System

Uno strumento particolarmente efficace per definire il piano d'azione aziendale è stato la “*Customer Satisfaction Survey*” condotta nel 2021. Nel dettaglio: l’azienda ha chiesto ai propri clienti quali fossero i *feels*, suscitati dal prodotto, a distanza di 8 mesi e 1 anno dalla sua installazione. Si è riscontrato che solo l’8%, a distanza di 8 mesi, e solo il 38%, a distanza di un anno, riteneva il prodotto facile nel suo utilizzo.

Questo in termini di costi ha avuto delle ripercussioni pari a 500 mila euro.

Sulla stessa onda dei risultati riscontrati dal CSS, un altro strumento di fondamentale importanza nella relazione col cliente, l’audit *customer*, ha evidenziato come i clienti spesso segnalano l’esigenza di una migliore formazione sulle modalità di utilizzo del macchinario e, spesso, sono anche preoccupati di essere “lasciati soli” con il prodotto Prima Power. Il Comitato Clienti ha quindi affrontato tali criticità quasi sempre ricorrendo alla formazione aggiuntiva degli operatori e/o al supporto alla produzione del cliente.

Investire sulla formazione dell’operatore, secondo il Comitato Clienti, non ha solo risvolti in termini di massimizzazione dei profitti ma gioca un ruolo fondamentale

anche sul valore percepito del prodotto Prima Power. Spiega l'azienda come la preparazione dell'operatore sia un fattore determinante per il successo del prodotto sia in termini di prestazione del medesimo, nel caso in cui si opera con macchine Prima Power *stand-alone*, che di affidabilità, nel caso in cui si opera su macchine integrate in sistemi.

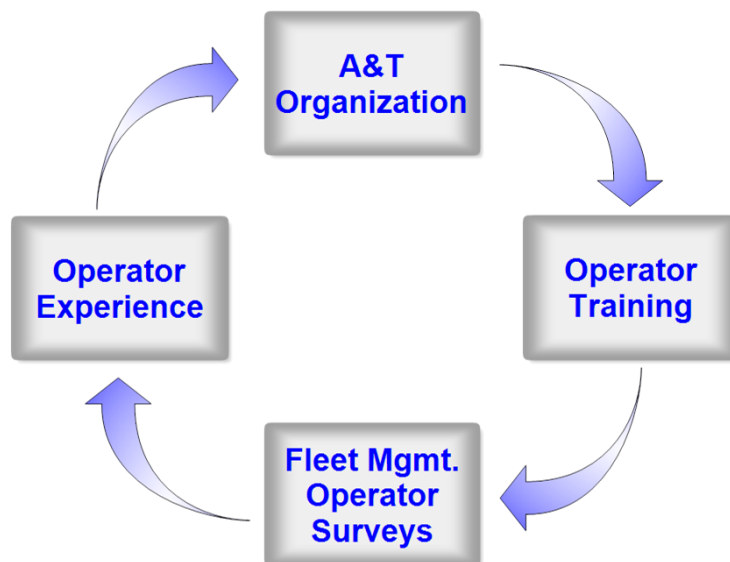
## 5.9 VALUTAZIONE DELLA FUNZIONE DI TRAINING

Alla luce dei profili sin qui analizzati è chiaro come tra le fasi più importanti del processo di vendita quella di training giochi un ruolo fondamentale in quanto influenza direttamente gli indici di costo e di valutazione del prodotto Prima Power. Nonostante ciò, l'azienda ha evidenziato una propria lacuna organizzativa: la carenza di un organo di *Application & Training* centralizzato. Il progetto in discussione, tra i suoi obiettivi, mira a risolvere questo problema. In parole semplici: l'azienda non è dotata di un sistema unico ed uniforme di applicazione e certificazione del training. Gli esempi in merito sono diversi: il report sul *training* nella sede di Collegno (TO) viene svolto dal R&D (*Research & Development*) mentre in quella di Cologna Veneta (VR) è svolto dal *Manufacturing*. Ancora: il certificato, rilasciato al cliente, di conseguimento dell'attività formativa svolta presso l'azienda del cliente cambia in base alla sede da cui viene emesso. La mancanza di un piano centralizzato del training non ha, in questo caso, ripercussioni in termini di costi o valore del prodotto ma di certo genera scompensi organizzativi che non consentono azioni comuni lì dove debbano essere eseguiti progetti di ampliamento e miglioramento dell'attività di *training*.

Terminata l'analisi degli strumenti ed avendo, inoltre, chiarito quali sono gli indici negativi che il progetto in discussione cerca di correggere, si procede all'esposizione del piano d'azione prescelto per *l'Operator Experience*.

## 5.10 ACTION PLAN: CICLO DI DEMING

**Figura 5.4** – P-D-C-A Method



*Fonte:* Prima Power Quality System

1 Estratto da Senni, P., Luisi A. (a cura di), Strumenti per l'autovalutazione negli istituti scolastici, TEMI spa, Bologna, 2003. E' stata utilizzata la seguente fonte: MST, Una breve introduzione alla TPK, la filosofia manageriale di W. E. Deming, [www.mst-toc.it](http://www.mst-toc.it) 2

Il piano d'azione prescelto da Prima Industrie per la progettazione e l'attuazione del programma “*Operator Experience*” si fonda sul famoso “ciclo di Deming” teorizzato dall'economista americano col fine di individuare un modello che rendesse possibile un costante ed aggiornato controllo della qualità produttiva e dell'ottimale gestione delle risorse.

Secondo il modello di Deming (o PDCA come ribattezzato dalla scuola economica giapponese) ogni processo può essere inteso quale un ciclo a 4 fasi: Plan (progettare,

pianificare), Do (agire, realizzare), Check (controllare) e Act (stabilizzare o correggere e riavvio del ciclo di intervento)<sup>187</sup>.

La rivoluzione metodologica di Deming consistette, ad avviso degli osservatori, “nell’aver applicato l’idea del ciclo (e della ricerca) unitamente a quella di sistema complesso alle organizzazioni, che vengono così considerate degli organismi individuali, soggetti di studio e di intervento.” Deming, per questo, costruì il ciclo che denominò “ruota” proprio basandosi su quelle che sono le fasi reali del processo industriale, inserendo, al contempo, alcune operazioni, che traducevano la logica della ricerca (e del ciclo stesso):

- 1) Progettazione del prodotto e prove di qualificazione,
- 2) Produzione con prove in linea o in laboratorio,
- 3) Introduzione nel mercato,
- 4) Verifica del prodotto durante l’utilizzo, raccolta delle opinioni dei clienti, ricerca delle ragioni del mancato acquisto,
- 5) Riprogettazione del prodotto sulla base delle reazioni del mercato (qualità, prestazioni, prezzo),
- 6) Nuove prove di qualificazione.

Una delle rielaborazioni più conosciute e applicate della “ruota di Deming” è il c.d. ciclo PDCA del dott. Ishikawa il quale costruisce il modello nel seguente schema:

- *Plan*: del quale fanno parte le sottofasi di:
  1. Determinare obiettivi e destinatari: gli obiettivi dipendono dalla politica e dalla strategia aziendale (una cultura customer-centric avrà tra i suoi obiettivi la massima soddisfazione del cliente). A riguardo, sia le politiche che gli obiettivi devono essere infusi nell’intera organizzazione aziendale. Per questo, quanto più l’organizzazione ha struttura orizzontale tanto più sarà facile coinvolgere gli operatori nel raggiungimento degli obiettivi. A tal proposito, inoltre, gli obiettivi devono essere indicati in modo inequivocabile in modo che

---

<sup>187</sup> L’idea di ciclo non è nuova e, come si sa, proviene dalla ricerca scientifica, che utilizza lo schema ipotesi-attuazione-verifica-nuova ipotesi e, come è altrettanto noto, è insito nella natura e nelle leggi che governano il mondo.

gli stessi operatori possano ricevere istruzioni corrette e precise per poterli attuare.

2. Determinare metodi per raggiungere gli obiettivi: per il raggiungimento degli obiettivi è necessaria la predisposizione di un metodo razionale, utile e facile da eseguire e che renda standardizzate le azioni da eseguire per l'attuazione dei medesimi obiettivi.

Nessun metodo è perfetto: per questo motivo è importante che le lacune metodologiche siano colmate dall'esperienza, dalla competenza e dalle abilità degli operatori.

3. Impegnarsi nell'istruzione e nella formazione

- *Do*: svolgimento del lavoro: nell'ambito delle proprie mansioni, rivolte – da metodo – allo svolgimento degli obiettivi aziendali, l'operatore può applicare un ristretto ciclo PDCA che contribuisca ad ottimizzare il proprio lavoro.
- *Check*: controllo degli effetti: l'analisi dei risultati produttivi è necessaria ai fini di un adeguamento metodologico. A questo scopo occorre individuare le cause delle difformità ed intervenire con gli strumenti opportuni.
- *Act*: esecuzione delle azioni opportune ed appropriate: individuate le distorsioni e le relative cause devono eseguirsi tutte le azioni adeguate alla loro eliminazione.

#### **5.10.1 PLAN: Organization A&T**

La prima fase del ciclo di Deming, il c.d. "Plan", è volta alla pianificazione degli obiettivi verso i quali il sistema ed il relativo organo di *Application and Training* (A&T) di Prima Power dovrà essere orientato. A riguardo, tra gli obiettivi di particolare interesse emerge: la definizione e la profilazione dei ruoli operativi che dovranno svolgere il servizio di formazione e quindi la definizione dell'organo di A&T di cui si è detto sopra; gli strumenti di cui tali uffici dovranno essere dotati per svolgere l'attività seminariale; i contenuti, gli argomenti ed i metodi che

dovranno essere sviluppati ed attuati affinché il programma di training sia il più confacente possibile alle esigenze di preparazione avanzata e completa dell'operatore. A questo si aggiunge la definizione di metriche, indici KPI e criteri, che siano comuni alle diverse PU, col fine di superare le discrasie operative tra le varie sedi aziendali e garantire un'organizzazione del training e dei suoi dati standardizzata ed uniforme.

L'elaborazione, l'organizzazione e la gestione del progetto, da piano, è affidata ad un c.d. "*Project Team*" che coinvolge le seguenti figure professionali, interne all'azienda: HR, A&T, Qualità e Marketing. Dall'altro lato, l'esecuzione dei progetti di formazione, lo svolgimento dei relativi seminari e, pertanto, l'intera attività di training sarà affidata agli ingegneri aziendali. Questi ultimi sono certamente coloro i quali garantiscono il livello di preparazione più alto sui profili di funzionamento ed utilizzo dei macchinari.

#### **5.10.2 DO: Operator Training**

Nella seconda fase del ciclo, c.d. di "Do", dovrà essere costituito l'organo di A&T secondo le funzioni, i ruoli, le attività e le competenze che gli sono state assegnate in fase di pianificazione. Una volta divenuto operativo, potrà essere dato avvio all'attività di training con l'inizio dei corsi di formazione e lo svolgimento delle attività seminariali secondo la direzione e l'organizzazione predisposta dall'organo A&T e sotto il controllo del *Project Team* il quale, in questa fase operativa, avrà un ruolo di vigilanza sull'esecuzione ed i risultati del progetto. Tale attività di supervisione consentirà al Team di apportare eventuali aggiustamenti al piano, così come elaborato nella prima fase, rispetto ad eventuali problemi organizzativi o lacune operative che potranno essere riscontrati in corso d'opera.



### 5.10.3 CHECK: FLEET MANAGEMENT E OPERATOR SURVEY

Quale terza fase del ciclo intrapreso si ha la c.d. fase di “check” in cui vengono valutati ed apprezzati i risultati del progetto. La misurazione di questi ultimi avviene tramite due strumenti di rilevazione i quali si caratterizzano per essere: il primo uno strumento diretto, le survey presso il cliente; il secondo uno strumento indiretto, il *Fleet Management system*. Nell’ordine: le survey consistono nella proposizione di domande all’operatore ed al cliente orientate a saggiare il grado di soddisfazione del cliente medesimo e l’approccio che l’operatore ha con la macchina PP, successivamente al periodo di training. Esempi paradigmatici in tal senso sono le domande: “compreresti un’altra volta una macchina PP?”; “quali sono i punti di forza e di debolezza del prodotto PP?”; “E’ facile utilizzare il macchinario PP?”, “Come è cambiato il tuo approccio rispetto al prodotto PP e qual è la tua valutazione del medesimo successivamente all’esperienza formativa?”. Il secondo strumento di rilevazione citato, il *Fleet Management system*, è un programma in grado di rilevare e raccogliere in tempo reale le anomalie delle macchine che si trovano presso i clienti. Come detto, si tratta di uno strumento di rilevazione del risultato soltanto indiretto poiché sfrutta l’andamento delle anomalie registrate dal sistema per valutare se la migliore formazione dell’operatore, a seguito del periodo di training suppletivo, abbia inciso o meno sulla verifica di problematicità dei macchinari, che in gran parte, come visto, trovano un’origine direttamente nell’incompetenza dell’operatore. Il *Fleet Management system* consente inoltre di implementare le funzioni di assistenza che vengono fornite al cliente in quanto l’azienda produttrice conosce in tempo reale l’entità del problema risparmiando al cliente “tempo e denaro” della sua produzione, potendo in tal modo intervenire immediatamente.

#### 5.10.4 ACT: OPERATOR EXPERIENCE

Ultima fase del ciclo è quella di “Act”. Il progetto “*Operator Experience*” non ha in sé il solo scopo di fornire una più alta formazione del cliente ma mira a cambiare il punto di vista che l’azienda PP ha nella relazione con il cliente medesimo oltre che cambiare anche il concetto stesso di formazione e training. Per quanto riguarda il primo risvolto: si deve passare da un paradigma in cui l’anomalia od il difetto del macchinario, quando non dipeso da difetti di produzione, sia allora “colpa” dell’operatore ed entrare verso un paradigma per il quale l’errore dell’operatore ha una causa nel basso investimento che l’azienda produttrice fa verso la formazione dell’operatore medesimo e quindi verso il proprio cliente. In tal modo viene ad essere anche rivoluzionata la visione che l’azienda ha della relazione con i suoi clienti: il cliente non è soltanto colui che investe nel nostro prodotto ma anche colui verso il quale noi stessi investiamo, uscendo così - finalmente - da un’ottica esclusivamente commerciale - del chi compra e chi vende - che, come si è avuto modo di vedere dai dati aziendali delle vendite, in realtà, non genera una massimizzazione dei profitti ma anzi, in alcuni casi, uno speculare aumento dei costi. Questo ha importantissimi risvolti pratici particolarmente positivi tra i quali una più stretta e sincera fidelizzazione del cliente ed un senso di orgoglio del cliente medesimo di essere un operatore di macchine PP. Tutto ciò ha come conseguenza un aumento del valore percepito del prodotto stesso ed una più alta posizione dell’azienda nelle gerarchie di mercato.

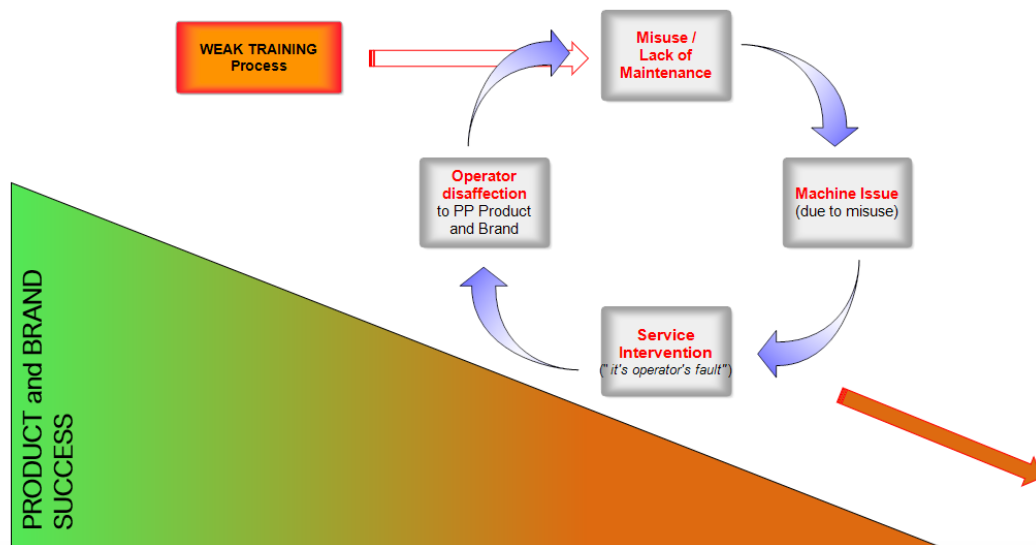
In secondo luogo, come si diceva, l’idea alla base del progetto di “*Operator Experience*” è quella di cambiare anche il modo di fare formazione. Si vuole, pertanto, realizzare un programma in cui l’esperienza formativa sia in grado non solo di curare nei minimi termini la formazione dell’operatore, rendendolo così un operatore qualificato nell’utilizzo del macchinario, ma anche e soprattutto rendere l’operatore il primo *promoter* del prodotto, far sì, in altre parole, che lui sia il primo con il quale interfacciarsi per raccogliere feedback costruttivi sui miglioramenti e sull’evoluzione dei prodotti PP ed inoltre che lui sia il principale sponsor di Prima Power, che renda il nome dell’azienda un nome di alto profilo verso e rispetto ai

concorrenti. Questo si lega perfettamente a quanto si è detto sopra circa una nuova valutazione della relazione col cliente e del ritorno in termini di profitto e valore che l'azienda assume nel mercato.

## 5.11 BENEFICI E RITORNI DELL'INVESTIMENTO

In conclusione, l'obiettivo del progetto “*Operator Experience*” è quello di poter passare, facendo un enorme salto di qualità, da un circolo vizioso ad un circolo virtuoso.

**Figura 5.5** – Circolo vizioso

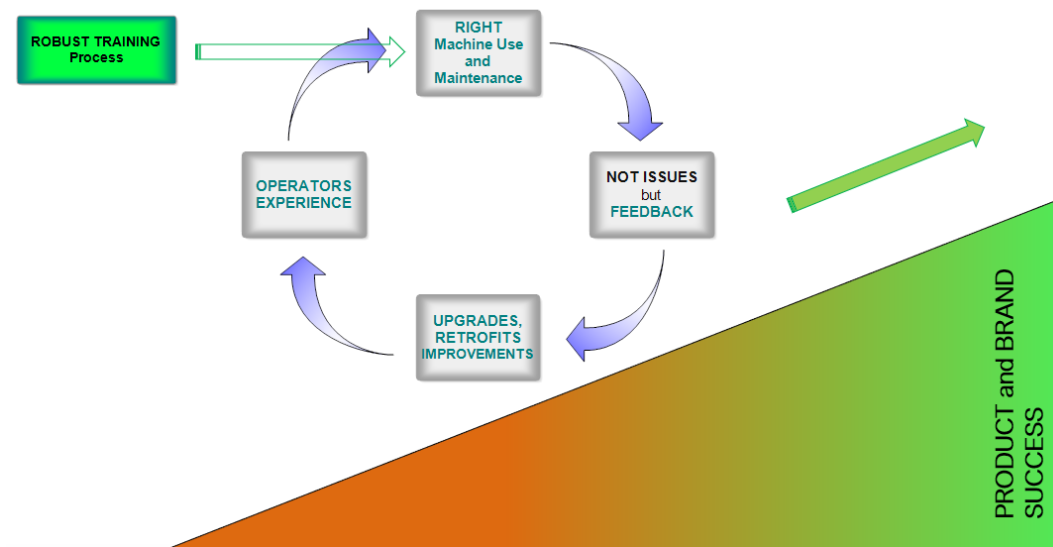


Fonte: Prima Power Quality System

Il circolo vizioso è un ingranaggio mal costruito e mal elaborato in cui da un processo iniziale di formazione debole, con forti ricadute, pertanto, sull'utilizzo del macchinario e della sua valutazione in termini di valore, si arriva a sostenere importanti spese di servizi di assistenza, i quali non sono mai risolutivi del problema

che si origina alla radice del circolo. Tutto questo potenzialmente può produrre una disaffezione dell'operatore e del cliente dal marchio Prima Power con un'altrettanta perdita in termini del proprio valore sul mercato.

**Figura 5.6** – Circolo virtuoso



Fonte: Prima Power Quality System

Il circolo virtuoso è quello, invece, discusso fino in questo momento nel quale si parte proprio da un solido processo di formazione il quale mira principalmente a stringere il rapporto che il cliente ha verso il prodotto acquistato. Questo determina un coinvolgimento completo del cliente nelle dinamiche di crescita, sviluppo e successo dell'azienda perché l'operatore ed il cliente diventano *promoter* indispensabili del prodotto PP sia in termini di miglioramento del prodotto stesso sia in termini di posizione che il prodotto ha sul mercato rispetto a quello dei competitors. Il circolo è virtuoso perché risolutivo del problema e perché determina il grado successivo nell'evoluzione e nell'espansione dell'azienda sulla base di una diversa politica, un differente modo di relazionarsi col cliente.

## BIBLIOGRAFIA

Adinolfi, R. (2013) “Qualità del servizio, soddisfazione e fedeltà del paziente.” *MECOSAN*.

Berry, L. L., Zeithaml, V. A., & Parasuraman, A. N. A. N. T. H. A. N. A. R. A. Y. A. N. A. N. (1985). “Quality counts in services, too. *Business horizons*” 28(3)

Bilyana Martinovski e David Traum. (2003) “Rottura nell'interazione uomo-macchina: l'errore è l'indizio.” In Atti del seminario di esercitazione e ricerca ISCA sulla gestione degli errori nei sistemi di dialogo.

Bruno, M., Butté, P., & Galeani, G. (2021). “*Gestire il business fluido: Esperienze di management per prosperare nell'epoca dell'incertezza*”. HOEPLI EDITORE.

CheBanca! Digital Banking Index (2018).

Chieh-Yang Huang e Lun-Wei Ku. (2018) “EmotionPush: previsione di emozioni e tempi di risposta verso chatbot simili a umani” IEEE Global Communications.

Cipriani A., Gramolati A., Mari G. (2018) “Il lavoro 4.0: La Quarta Rivoluzione Industriale e le trasformazioni delle attività lavorative” Firenze University.

Civiero V. (2019) “Trend Customer Experience” Sas.

Colby (1999) “Commenti sulla conversazione uomo-computer” In Wilks (a cura di) “Conversazioni automatiche” Kluwer, Boston/Dordrecht/Londra.

Contreras L. M., V. López, Ó. G. de Dios and J. P. Fernández-Palacios, (2012) “Towards cloud-ready transport networks,” *The 10th International Conference on Optical Internet*.

Daft, R. L. (2004). “Organizzazione aziendale.” Italia: Apogeo.

Dahiya M. (2017) “A Tool of Conversation: Chatbot “Maharaja Surajmal Institute, Janakpuri, India consultabile sul “International Journal of Computer Sciences and Engineering”.

Diegoli G. (2019) “Trend Customer Experience” Sas.

- Dixon M., Freeman K, and Toman N. (2010) “Stop Trying to Delight Your Customers” Harvard Business Review.
- Dominici, G., Palumbo, F., & Basile, G. (2012). “Customer Satisfaction of University Library services. An empirical study on two Italian University Libraries with Kano model”. In *Proceedings of the IX Annual Convention of the Italian Marketing Society “International Marketing and Country-of-Origin Effect*.
- Duffy, B. R. (2003). “Anthropomorphism and the social robot. Robotics and autonomous systems”.
- Dunford C., O’Hara S., Sturgeon A. (2021) “Come avviare un modello di business...e farlo funzionare” Gribaudo Editore,131.
- Eboli L. and Mazzulla G. (2009) “A new customer satisfaction index for evaluating transit service quality” Journal of Public Transportation, Vol. 12, No. 3.
- Emea Consumer Research “Experience 2030:Has COVID-19 Created a new kind of Customer?” Report Sas.
- Fedel, A. (2004). “*Grazie per il reclamo! Come trasformare i clienti insoddisfatti in clienti fedeli*” (Vol. 76). FrancoAngeli.
- Feltrinelli Education (2020) “Il Growth hacking: Pensare fuori dagli schemi per far crescere un’azienda” Magazine.
- Ferrari A. (2004) “Orientamento al cliente. Il customer relationship management come strategia d’impresa” Franco Angeli.
- Ferraresi M., Schmitt B. H., (2018), “Marketing esperienziale. Come sviluppare Freeform Dynamics (2015) “Digital Transformation Study Tablulated Industry Results, CA Technologies.”
- Fusenig, A. Social Customer Care. *Digital ist ganz einfach mehr als Klicks.*, 90 l’esperienza di consumo”, FrancoAngeli, Milano.
- Gaiardelli, P., Pezzotta, G., Rondini, A. *et al.* (2021) “Product-service systems evolution in the era of Industry 4.0” *Serv Bus* 15.

Gaito R. (2017) "Growth Hacker: Mindset e strumenti per far crescere il tuo business" FrancoAngeli.

Goedkoop et al. (1999) Goedkoop MJ, van Halen CJG, te Riele HRM, Rommens PJM (1999) "Sistema di servizio prodotto, base ecologica ed economica." Il rapporto n. 1999/36 presentato a Ministerje van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, L'Aia.

Groysberg B., Lee J., Price J., and J. Yo-Jud Cheng (2018) "The Leader's Guide to Corporate Culture" Harvard Business Review.

Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2008). *"Il cliente come investimento. Il valore strategico del cliente."* Pearson Italia Spa.

Hao Zhou, Minlie Huang, Tianyang Zhang, Xiaoyan Zhu e Bing Liu. (2018) "Emotional chat machine: Generating emotional conversations with internal and external memory." Nella trentaduesima conferenza AAAI sull' Intelligenza artificiale.

Harvard Business Review Analytic Services (2015) "The business case for purpose" Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing.

Heapy J., King O., Samperi J. (2018) "Customer Experience Design" Apogeo.

Helmut Prendinger e Mitsuru Ishizuka. (2005). "The Empathic Companion: A character-based interface that addresses the affective states of users." Applied artificial intelligence 19, 3-4

Horowitz, J. (2005). "The company at the service of the customer." Pearson Italia Spa.

Hoyer, W. D., Kroschke, M., Schmitt, B., Kraume, K., & Shankar, V. (2020). "Transforming the customer experience through new technologies." Journal of Interactive Marketing, 51.

Kenneth Mark Colby. (2013). "Artificial Paranoia: A Computer Simulation of Paranoid Processes." vol. 49.

Lambe P. (2007) "Organising Knowledge: Taxonomies, Knowledge and Organisational Effectiveness" Chandos.

Laney, D.” (2020). Infonomics: The new economics of information. *Big Data and Advanced Analytics*, (6-3), 432-438.

Lauterborn B. (1994) “Today’s only leg up is consumer data so why is research so often cut back?” AdAge.

LeCun Y., Bengio Y. & Hinton G. (2015) “Deep Learning” Macmillan, Vol 521.

Lindsay\_McGregor and Neel Doshi (2015) “How Company Culture Shapes Employee Motivation” Harvard Business Review.

Littleton A., B. Solis, (2017) “The 2017 state of digital transformation”, Altimeter.

Lizza P. (2011) “La cultura aziendale. Profili di analisi e di management” Giuffrè Editore.

Lock M. (2017) “Angling for insight in today’s data Lake” Aberdeen.

Lombardi D. “La digitalizzazione della Customer Experience” ImpresaCity Magazine.

Lombardi S. “La digitalizzazione della Customer Experience” ImpresaCity Magazine.

Mandelli, A. (2018). *Intelligenza artificiale e marketing: Agenti invisibili, esperienza, valore e business*. EGEA spa.

Maestri A. (2014) “Lessons from the leading edge of Customer Experience Management” Magazine Harvard Business Review Analytic Services.

Maestri A. (2019) “Trend Customer Experience” Sas.

McCulloch W. e Pitts Warren S. McCulloch & Walter H. Pitts: A Logical Calculus of the Ideas Immanent in Nervous Activity ([justinmeiners.github.io](https://github.com/justinmeiners))

O’Gorman, S., Huber, M. (2008). “From Customer Retention to a Holistic Stakeholder Management System: Living a Vision.” Germania: Springer Berlin Heidelberg.

Oracle. (2016). “Can Virtual Experiences Replace Reality? The future role for humans in delivering customer experience.”



Ortis I. (2019) “Customer Experience: una reale opportunità di differenziazione” Sas.

Osservatori.net Digital Innovation (2021) “Multicanalità: nel 2021 sono 46, 1 milioni i consumatori che sfruttano il digitale”.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2020). *Creare modelli di business: Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*. Edizioni Lswr.

Pamungkas, E. W. (2019). Emotionally-aware chatbots: A survey. arXiv preprint arXiv:1906.09774.

Paolo Fabrizio (2015), “La rivoluzione del social customer service: Come attrarre e mantenere clienti attraverso la qualità di servizio” Dario Flaccovio Editore.

Pellicelli, G. (2020). “Strategie d'impresa” - V edizione. Italia: Egea.

Pirolo L. (2014) “La gestione d'impresa in una prospettiva relazionale. Il ruolo del social capital nello sviluppo strategico aziendale: Il ruolo del social capital nello sviluppo strategico aziendale” FrancoAngeli.

Polzin T. e Alexander Waibel. (2000) “Human interface sensitive to emotions.” In ISCA tutorial e workshop di ricerca (ITRW) su discorso ed emozione.

Porter, M. E. (1985) “*Competitive Advantage*”.

Pozdniakova, Olesia & Mazeika, Dalius. (2017). “Systematic Literature Review of the Cloud-Ready Software Architecture.” *Baltic Journal of Modern Computing*.

Raimondi, M. (2011). “La servitizzazione delle imprese: una sfida strategica attuale e difficile.” *Micro & Macro Marketing*, 20(1).

Reichheid “Prescription for cutting costs: Loyal relationships” Bain & Company, In.

Robert H. Jr. Waterman, Tom Peters (1982). “In search of excellence” Profile Books Ltd.

Roman Herbst N., Kounev S., Ralf Reussner (2013) “Elasticity in Cloud Computing: What It Is, and What It Is Not” Institute for Program Structures and Data Organisation Karlsruhe Institute of Technology Karlsruhe, Germany.

Rouda N., ESG Senior Analyst (2017) “The Compelling Advantages of a Cloud Data Lake” The Enterprise Group.

Santoro G. (2021), “Open Innovation. Competere in un mondo digitale” G. Giappichelli Editore.

Schein, E. H. (1992). “Organizational culture and leadership”. Jossey-Bass.

Schiavi, G. (2004). “*La misurazione della customer satisfaction nelle aziende sanitarie*” (Vol. 547). FrancoAngeli.

Schmitt B. “Experiential Marketing: A New Framework for Design and Communications” consultabile in Journal of Marketing Management Experiential Marketing.

Secchi, R., & Rossi, T. (2019). “*Fabbriche 4.0. Percorsi di trasformazione digitale della manifattura italiana.*” goWare & Guerini Next.

Spring T., Daher K., Mugellini E., Casas J. (2019) “Empathic Response Generation in Chatbots”.

Sugar CRM (2022) “2021 CRM and Sales Impact Report”.

Susan V Morris. (1988). “Quanti clienti persi hai riconquistato oggi? Un approccio aggressivo alla gestione dei reclami nel settore alberghiero.” Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Behavior Complaint.

Sutherland H and Schumbmehl D. (2022) “Worldwide Intelligent Knowledge Discovery Software Forecast, 2022–2025” IDC Corporate.

Weizenbaum, J. (1966). ELIZA—a computer program for the study of natural language communication between man and machine. *Communications of the ACM*, 9(1).

Zhou Yu, Alexandros Papangelis e Alexander Rudnicky. 2015. TickTock: “A non-goal-oriented multimodal dialogue system with awareness of involvement.” Nel 2015 serie di simposio di primavera AAAI.

## SITOGRAFIA

[www.ferrero.it](http://www.ferrero.it)

<https://forbes.it/2020/10/23/customer-experience-come-sono-cambiate-le-abitudini-dei-consumatori/>

<https://forbes.it/2021/06/30/vmware-italia-secondo-una-ricerca-la-digitalizzazione-ha-migliorato-il-settore-retail/>

<https://www.captio.net/it/blog/la-gestione-per-processi-il-modo-migliore-per-crescere>

<https://www.alation.com/>

<https://www.referralcandy.com/case-studies>

<https://www.projectfun.it/marketing/caccia-al-tesoro-ps5/>

<https://shop.ilfattoquotidiano.it/>

<https://www.chicco.it/servizi/baby-card.html>

<https://www.luisaviaroma.com/>

<https://www.studium.it/come-misurare-e-assicurarsi-la-fidelizzazione-dei-propri-clienti-in-ambito-b2b>

<https://www.qualtrics.com/it/experience-management/cliente/net-promoter-score/>

<https://www.studium.it/perche-i-brand-ambassador-faranno-crescere-la-vostra-azienda>

<https://zeuner.it/news/315-customer-centricity-perche-il-customer-care-e-la-mossa-vincente.html>

<https://www.vmware.com/>

<https://forbes.it/2022/04/20/rino-petino-azienda-pugliese-sfida-big-ecommerce/>

<https://www.consob.it/web/area-pubblica/sezione-fintech>

<https://www.salesforce.com/it/learning-centre/customer-service/measure-customer-satisfaction/>

<https://www.qualtrics.com/it/experience-management/cliente/customer-satisfaction-csat/>

<https://www.archivistoricobarilla.com/esplora/focus/atlante-delle-campagne-tv/televisione/campagna-dove-ce-barilla-ce-casa-i-periodo-1985-1991/>

<https://www.sas.com/content/dam/SAS/documents/marketing-whitepapers-ebooks/ebooks/it/trend-customer-experience.pdf>

<https://www.qualtrics.com/it/experience-management/cliente/customer-journey/>

<https://forbes.it/2019/03/01/come-creare-relazione-con-il-cliente/>

<https://forbes.it/2020/10/23/customer-experience-come-sono-cambiate-le-abitudini-dei-consumatori/>

<https://anyconnector.com/it/>

<https://www.lucarosati.it/>

<https://www.teamleadercrm.it/>

[https://youtu.be/\\_zv7A-fIr9c](https://youtu.be/_zv7A-fIr9c)

<https://www.nespresso.com/it>

<https://forbes.it/2019/03/01/come-creare-relazione-con-il-cliente/>

<https://www.genesys.com/>

<https://www.kuki.ai/>

<https://www.ocsnet.it/>

<https://startupitalia.eu/>

<https://www.intelligenzaartificialeitalia.net/>

<https://datrixgroup.com/chi-siamo/>