



PREMIO GIUSEPPE TALIERCIO

2° EDIZIONE – ANNO 2022

Abstract tesi candidata al premio

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TORINO

DIPARTIMENTO DI MANAGEMENT

Corso di Laurea Magistrale in

DIREZIONE D'IMPRESA, MARKETING E STRATEGIA



Tesi di Laurea Magistrale

**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:

CANDIDATA

Prof.ssa Milena Viassone

Dott.ssa Francesca Tripaldi

Correlatore:

Prof.ssa Silvana Filomena Secinaro

A.A. ACCADEMICO 2021-2022

Abstract

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". 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. 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 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” 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 della sua nuova macchina al momento della registrazione ci aiuterà a offrirle un’assistenza personalizzata”.

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”.

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% dei customers pensa che queste stesse compagnie lo forniscano effettivamente”.

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.

Obiettivi della tesi:

Il mio elaborato è frutto del progetto a cui ho avuto il piacere di partecipare durante il tirocinio formativo svolto presso Prima Industrie, un'azienda leader nell'utilizzo delle tecnologie per la lavorazione della lamiera, dell'additive manufacturing, del laser e dell'elettronica. Una delle caratteristiche che la rendono un'azienda di successo a livello mondiale è una cultura aziendale incentrata sul valore fondamentale dell'ascolto del cliente che Prima Industrie definisce: "il capo dell'azienda".

Da questa vision prende vita il mio elaborato sul tema della Customer Experience il cui obiettivo è quello di individuare le tecniche operative e gli strumenti tecnologici e manageriali fondamentali per creare uno scenario in cui il cliente non è più inteso come mero soggetto passivo o semplice ricettore dell'offerta aziendale, ma come primo promoter dell'impresa e del suo brand. L'obiettivo, occorre precisare, non è fine a sé stesso, la ricerca condotta ha un importante risvolto pratico: si mira ad acquisire le conoscenze necessarie per comprendere come un'azienda del livello di Prima Industrie arrivi a progettare un programma di customer care - il così chiamato "Operator Experience" - per risolvere alcuni trend negativi registrati negli ultimi bilanci. In altri termini, la ricerca ha quindi il precipuo scopo di analizzare tutte quelle soluzioni - specialmente tecnologiche e digitali - cliente-centriche che un'azienda sfrutta per migliorare la propria competitività ed aumentare il valore reale e percepito del proprio brand.

Coerenza della tesi con i temi indicati nel bando del Premio Taliercio:

La tesi è coerente con il tema della transizione digitale.

Si affronta il tema della customer experience proprio alla luce della nuova e moderna frontiera della transizione digitale e tecnologica 4.0. Si analizza, infatti, come sia ormai imprescindibile per la progettazione e la costruzione di una ottimale offerta esperienziale l'utilizzo di strumenti digitali e tecnologici come ad esempio i chatbot, l'internet of things, l'analisi dei big data etc. In tal senso, si è anche osservato come tale transizione avvenga in vari settori del mercato, anche molto lontani tra loro (ad esempio da quello dell'arredo a quello bancario). Ciò che ne viene fuori è un dato particolarmente importante: il manager di oggi e di domani non può assolutamente essere indifferente rispetto al tema della transizione digitale e tecnologica per poter realizzare offerte vincenti sul mercato.

Attività di ricerca svolte per l'elaborazione: (es. sperimentazioni, questionari, interviste, utilizzo di strumenti digitali, applicativi, analisi desk o ricerche field, ecc.)

Il caso studio oggetto dell'elaborato - il progetto "Operator Experience" di Prima Industrie - ha richiesto l'utilizzo di differenti strumenti di analisi, soprattutto deputati, alla raccolta di dati. Innanzitutto: al "Customer Satisfaction Survey" (CSS): un questionario proposto ai clienti dell'azienda teso a scoprire quali fossero i feels relativi al prodotto a distanza di 8 mesi e 1 anno dalla sua installazione. I dati così raccolti sono stati necessari per definire il piano d'azione aziendale e per progettare il programma esperienziale dell'Operator Experience.

Sulla scia del CSS, un altro strumento importante è stato l'Audit Customer: anche questo è consistito in un questionario rivolto ai clienti col quale si è cercato di capire il livello di gradimento generale relativo ai servizi assistenziali forniti dall'azienda. 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 Fleet Management System, un programma in grado di rilevare e raccogliere in tempo reale le anomalie delle macchine installate presso i clienti, ci ha consentito di rilevare come la maggior parte delle anomalie (e quindi gli annessi costi di assistenza) fossero relative ad un cattivo utilizzo del prodotto Prima Power. Questo è stato sicuramente lo strumento più importante nella progettazione dell'Operator Experience proprio perché quest'ultimo cerca di incrementare, con percorsi di apprendimento specifici ed intensivi, la conoscenza da parte del cliente del prodotto PP, in modo da ridurre la presentazione di anomalie di funzionamento (e quindi di ridurre gli annessi costi di assistenza).

Conclusioni determinate dai risultati ottenuti dai punti di cui sopra:

L'elaborato proposto è una tesi sperimentale che, come detto, verte sul progetto denominato "Operator Experience" dell'impresa Prima Power dove ho svolto il tirocinio curriculare. Pertanto, le conclusioni della ricerca rispecchiano gli obiettivi del progetto aziendale e così di seguito riassumibili:

1. 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;
2. 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;
3. 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.
4. 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.