

**UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE**

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E POLITICHE

CORSO DI LAUREA IN SCIENZE DELL'ECONOMIA E DELLA GESTIONE AZIENDALE

ANNO ACCADEMICO 2021/2022

TESI DI LAUREA

LA STORIA DEL MARKETING: L'IMPORTANZA DELLA CUSTOMER EXPERIENCE

DOCENTE 1° relatore: Prof. Katia Premazzi

STUDENTE: 18CO5610 Alessandro Zanat

Indice

INTRODUZIONE	3
1 L'EVOLUZIONE DEL MARKETING: DAL MARKETING 1.0 AL MARKETING 5.0.....	4
1.1 MARKETING 1.0.....	4
1.2 MARKETING 2.0.....	5
1.3 MARKETING 3.0.....	6
1.4 MARKETING 4.0.....	8
1.5 MARKETING 5.0.....	10
2 LA CUSTOMER EXPERIENCE(CX).....	12
2.1 AFFRONTARE IL CAMBIAMENTO	13
2.2 L'APPROCCIO OUT SIDE-IN	14
2.3 LA VISIONE	15
2.4 L'EMOTIVITÀ.....	17
2.5 L'ESSERE ORIGINALI	19
2.6 LA FIDELIZZAZIONE	21
2.7 L'OMNISCANALITÀ.....	23
3 LA CUSTOMER EXPERIENCE IN PRATICA: ALCUNI CASI	25
3.1 MERCEDES-BENZ.....	25
3.2 FOUR SEASONS HOTEL	45
3.3 TIFFANY	46
3.4 APPLE.....	48
CONCLUSIONE	50
BIBLIOGRAFIA	51

INTRODUZIONE

Alla base dello studio di questo argomento, si pone l'attenzione su come il marketing sia cambiato nel corso degli anni, ed in particolare ci si concentra sull'importanza del cliente, in quanto è sempre più al centro dei progetti aziendali.

Le motivazioni che mi hanno spinto alla scelta di questo argomento hanno una duplice natura. La prima riguarda l'interesse verso la materia del marketing, che tra le materie economiche è una delle più affascinanti poiché tiene conto di molti aspetti che non sono prettamente economici. La seconda motivazione riguarda più le esperienze personali, che mi hanno fatto interessare ancor di più all'argomento, in particolare, a come il valore dell'esperienza al giorno d'oggi ha una rilevanza maggiore a volte anche più di un prodotto.

L'obiettivo di questo elaborato è quello di capire com'è possibile arrivare a garantire una customer experience ottimale. Per raggiungere lo scopo della tesi verranno in aiuto delle spiegazioni teoriche e l'analisi di alcuni casi pratici.

Per analizzare l'argomento dal punto di vista teorico sono stati utilizzati alcuni testi ed articoli utili per comprendere l'importanza della Customer Experience, e come poter sfruttare appieno i suoi punti di forza.

La tesi si articola in tre capitoli, i quali affrontano tematiche diverse. Nel primo capitolo si farà un'analisi dell'evoluzione del marketing dal 1.0 fino al 5.0. Nel secondo capitolo si affronterà il tema della Customer Experience in maniera teorica; infatti, si capirà quali sono i passaggi che si devono affrontare per creare un'ottima Customer Experience. Nel terzo ed ultimo capitolo, si darà spazio all'analisi di alcuni casi aziendali che mostrano come mettere in pratica la teoria.

1 L'EVOLUZIONE DEL MARKETING: DAL MARKETING 1.0 AL MARKETING 5.0

In questo capitolo si affronterà la tematica dell'evoluzione del marketing nel tempo.

1.1 MARKETING 1.0

Il marketing 1.0 nasce nel dopoguerra con la crescita esponenziale del settore industriale. Questo tipo di marketing, infatti, ha come unico e principale obiettivo quello di far aumentare le vendite delle aziende concentrandosi unicamente sullo sviluppo e la promozione dei prodotti. Le aziende in quel periodo storico potevano permettersi un approccio al marketing di questo tipo cioè prodotto-centrico, perché in questa fase di sviluppo industriale la chiave per vendere più prodotti possibili era quella di creare prodotti nuovi o leggermente diversi dai concorrenti. Le tipiche fonti di comunicazione dei prodotti ai clienti erano mass media ovvero i canali televisivi, i giornali, le radio, le riviste. Questo approccio, oltre a essere molto dispendioso per le aziende perché i costi di pubblicità sui mass media sono particolarmente elevati, lascia il consumatore in una posizione passiva perché la sua unica forza è quella di confrontare i prodotti delle diverse aziende presenti sul mercato. Si può affermare quindi che ci troviamo di fronte ad una comunicazione unidirezionale azienda-cliente; questo è un punto centrale perché il cambiamento del tipo di comunicazione è uno dei punti fondamentali dell'evoluzione del marketing. Le basi del marketing 1.0 sono le 4P che sono e saranno sempre le basi del marketing, ma nel marketing prodotto-centrico trovano la loro migliore applicazione. Le 4 P sono:

- Product (il prodotto o servizio offerto sul mercato)
- Price (il prezzo a cui il product viene commercializzato)
- Placement (il luogo in cui il product viene venduto; ad esempio, un negozio fisico o digitale)
- Promotion (le attività di comunicazione per dare valore al product).

Come afferma Philip Kotler durante un'intervista ad un convegno, "il marketing 1.0 permette alle imprese di catturare la mente dei clienti " perché clienti sono inibiti dalla promozione insistente che queste aziende adottano.

Oggi vi sono ancora aziende che operano con questa tipologia di marketing; alcuni esempi si possono rinvenire tra i supermercati o le aziende che offrono sul mercato una grande quantità di prodotti e che hanno molti concorrenti.

1.2 MARKETING 2.0

Il marketing 2.0, come si può intuire, è un'evoluzione del marketing 1.0; si sviluppa nel periodo post-industriale e il suo punto di svolta è che il centro dell'idea di marketing non è più il prodotto bensì il cliente, tenendo in considerazione le sue emozioni e i suoi bisogni. Si passa da un marketing più "razionale" ad uno più "emotivo". Questo avviene anche grazie allo sviluppo di nuove tecnologie come, ad esempio, il world wide web, che oltre alla navigazione su Internet da parte di tutti, ha permesso alle aziende di iniziare a raccogliere e analizzare i dati e quindi capire quali fossero i gusti, le aspettative e le caratteristiche dei clienti. Con l'avvento di queste nuove tecnologie cambia anche il modo in cui le aziende comunicano con i propri clienti dando sempre più importanza a questi ultimi. La comunicazione tra aziende e clienti è una comunicazione bidirezionale, quindi azienda-cliente ma anche cliente-azienda; esiste una maggiore interattività tra le parti coinvolte. È in questo contesto che i marketer e le imprese si accorgono che è necessario segmentare il mercato e poi scegliere un target di riferimento ogni segmento di clienti ha bisogni ed esigenze differenti riguardo ad un prodotto e ogni singolo cliente reagisce diversamente ad un prodotto da un punto di vista funzionale ma anche da un punto di vista emozionale. Segmentare il mercato significa classificare la base di clienti in diversi sottogruppi. Un modo abbastanza semplice di segmentare il mercato può essere quello di classificare i clienti in base all'età che è un aspetto molto importante soprattutto per comprendere i gap che esistono tra le generazioni e i loro differenti bisogni. Il targeting invece consiste nel valutare i diversi segmenti e poi scegliere il segmento che risulta più attrattivo per l'impresa e lavorare con quel segmento di clienti in particolare focalizzandoci sui loro bisogni e le loro richieste. Sempre in questo periodo storico, grazie all'arrivo di queste nuove tecnologie e all'ampliamento dei contenuti immateriali dell'offerta, cominciano a svilupparsi oltre alle classiche 4P del marketing mix, altre 3P:

- People (inteso come persone che operano per l'impresa)

- Process (processo cioè tutto il processo produttivo dalla creazione del prodotto alla vendita)
- Physical Evidence (prove tangibili).

Per comprendere meglio l'evoluzione dal marketing 1.0 al 2.0, si può affrontare il caso Nokia. Nokia era stata leader del mondiale del mercato della telefonia fino ai primi anni 2000 concentrandosi a fare un marketing di tipo 1.0 cioè improntato esclusivamente sul prodotto, tralasciando molto l'importanza del cliente e dei suoi bisogni. È stata proprio questa mancanza che non ha permesso a Nokia di avere una visione lungimirante e capire cosa i clienti avrebbero voluto in futuro. Proprio questo tipo di atteggiamento da parte di Nokia le ha fatto perdere non solo la leadership all'interno del mercato dei telefonini, ma le ha anche fatto subire molte perdite dal punto di vista economico per poi cambiare rotta in futuro e riallinearsi agli standard odierni perdendo però una larga fetta di clienti. Quest'analisi ci permette di capire l'importanza di stare al passo coi tempi e di come le persone (clienti ma non solo) per le aziende siano sempre più importanti.

L'argomento dell'importanza delle persone sarà sempre più rilevante e oggetto dei prossimi capitoli, proprio per la centralità che le persone assumono oggi come oggi nel mondo del marketing.

1.3 MARKETING 3.0

Il marketing 3.0 si sviluppa con l'avvento della globalizzazione e delle relative contraddizioni (per esempio scandali produttivi quali i palloni da calcio cuciti dai bambini oppure lo sversamento di rifiuti da parte di imprese direttamente nei fiumi o nei mari). A seguito di alcuni scandali, le persone (clienti dell'azienda e non) hanno iniziato ad indignarsi nei confronti delle imprese con pratiche fuori legge o discutibili. Tutto ciò ha creato molto scalpore e le aziende si sono rese conto che, oltre a capire i bisogni dei clienti e le loro emozioni, dovevano trasmettere quali fossero i valori aziendali e capire quale target avesse valori simili o uguali, in modo da potersi concentrare su di essi.

Il marketing 3.0 viene anche chiamato marketing valoriale o umanistico perché l'essere umano, non nel suo ruolo di cliente, assume centralità. Perciò per un'azienda ora più che mai è importante che l'identità che afferma di avere sia poi anche quella che è in realtà. In altre parole, occorre coerenza tra ciò che l'impresa dichiara e le condotte adottate, altrimenti si hanno dei danni di immagine. Proprio per questo le aziende lavorano sul brand e sul branding: il brand è l'immagine dell'azienda in pubblico è ciò che il consumatore vede, il branding invece è una strategia attraverso la quale l'azienda identifica cosa essa vuole rappresentare, quindi, valori che vuole promuovere (come, ad esempio, l'ecologismo, uno stile di vita sano oppure combattere il razzismo). Un esempio significativo è il caso di Nike, la più famosa azienda sportiva conosciutissima al mondo grazie all'iconico logo – "lo swoosh" – che si è resa protagonista di un atto coraggioso per promuovere la lotta al razzismo togliendo la sponsorizzazione a tutti quegli atleti che avessero avuto problemi legali dovuti ad atti razziali o anche alla diffamazione di genere. Questo atto, dimostrando coerenza tra quanto dichiarato e quanto fatto, è risaltato non solo agli occhi dei clienti di Nike ma del pubblico in generale, aumentando la credibilità del brand.

Nel marketing 3.0 è fondamentale anche parlare della fidelizzazione di un cliente. La fidelizzazione di un cliente è importante perché permette ad un'impresa di risparmiare sui costi fino a 5 volte rispetto ad acquisire un cliente nuovo; inoltre, un cliente fedele ci farà anche da "promotore" attraverso il passaparola parlandone con amici, parenti, colleghi e così via. Inoltre, per un'azienda vendere prodotti ai clienti fedeli è molto più facile ed aumentano anche le probabilità che la vendita si concluda con un esito positivo. Le aziende, per creare sempre più questa sinergia con i propri clienti e per sfruttarla nel migliore dei modi, devono essere in grado di offrire al cliente un prodotto, un servizio oppure un'esperienza straordinaria, creando un senso e un significato che vada a colpire il cliente dritto al cuore e lo faccia "innamorare" dell'impresa e del brand. Il tema dell'esperienza verrà approfondito nei capitoli successivi.

1.4 MARKETING 4.0

Il marketing 4.0 è tutto ciò che mette in relazione l'azienda con i clienti in maniera profonda, rendendo i clienti parte attiva del rapporto. Philip Kotler, guru del marketing moderno, ci offre una visione chiara del marketing 4.0 dicendo che con il marketing 4.0 si passa dal marketing tradizionale a quello digitale.

Il digital marketing è lo specchio della società in cui viviamo ovvero una società sempre connessa a Internet 24/7 e sempre pronta ad accogliere le novità a cui si è esposti. Anche le imprese hanno dovuto affrontare questo cambiamento; ma come hanno fatto? Innanzitutto, cambiando approccio al marketing: passando dall'essere esclusivi all'essere inclusivi. Questo è dovuto a un fatto non solo economico (come, ad esempio, la crescita e la conseguente nascita di nuove aziende in Oriente che stanno in qualche modo colmando il gap tra occidente e oriente), ma di cultura che viviamo quotidianamente. Il carattere dell'inclusività permette di convivere nonostante ci siano delle differenze tra le persone come tra le aziende. I social media in questo sono molto utili e, infatti, sono stati il motore del digital marketing.

Come secondo punto troviamo il cambiamento da un approccio verticale ad uno orizzontale. Il vecchio approccio si basava tutto sulle gerarchie dall'alto al basso all'interno delle aziende come anche nel mercato; infatti, era quasi impossibile che un'impresa piccola fosse in grado di competere con un'impresa di grandi dimensioni. Mentre oggi, utilizzando un approccio di tipo orizzontale, quello che conta non è la struttura gerarchica bensì la rete e le connessioni che l'azienda riesce a creare con i differenti stakeholders come i clienti o partner commerciali per promuovere un nuovo concetto fondamentale la co-creazione quindi creare insieme co-creare e co-operare.

L'ultimo step di questo passaggio è l'essere passati da una visione individuale ad una visione sociale, perché nel mondo di oggi tutti cercano l'approvazione dagli altri ancor prima che da loro stessi facendo aumentare esponenzialmente il peso del conformismo sociale. Oggi per la maggior parte delle persone è più importante piacere agli altri che piacere a sé stessi; infatti, molte persone acquistano gli stessi prodotti (es. abbigliamento) consigliati da amici o familiari. Questa visione più sociale del marketing porta con sé però alcuni paradossi, che vengono così definiti all'interno del libro Marketing 4.0 di Philip Kotler: interazione online e offline nei

confronti dei clienti perché, se è vero che l'interazione online – molto più evoluta e diretta – è letteralmente esplosa negli ultimi anni, è altrettanto vero che l'interazione offline cioè fisica resta al contempo molto importante per alcuni clienti come per la generazione dei *baby boomers*, la generazione nata tra il 1950 e il 1970, che preferiscono ancora un'interazione umana rispetto ad una digitale.

Esiste anche il paradosso del cliente informato e del cliente distratto; questo si crea perché oggi, con tutte le informazioni a cui è possibile avere accesso, molti clienti sono informati sui vari brand, ma al contempo esistono clienti totalmente disinformati che si fidano delle opinioni dei clienti più informati senza andar loro a reperire le informazioni utili.

L'ultimo dei paradossi enunciati da Kotler è il passaparola positivo/negativo: il mondo social permette ad ogni singola persona sul pianeta di esprimere la propria opinione riguardo qualsiasi argomento e questo accade anche per i vari brand, che ricevono una "pubblicità gratuita" da tutto questo ma questo "parlare" può essere positivo oppure negativo in base a cosa dice la gente. Capita che sui social si vengano a creare degli scontri tra chi è a favore di un brand e chi invece è contro lo stesso brand.

Le aziende, per sfruttare al massimo le potenzialità del marketing digitale hanno dovuto rianalizzare il mercato e capire quali fossero le classi sociali più pronte ad accogliere l'evoluzione da fisico a digitale. Studiando il mercato, i marketer hanno evidenziato tre categorie su cui fare maggiore affidamento: i giovani, le donne e i *netizen* (vengono anche definiti cittadini di Internet ed hanno una visione orizzontale del mondo). Queste tre categorie di persone, nel libro "La Mucca Viola" di Seth Godin sarebbero definite come "starnutatori" cioè sono persone inclini al cambiamento che poi "infetteranno" tutti gli altri. Questo genere di persone è molto importante all'interno della società perché favoriscono il cambiamento. Con il digital marketing avviene un altro cambiamento importante. Come abbiamo visto anche nei paragrafi precedenti, con l'evoluzione del marketing il cliente è stato messo sempre più al centro dei pensieri dell'azienda, capendo che la vera forza non sono i prodotti immessi nel mercato bensì i clienti di cui dispone. Grazie a questo, con il marketing 4.0 le attenzioni principali delle aziende si spostano dal modello delle 4P a quello nuovo, detto delle 4C, che serve per portare a sé i clienti in un modo più naturale:

- Co-creazione (i clienti vengono coinvolti fin da subito nella fase di identificazione e ascoltati tramite i feedback per migliorare i prodotti)
- Currency (indica il prezzo che nel mondo digitale è sempre più personalizzato e variabile)
- Comodità (la facilità con cui un cliente riesce a reperire un prodotto).
- Comunicazione o conversazione (la comunicazione con il cliente che non è più incentrata sul prodotto ma sul cliente stesso, attraverso l'utilizzo di slogan o di immagini che però non si concentrano esclusivamente sul prodotto ma più sull'esperienza olistica che deriva dall'acquisto di quel prodotto o servizio).

In questo contesto inizia a fare presa all'interno delle aziende l'idea che il cliente voglia qualcosa in più rispetto solo all'acquisto di un prodotto o un servizio, ed è qui che entra in gioco il concetto di *customer experience* che può essere definita come il modo in cui i clienti percepiscono le proprie interazioni con l'azienda durante le fasi di acquisto di un prodotto, come vedremo nel capitolo successivo, una customer experience di livello fa la differenza tra acquistare un prodotto piuttosto che un altro.

1.5 MARKETING 5.0

Il marketing 5.0 è l'applicazione di tecnologie che imitano l'umano per creare, comunicare, offrire, e aumentare il valore lungo il *customer journey*. È l'evoluzione naturale del marketing 4.0. L'epidemia di Covid-19 ha velocizzato il passaggio dal marketing 4.0 al 5.0. Nel periodo di lockdown, mentre eravamo chiusi in casa senza poter uscire, tutti si sono resi conto della potenza tecnologia e di come quel periodo abbia cambiato ancor di più le nostre abitudini e quelle delle aziende.

Il marketing 5.0 deve affrontare tre grandi sfide (Kotler, Marketing 5.0 tecnologie per l'umanità). Innanzitutto, per la prima volta nella storia i marketer hanno a che fare con cinque generazioni differenti: *i baby boomers, generazione X, generazione Y, generazione Z e generazione ALFA* e ognuna di queste ha bisogni differenti.

Le quote di mercato delle imprese ancora oggi sono raggiunte prevalentemente tramite gli acquisti di baby boomers e generazione X ma anche le altre generazioni iniziano ad aumentare il proprio peso. In particolare, i baby boomers e la generazione X dispongono di un maggior potere d'acquisto, mentre generazione Y e Z sono quelle più esperte digitalmente.

Oltre a questo, esistono problemi generazionale anche in ambito aziendale. Per esempio, spesso dirigenti più anziani prendono decisioni che sono in contrasto con le aspettative dei lavoratori più giovani.

L'ultima grande sfida che affronta il marketing è quella di avere a che fare sempre di più con un squilibrio della ricchezza che è stato ampliato dalla pandemia; infatti, si trovano a che fare con clienti molto ricchi oppure consumatori con poca disponibilità di spesa.

Lo scopo del marketing è quello di creare una customer experience (CX) che sia avvincente e fluida per i consumatori e per far ciò i marketer devono essere bravi a concepire una simbiosi tra l'intelligenza umana e quelle delle piattaforme digitali che vengono utilizzate.

Le tecnologie sono importanti per il marketing perché permettono di migliorarne alcune pratiche e riescono a rendere il sistema decisionale più veloce nonostante sia più complesso che in passato.

Cinque aiuti fondamentali che vengono presi in considerazione nel libro Marketing 5.0 di Philip Kotler sono:

- Prendere decisioni più informate grazie ai big data che si possono anche definire come i dati derivanti da ogni interazione (e-mail, transazione...) che un cliente ha con una specifica azienda.
- Prevedere risultati e strategie di marketing, sfruttando l'intelligenza artificiale; oggi i marketer sono maggiormente in grado di capire come potrà funzionare il lancio di un nuovo prodotto o di una nuova campagna promozionale.
- Portare l'esperienza digitale nel mondo fisico sempre grazie all'intelligenza artificiale e alle nuove tecnologie come sensori, l'IOT (Internet of Things), blockchain, realtà aumentate, dispositivi mobili, la NLP (elaborazione del linguaggio naturale) usata moltissimo nelle chatbots, la robotica. Tramite queste innovazioni tecnologiche è

possibile trasportare punti di contatto (*touchpoint*) tipicamente digitali nel mondo fisico, per favorire un'esperienza unica ed olistica.

- Aumentare la capacità dei marketer che gestiscono la front line di creare valore; questo tramite l'utilizzo di nuove tecnologie come i visori o realtà aumentata, che potenziano l'esperienza del consumatore.
- Velocizzare l'attuazione dei processi di marketing; l'uso delle tecnologie permette di stare al passo con le esigenze e i gusti dei consumatori che nel mondo di oggi mutano sempre più velocemente.

Le imprese devono riuscire ad abbracciare le nuove tecnologie per stare al passo coi tempi e avere come obiettivo quello di riuscire sempre più a creare dei legami con le generazioni più giovani che tra qualche anno domineranno il mercato. Inoltre, un uso corretto delle tecnologie permette alle imprese di facilitare tutte le operazioni di personalizzazione e customizzazione di prodotti o servizi per ogni singolo cliente. Le imprese devono convincere i consumatori che la tecnologia migliora la loro vita, ampliando le esperienze da provare e migliorandole, rendendole un'esperienza *omnichannel*.

L'omnicanalità non è altro che la gestione sinergica dei vari punti di contatto (o touchpoint) e canali di interazione tra azienda e consumatore per ottimizzare quest'esperienza dall'inizio alla fine. La customer experience è il punto di svolta del marketing e bisogna sempre più concentrarsi su questo tema, che verrà affrontato in maniera dettagliata nei prossimi due capitoli in cui capiremo come creare un'ottima CX e perché è così importante.

2 LA CUSTOMER EXPERIENCE(CX)

In questo capitolo si affronterà il tema della customer experience (CX) nella sua pienezza, capendo la sua importanza e la sua centralità nel mondo di oggi. La CX viene definita dagli autori del libro *Customer Experience Design* (Joe Haply, Oliver King e James Samperi) come "la somma di tutte le esperienze che i vostri clienti hanno dei vostri prodotti e servizi, di conseguenza, della convinzione che essi si sono fatti del vostro marchio". Le aziende, per offrire una CX unica e straordinaria nel suo insieme, devono affrontare alcune sfide e

superarle per creare una perfetta combinazione tra il prodotto e tutto ciò che gli sta attorno.

2.1 AFFRONTARE IL CAMBIAMENTO

Affrontare il cambiamento necessita il superamento di alcune sfide ma riuscirci non è affatto facile. Perché per passare da un approccio prodotto-centrico a uno cliente-centrico bisogna superare degli ostacoli lungo il percorso, per diventare un'azienda che ha come obiettivo primario la CX. L'evoluzione è ormai necessaria siccome il cliente al giorno d'oggi ha sempre più potere decisionale, difatti, il mercato è entrato in una fase che si può chiamare l'era del cliente. Il primo ostacolo dipende dal modo in cui le aziende solitamente sono organizzate. In questo punto ritroviamo ancora una volta il problema della verticalità delle relazioni: in un modo veloce come quello odierno avere rapporti orizzontali, sia esterni che interni all'azienda, è fondamentale per favorire la circolazione di idee e riuscire ad inquadrare meglio la visione aziendale per provare a realizzarla. L'aspetto dell'orizzontalità ormai è sempre più centrale all'interno di questo tipo di modello di business. In una fase di cambiamento così rilevante, l'orizzontalità è importante perché permette all'azienda che ogni suo reparto si assuma la responsabilità della parte del cambiamento che l'azienda deve affrontare, rendendo i reparti sempre più uniti in una visione collettiva e unitaria che sia in grado di coinvolgere appieno il personale come detto in precedenza. Il secondo ostacolo, quello forse più difficile da superare, quello che in effetti riporta un responso positivo o negativo del cliente, è quello di aver investito correttamente le risorse in un servizio che sia funzionale. Se il servizio ha successo, è stato fatto un buon lavoro, altrimenti bisogna ripartire e imparare dagli errori fatti e riprogettare un nuovo servizio che sia funzionale e ben strutturato. L'azienda, per creare questi servizi incentrati sul cliente, deve lavorare come una squadra unita e mettendo al centro l'obiettivo finale cioè la soddisfazione del cliente. Per operare tramite questa visione è necessario che ogni reparto aziendale faccia la sua parte al 100%, non perdendo mai di vista l'obiettivo finale. Per facilitare il superamento degli ostacoli, i leader aziendali devono proporre loro stessi dei cambiamenti positivi all'interno dell'azienda. Le idee vincenti possono arrivare da qualunque persona in azienda. La progettazione e la creazione di

servizi servono per ampliare lo spazio di manovra, non per limitarlo. Per imparare occorre: analizzare i dati ma bisogna anche mettersi in gioco facendo poi qualcosa di concreto; avere memoria della storia aziendale ma con uno sguardo incentrato sul futuro, capire cosa siamo stati e cosa vorremmo essere; imparare dagli errori; trasformare i problemi in opportunità come è capitato nelle imprese che lavoravano online durante la pandemia; avere una visione aziendale chiara e affrontare il futuro con ottimismo e un pizzico di sfrontatezza.

2.2 L'APPROCCIO OUT SIDE-IN

Cosa si intende per approccio out side-in? Sostanzialmente, usando questo tipo di approccio le aziende devono iniziare a creare la loro customer experience partendo da quelli che sono i bisogni e le aspettative dei clienti, ovvero partendo dall'esterno per arrivare all'interno, ribaltando quello che spesso viene considerato il processo decisionale ordinario. Difatti, le aziende devono avere la capacità di mettersi nei panni del consumatore. Ma come possono fare le aziende materialmente a mettersi nei panni dei clienti? Possono usare alcuni strumenti come sondaggi, newsletter, questionari e anche un pizzico di immaginazione. Per usare tutti questi strumenti le aziende devono riuscire ad operare in maniera sempre più orizzontale, quindi coinvolgendo tutti i reparti aziendali in "ugual modo", cercando di evitare un approccio troppo gerarchico. Bisogna implementare le sinergie interne ed esterne all'azienda per ottimizzare le risorse ed evitare sprechi inutili. Infatti, capita spesso che aziende creino dei servizi accessori che però i clienti non ritengono utili e, di conseguenza, c'è uno spreco di risorse e di tempo perché poi bisogna tornare indietro e applicare il processo corretto per la realizzazione di una customer experience straordinaria in grado di deliziare i clienti. Inoltre, per tutte le aziende, focalizzarsi su una CX di livello è importante perché crea un vantaggio competitivo all'interno del mercato perché tra due aziende, a parità di condizioni, un consumatore sceglierà quella che offre una CX migliore. Nel mondo di oggi, con l'uso sempre più estensivo dei social, le aziende sono più propense ad ascoltare le esigenze dei clienti siccome ogni responso, positivo o negativo che sia, è praticamente effettuato in live appena dopo che si riceve il prodotto.

Questo aspetto è molto utile soprattutto per ciò che riguarda la fidelizzazione del cliente. Un cliente soddisfatto appieno della CX di un'azienda, dalle fasi prima dell'acquisto fino a quelle successive, parlerà bene in pubblico dell'azienda stessa, facendo una pubblicità gratuita alla medesima, rimanendogli anche fedele come cliente e quindi è molto probabile che in futuro acquisterà di nuovo dalla stessa azienda. Come detto nel capitolo precedente, fidelizzare i clienti, oltre a essere vantaggioso per le aziende in termini di pubblicità e comunicazione, è anche vantaggioso dal punto di vista economico, dal momento che acquisire nuovi clienti è molto più dispendioso che lavorare sulla clientela già presente.

2.3 LA VISIONE

All'interno della CX è rilevante la visione o, meglio, la capacità di avere una visione incentrata sulla CX - che è il punto saldo che ha avuto Mercedes-Benz argomento che verrà affrontato nel capitolo successivo. Ma come fa un'azienda a creare una visione potente e capace di coinvolgere l'intera azienda? Questo non è certo facile ma proveremo a capirlo. Innanzitutto, capiamo che cos'è la visione di un'azienda. La vision aziendale consiste nel prendere decisioni chiare e ponderate con risorse scarse. La visione serve per dare a tutti i lavoratori dell'azienda la destinazione che la stessa deve raggiungere. La visione è la stella che guida le aziende per conquistare i propri obiettivi, è quella cosa immateriale che si tramuta materialmente nell'obiettivo finale dell'azienda come appunto può essere migliorare la CX.

L'attività più complessa per le aziende è quella di trasformare la visione in qualcosa di reale questo perché ci possono essere degli elementi di disturbo che rendono appunto difficile l'applicazione reale della visione. Ci potrebbe essere confusione sui contenuti della visione. Spesso le aziende pensano di avere una visione incentrata sulla customer experience quando in realtà non è così, perché in sostanza la CX non viene effettivamente messa al centro, perché non viene definita essenziale per la produzione di un servizio, non viene applicato l'approccio out side-in. Ora è decisamente più importante il customer journey che il prodotto in sé.

Una visione, per essere efficace, dovrebbe descrivere uno stato futuro in cui l'azienda raggiunge effettivamente gli obiettivi prestabiliti, deve essere uno strumento che l'azienda

può usare per rendere più facile prendere delle decisioni e deve essere abbastanza avvincente convincente e pratica che faccia in modo che sia messa in pratica da tutti.

Una visione convincente è il focus per una visione di successo perché deve riuscire a colpire nel segno prima di tutto i collaboratori e i colleghi aziendali, toccandoli soprattutto dal punto di vista emozionale, perché sono le emozioni che generano la convinzione di potercela fare all'interno delle persone.

Un altro problema è il tempo che riguarda la visione: una visione troppo breve è impossibile da realizzare per la mancanza di tempo, mentre una visione che guarda troppo al futuro non come innovazione ma come orizzonte temporale fallirà sicuramente a causa del troppo tempo che occorre per la realizzazione. Per questo gli esperti consigliano un intervallo temporale per una visione che vada dai 3 al massimo 5 anni, in modo che ci sia il tempo giusto per lavorare alla sua realizzazione ma non sia effettivamente troppo.

Un altro punto critico è capire come sarà realizzato il servizio, quindi la difficoltà di immaginazione dello stesso. Bisogna essere in grado di progettare servizi funzionali e che migliorino la CX anche creando servizi "generalisti" e poi personalizzarli per il singolo cliente un po' come accadde nel settore alberghiero o nel settore automobilistico.

Il primo step per far sì che la visione dell'azienda funzioni è quello di proporre una visione avvincente, che riesca a convincere tutti in azienda che sia possibile affrontare un cambiamento e che il cambiamento porterà ad un risultato positivo.

Rendere avvincente una visione non è così complesso ma bisogna conoscere tre elementi per poterla realizzare: c'è bisogno di un'idea forte in grado di catturare l'attenzione, avere informazioni sul cliente che rendano la nuova visione solida quindi realizzabile, la nuova visione deve sempre riuscire a raccontare quella che è la storia aziendale.

Un'idea forte si contraddistingue dal fatto che deve seguire un processo di decisione win-win, cioè apprezzata dai clienti e coinvolgente per il personale, deve essere vantaggiosa per entrambe le parti. La visione avvincente permette a tutti di credere che sia possibile metterla in pratica.

Per catturare informazioni sul cliente le aziende si affidano alle ricerche che compiono, alle analisi di mercato o alla raccolta dati per capire quali siano le preferenze dei clienti e muoversi di conseguenza nella direzione giusta. La raccolta dati è rilevante perché permette di renderli utilizzabili e dimostrare come si vuole realizzare la visione.

Per raccontare la storia aziendale la nuova visione deve ovviamente essere innovativa rispetto alla precedente, ma deve riuscire a coniugare i nuovi elementi con quella che è stata la storia del brand mantenendo quelli che sono stati i punti di forza in passato. Come riesce a fare Steve Cannon con il caso di Mercedes-Benz.

Il secondo step è quello di riuscire ad animare quindi renderla viva; quindi, visibile a tutti in modo che si riesca a capire realmente come si evolverà l'azienda una volta realizzata la visione. Per far ciò i leader aziendali possono creare delle mappe, oppure dei modelli o ancora dei percorsi che mostrano tutti i passaggi che avverranno col cambio di visione e come cambieranno le interazioni con i clienti, per metterli al centro di una visione incentrata sulla CX.

2.4 L'EMOTIVITÀ

Dal momento che l'emotività ha acquisito importanza nel corso degli anni, anche per un'ottima CX bisogna andare a ricercare quella componente emotiva che coinvolga la parte meno razionale di un consumatore. Ci deve essere la capacità di considerare le emozioni umane come un'ispirazione per poter progettare e creare contenuti e servizi aggiuntivi in grado di catturare l'attenzione dei clienti.

Esemplificando, perché fare shopping in una boutique di Louis Vuitton è diverso che andare a comprare vestiti in un negozio di Zara? Semplicemente perché, oltre a vendere prodotti di una qualità maggiore, nelle boutiques di Louis Vuitton riescono a farti sentire più coccolato, capiscono le intenzioni dei clienti e riescono a coinvolgerli emotivamente; la customer experience è di un livello di gran lunga superiore.

Per ottimizzare questo aspetto, le imprese devono progettare e sviluppare dei servizi che creino nei clienti delle sensazioni, emozioni positive per la CX. Per far ciò le aziende si impegnano nel garantire che questi servizi abbiano determinate caratteristiche e, punto ancor più rilevante, che poi queste caratteristiche siano rispettate per non creare false aspettative ai clienti. Alcune di queste caratteristiche sono: l'affidabilità, l'utilità, la disponibilità, la bellezza, l'eleganza, l'armonia, l'originalità. È molto importante distinguersi; come afferma Seth Godin, bisogna essere straordinari in un mondo ordinario.

L'aspetto emozionale è importante perché un cliente coinvolto emotivamente in qualche modo si sente parte dell'azienda anche lui perché trova qualcuno di cui fidarsi che condivide con lui qualcosa di più intimo che un semplice prodotto. Per le aziende, inoltre, un coinvolgimento emotivo permette di migliorare le proprie performance come dimostra un sondaggio di Temkin Group del 2016: si stima che su 10000 clienti esiste una relazione tra il "piacere" percepito dai clienti in seguito all'esperienza in un'azienda e la probabilità di acquistare di più (87%), di perdonare un errore (71%), di provare cose nuove (65%) e si abbassa anche la percentuale di clienti delusi che scende al di sotto del 10%.

Includere l'emotività spesso è difficile perché è difficile raccogliere dei dati a riguardo, per via del fatto che le emozioni non sono cose fisiche, e in più l'emozionalità non è sempre il primo obiettivo di un'azienda presente sul mercato in quanto il suo obiettivo principale è quello di generare dei profitti. Le aziende che però sono riuscite in questo coinvolgimento emotivo sono riuscite ad alzare il numero dei clienti ed anche i profitti aziendali. Includere l'emotività richiede tempo anche perché ci sono stati dei settori economici che hanno convinto i consumatori a concentrarsi esclusivamente sul prezzo, adottando un approccio molto materialista in totale contrasto con l'aspetto emotivo. Ciò nonostante, sta sempre prendendo più piede l'idea che le emozioni siano un aspetto positivo per il business, anche grazie al fatto che col passare degli anni i prezzi medi si sono alzati sempre di più; quindi, è sempre più difficile adottare una strategia di prezzo basso. Così anche tutte le aziende come i supermercati che prima attiravano i clienti grazie ad una politica di prezzo, si sono trovate costrette a riprogrammare la propria visione aziendale considerando maggiormente l'impatto delle emozioni, creando servizi ad hoc come carte fedeltà e raccolte punti.

Uno dei settori economici che è riuscito a sfruttare meglio l'uso delle emozioni è quello automobilistico, le automobili sono essenzialmente macchinari, sviluppate pensando alle prestazioni, alla sicurezza e all'efficienza. Le loro pubblicità però sono emozione pura, creano una storia in grado di convincere i clienti che quell'auto renderà la loro vita migliore. Un esempio è quanto fatto da Hyundai nella sua sede di Seoul per coinvolgere maggiormente il mercato giovanile, creando uno showroom a Gangnam in cui ha creato più di un punto di vendita, uno spazio esperienziale e culturale.

Un altro aspetto utile è capire in che momento entra in gioco l'emotività per far questo occorre distinguere tra un bene materiale e un servizio. Se si ha a che fare con un bene materiale l'intenzione di scaturire una connessione emotiva col cliente viene pensata al

momento stesso della realizzazione del prodotto, perché il prodotto è progettato e realizzato prima che produca un'esperienza nel cliente. Mentre per quanto riguarda un servizio la connessione emotiva avviene nel momento esatto in cui un servizio viene consumato; quindi, si cercherà di ampliare le emozioni positive e neutralizzare quelle negative da parte dell'azienda, per rendere l'esperienza del cliente la migliore possibile.

2.5 ESSERE ORIGINALI

Cosa rende originale, distintivo, il servizio che un'azienda offre? Cosa lo rende così speciale e unico agli occhi dei clienti?

Ogni azienda deve fare di tutto per rendere il servizio offerto qualcosa di unico e "suo". Deve far capire al cliente che quel tipo di servizio può essere offerto solo da lei; deve, appunto, distinguersi dagli altri concorrenti per un qualsiasi aspetto del servizio stesso. Si può citare l'esempio delle compagnie aeree low cost che sono state in grado di ridurre drasticamente i costi per uno spostamento aereo da un luogo x a un luogo y, rimuovendo tutto ciò che loro hanno considerato superfluo, offrendo un servizio diverso rispetto alle compagnie presenti sul mercato fino a quel momento.

Oggi il carattere distintivo di un'azienda più che il marchio è la CX perché i clienti più che sul marchio si concentrano su quest'ultima. Per emergere, più che promuovere il marchio, è meglio investire in servizi che garantiscono un'ottima CX siccome ormai il mercato è saturo di prodotti. Per progettare un'ottima CX le aziende devono investire su due pilastri:

- Distinguere il marchio traducendolo in un'estetica e una pratica del servizio offerto
- Progettare un'offerta di servizio utile per i clienti e che rispecchi la visione aziendale.

Come detto in precedenza, per emergere, le aziende devono avere dei segni distintivi, cioè qualcosa che le renda uniche e riconoscibili al cliente per varie caratteristiche. Capiremo meglio questo argomento quando analizzeremo i casi riguardanti il mondo del divertimento nel capitolo successivo.

Per rendersi distintiva all'interno del mercato un'azienda deve avere una buona offerta di servizio. Come possiamo definire quest'ultima?

Occorre anzitutto distinguere quello che il marchio dice e l'offerta di servizio che possiamo identificare con quello che il marchio fa. La chiave di volta per avere un'ottima offerta di servizio è capire quali sono i punti di distinzione dell'azienda rispetto ai concorrenti e metterli in pratica e renderli disponibili ai clienti tramite i servizi, cercando di rendere questi elementi tangibili ai clienti anche se a volte l'elemento distintivo è qualcosa di intangibile, ma concentrarsi su questi aspetti determina la riuscita di una buona CX. Il primo appunto è quello di non confondere il marchio con il servizio offerto, ciò che si dice da ciò che, invece, si fa. Occorre quindi essere capaci di collegare i punti di forza dell'azienda al servizio stesso, essendo onesti con sé stessi e con i clienti, evitando di offrire un servizio troppo alto per gli standard aziendali e che poi diventa difficile da raggiungere.

Il secondo elemento su cui impuntarsi è non pensare di essere i migliori a fare qualcosa, ma anche nel caso in cui lo fossimo, bisogna avere una mentalità vincente che ci dica che si può sempre migliorare e si deve migliorare, siccome non viviamo in una bolla dove si è soli ma si vive in un mondo aperto sempre più interconnesso con sempre più concorrenti all'interno del mercato.

Il terzo ed ultimo punto consiste nell'identificare precisamente i tratti distintivi che si distinguono in fisici come il logo, e psicologici quindi i valori che l'azienda vuole trasmettere, ed investire tutto su quelli senza cambiare direzione troppo spesso per non creare confusione nel consumatore. Bisogna aggrapparsi ai punti forti per esaltare la differenza e l'unicità di un servizio rispetto ad un altro.

Ad esempio, Coca Cola è riuscita fin da subito a sfruttare al meglio la capacità di creare un prodotto originale cogliendo quali fossero le caratteristiche necessarie da toccare. Ha usato nel logo il colore rosso, con all'interno il nome dell'azienda usando un font molto divertente, questi due elementi apparentemente banali in realtà hanno fatto una parte del successo di Coca Cola. Infatti, il rosso è diventato un suo elemento distintivo che simboleggia la passione e il font utilizzato richiama il divertimento, la Coca Cola appunto viene spesso consumata in situazioni conviviali, compleanni o feste, in cui il divertimento è assicurato. Questo aspetto è stato colto anche dai consumatori più o meno consapevolmente e Coca Cola è la bibita gasata più consumata al mondo.

Un altro esempio che si può citare è quello dell'azienda Red Bull che tramite il suo slogan "Red Bull ti mette le ali" è riuscita molto bene a sfruttare il carattere dell'originalità. Infatti, nessun altro prima di lei aveva pensato alla creazione di drink energetici, lo slogan è molto forte e va compreso "il ti mette le ali" va inteso come il fatto che essendo una bevanda energetica "migliora le prestazioni sportive. La sua originalità la si trova anche nei servizi di promozione in cui partecipa, soprattutto in eventi sportivi in cui spesso vengono proposte delle sfide a cui i presenti possono partecipare e sentirsi coinvolti appieno. Red Bull è diventata famosa anche per essere diventata proprietaria di un team di formula 1 che porta il suo stesso nome.

Vedendo questi due esempi si può intuire che per attrarre una buona fetta di potenziali clienti è necessario avere idee anche semplici ma che funzionino e siano belle. Perché un'idea bella e che funziona porterà sicuramente alla creazione di un servizio bello e che funziona che poi è fondamentale per ottenere una CX di un ottimo livello. Per creare un bel servizio in primis è sempre necessario capire a qual è il target clientelare di riferimento e quali siano i loro bisogni e le loro esigenze, il cliente deve essere il fulcro della CX. Lo scopo principale che l'azienda offre creando un servizio è quella di apportare più valore al cliente. Un servizio deve essere bello e ben progettato perché permette all'azienda di risparmiare risorse per la sua erogazione, ed in più facilita le connessioni tra l'azienda e il cliente su diversi piani, in particolare si vanno a toccare le emozioni del cliente quindi la parte più inconscia.

Gli elementi che rendono più bello un servizio rispetto ad un altro e quindi più apprezzato dai clienti, sono la cura dei dettagli, l'unicità, la facilità di utilizzo e l'adattabilità al momento storico; ad esempio durante la pandemia i servizi proposti da JustEAT, Deliveroo e altre aziende simili hanno funzionato molto bene appunto perché: erano facili da usare, erano dettagliate in quanto c'è molta scelta tra i piatti, erano molto adatte per il momento storico attraversato ed erano "uniche" nel senso che ognuna offriva promozioni differenti.

2.6 FIDELIZZAZIONE

Un altro aspetto importante che riguarda la CX è la fidelizzazione del cliente, in quanto un cliente soddisfatto sarà fedele al brand. Per riuscire a fidelizzare un cliente l'azienda come

prima cosa deve dimostrarsi competente nell'ambito in cui lavora, e deve essere in sintonia con il cliente, quindi, deve far sì che i valori che lei promuove siano simili ai valori del cliente per poter avere delle interazioni e poi deve riuscire ad instaurare un rapporto di fiducia col cliente. La fiducia azienda-cliente è la base su cui si costruisce la fedeltà. Per riuscire ad ottenere la fedeltà di un cliente l'azienda deve mantenere le promesse ovvero fare ciò che dice. La customer experience diventa così fondamentale per riuscire a fidelizzare i clienti ed aumentare anche i profitti come si vedrà in seguito. L'esperienza nel suo insieme deve essere distintiva, immersiva e quanto più personalizzata possibile in base a cosa si sta vendendo se un bene o un servizio, infatti, il consumatore con una possibilità di scelta molto elevata che trova sul mercato sceglierà quelle aziende che siano in grado di seguirlo e aiutarlo durante il customer journey.

Le aziende possono misurare la fidelizzazione dei propri clienti attraverso dei feedback in particolare di risposta a tre domande principali.

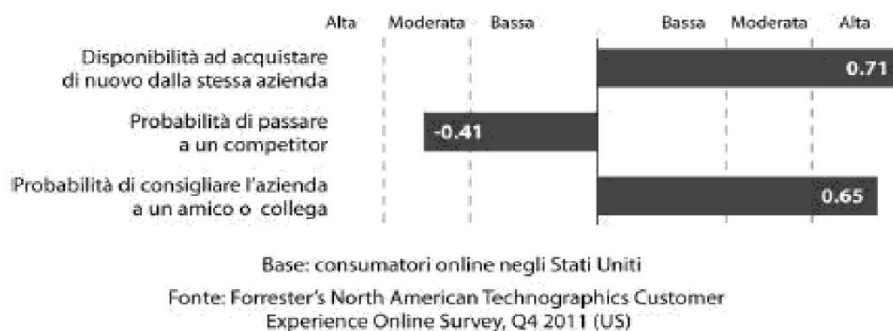


Figura 2.3 Correlazione tra i punteggi CXi e le unità di misura della fidelizzazione

Figura 3.2 misurazione della fidelizzazione

Fonte Clienti al centro

Più i punteggi sono alti più l'azienda ha dei clienti fedeli, la fedeltà è importante per il passaparola tra i diversi clienti, un cliente soddisfatto parlerà bene dei servizi offerti da un'azienda raccomandandola a suoi amici e parenti o tramite i social a tutti i suoi followers. Questo aiuta l'azienda anche a farsi pubblicità, proprio per questo aspetto le aziende dovrebbero sempre più cercare di continuare a soddisfare le esigenze di questi clienti con tutti gli sforzi possibili piuttosto che cercare di acquisire clienti nuovi, anche perché è molto più dispendioso dal punto di vista economico. Un'ottima esperienza vissuta dal cliente garantisce la fedeltà e questa, di conseguenza, porta un maggior consumo da parte del

servizio dai clienti fidelizzati, un aumento delle vendite a nuovi clienti acquisiti tramite il passaparola sempre fatto dai clienti fidelizzati che diventano delle specie di brand ambassador senza esserne totalmente consapevoli. C'è un dato molto interessante raccolto dall'azienda Signifyd per quanto riguarda il commercio digitale in Italia. Dove i clienti affermano che sono pronti ad abbandonare un brand nel caso in cui vivano un'esperienza negativa, il 76% dei clienti afferma di cambiare sito web nel caso in cui l'esperienza di acquisto non lo soddisfi, mentre il 58% è disposto addirittura ad abbandonare il brand. Questi dati si riferiscono alla ricerca State of Commerce in Europe 2023.

I dati appena analizzati devono rendere ancora più attente tutte le imprese in campo di fidelizzazione, perché viene mostrato come anche una piccola insoddisfazione del cliente possa essere decisiva tra il restare con un brand o abbandonarlo.

2.7 L'OMNICALITÀ

Per poter offrire l'esperienza migliore possibile le aziende devono sviluppare l'omnicanalità. L'omnicanalità è la capacità seguire il comportamento dei clienti, di saper gestire la comunicazione in tempo reale su diversi punti di contatto, che oggi in ambito di interazioni tra le parti sono più fluidi che mai, infatti, per i consumatori oggi non esiste una vera e propria divisione tra le interazioni online e offline che hanno con le aziende ma è tutto collegato. Il cliente proprio per questa fluidità delle relazioni desidera vivere sempre la medesima brand experience qualunque sia il suo tipo di approccio se fisico o digitale.

L'omnicanalità ha come fulcro principale il cliente per fargli vivere un'esperienza straordinaria, prevede un sistema di interconnessione tra tutti i touchpoint fisici e digitali che connettono l'azienda al consumatore. Si vive quindi un continuo scambio di informazioni tra le parti, permettendo così al cliente di vivere appieno l'esperienza su tutti

i touchpoint coinvolti senza che ci siano interruzioni dovuto al passaggio da un punto di contatto ad un altro.

L'omnicanalità contribuisce a costruire la reputazione del brand più un'azienda è in grado di offrire beni e servizi tramite una molteplicità di canali interconnessi tra loro, più l'azienda sarà vista in maniera positiva dai consumatori migliorandone la reputazione. Più poi sarà capace di costruire canali per raggiungere nuovi clienti e più riuscirà a rendere fluida la comunicazione tra gli stessi, oltre a migliorare la reputazione come già detto aumenteranno anche le vendite e di conseguenza se tutto il lavoro è stato svolto bene aumenteranno anche i profitti.

Il punto chiave per migliorare l'omnicanalità e d'effetto la CX è la comunicazione interna all'azienda per poter creare questi canali e connetterli tra loro, e la comunicazione tra il cliente e l'azienda in particolare la fluidità e la facilità con cui avviene la comunicazione tra l'impresa e i clienti.

Figura 3.3 raffigurazione omnicanalità

fonte www.googleimmagini.it



Una perfetta CX viene offerta dalle aziende che riescono a tenere conto di tutti gli elementi affrontati in precedenza in modo congiunto, e applicarli al proprio business per incentrarsi totalmente sul cliente. Il quale è sempre più importante per la costruzione di un business.

3 LA CUSTOMER EXPERIENCE IN PRATICA: ALCUNI CASI

In questo capitolo vedremo come alcune aziende sono riuscite a creare un modello di business totalmente incentrato sulla CX. Per comprendere bene cosa vuol dire dedicarsi totalmente alla customer experience, useremo questa frase pronunciata da Gandhi: “un cliente è il visitatore più importante del nostro esercizio commerciale. Non è lui che dipende da noi, siamo noi a dipendere da lui. Non va considerato un’interruzione del nostro lavoro, ma lo scopo del nostro lavoro. Non è uno straniero rispetto alla nostra attività, ma ne fa parte. Non gli facciamo noi un favore quando lo serviamo: è lui che lo fa a noi dandoci l’opportunità di farlo.” Questa frase esprime perfettamente il concetto di CX e come il cliente è come un ospite che entra in casa nostra e bisogna trattarlo bene per farlo rimanere. Nei casi che vengono analizzati in questo capitolo, si ha a che fare con aziende che sono state visionarie e sono riuscite ad anticipare quello che è il trend attuale che quasi tutte le imprese impegnate sul mercato, in particolare coloro che hanno a che fare con le persone.

3.1 MERCEDES-BENZ

Il caso Mercedes-Benz lo analizziamo specificatamente grazie alle informazioni trovate nel libro “Oltre il prodotto, l’eccellenza nella customer experience: il metodo Mercedes -Benz” di Joseph Michelli, un consulente esperto in customer experience.

I clienti sono sempre alla ricerca di esperienze eccezionali ed è proprio in quest’ottica che Mercedes-Benz USA nel 2012 ha iniziato ad operare per spostarsi da una visione prodotto-centrica ad una cliente-centrica. Quando nel 2012 Stephen Cannon venne promosso da vicepresidente marketing di MBUSA a presidente e CEO, decise che per MBUSA non bastava essere leader del mercato delle auto di lusso in America, ma ambiva a qualcosa di

più. Fino a quel momento Mercedes era conosciuta per la sua sicurezza e affidabilità ma per nulla per la sua CX. Cannon decise che era arrivato il momento di cambiare la visione dell'intera azienda, ma per far questo doveva superare due grandi sfide lungo il cammino del cambiamento: l'esistenza di una cultura aziendale prodotto-centrica e la capacità limitata di tenere sotto controllo le più di 370 concessionarie Mercedes presenti nel continente. Cannon, nonostante le difficoltà, decise che Mercedes dovesse diventare leader nella CX non solo del settore automobilistico ma competere con i maggiori brand che erano al top al livello di customer experience come, ad esempio, Tiffany.

L'aspetto che ha aiutato un po' Mercedes è il fatto che loro sono un brand leggendario che offre prodotti eccellenti. Si possono riportare alcune frasi di alcuni clienti che hanno acquistato una Mercedes per capire la qualità del prodotto. Quella di questo cliente colpisce proprio nel segno, paragonando l'auto a dei musicisti; John R. Modric afferma che: "guidare una Mercedes è come suonare Mozart con la raffinatezza di Bach".

Per cambiare visione da una prodotto-centrica ad una incentrata sul cliente e sulla CX, il leader di MBUSA attua un programma chiamato Driven to LEAD (dove lead sta per listen, empathize, add value e delight in italiano ascolto, empatia, valore aggiunto e soddisfazione). Questo programma, costituito da corsi, venne introdotto sempre da Cannon ma nel 2011, quando ancora non era stato nominato CEO. Questo programma nasce per cambiare la visione e diventare il primo brand nel mondo per customer care. I corsi servono per creare una visione d'intenti anche col personale dall'azienda e dei concessionari, vengono incoraggiati a trattare con gli stakeholders con la formula dell'essere guidati dal piacere.

Mercedes col tempo si è sposata dal vendere un ottimo prodotto al vendere sempre un ottimo prodotto ma con l'aggiunta di un'esperienza di vendita straordinaria. Numerosissimi clienti ringraziano ancora oggi Mercedes e affermano di non voler cambiare brand per l'esperienza che hanno vissuto.

Per compiere questo cambio di visione il CEO Stephen Cannon, che da ora in poi verrà chiamato Steve, organizzò un incontro con i piani alti MBUSA Financial Services, invitando a partecipare all'incontro dei dirigenti di Disney, una delle aziende leader nel settore della CX, per convincere tutti che la sua visione fosse vincente. Questi dirigenti Disney

mostrarono come ci fosse un collegamento tra l'aumento dei profitti e una migliore CX vissuta da parte del cliente. Questo incontro primordiale fu molto propizio, infatti, da questo momento di inizio, cominciarono a cambiare le cose all'interno dell'azienda.

Il primo passo per partire col miglioramento della CX è capire a che punto ci si trova; è necessario orientarsi e, per far questo, i leader di MBUSA hanno disegnato una vera e propria mappa con un inizio e una fine. Tramite questa mappa sono riusciti a capire quali fossero i punti necessari per arrivare al successo e per poter poi attuare un piano d'azione per raggiungere gli obiettivi.

Per mettere in pratica il piano d'azione, MBUSA utilizza il mantra "driven to delight", un trattamento eccezionale che vuole ricordare che il viaggio non finisce mai, e per ricordare ai membri di MBUSA che "il meglio o niente" non serve solo come motto per le vetture ma deve essere offerto anche al cliente tramite una CX straordinaria. L'azienda deve vivere il mantra lei stessa per poterlo offrire pienamente ai clienti come esperienza. Steve voleva che questo cambiamento di prospettiva avvenisse all'interno dell'azienda senza apportare nuovo denaro ma sfruttando quello già presente, migliorandone l'allocazione e diventando più efficienti ed anche più efficaci. Il primo incontro avvenuto tra i leader di MBUSA e MBFS aveva creato in azienda un senso di urgenza e necessità e una visione chiara da seguire per raggiungere l'obiettivo di diventare uno dei migliori brand del mondo per quanto riguarda la CX. I leader aziendali ora avevano il compito di formare tutto il personale per realizzare questa nuova visione facendo sì che essi partecipassero a corsi di formazione Driven to lead in particolare ai titolari di concessionari e invece tramite dei questionari per tutti i dipendenti, in modo da poter raccogliere dei feedback. I corsi Driven to LEAD hanno amplificato le sfide e le opportunità che MB ha dovuto affrontare in tema di CX di lusso. Queste erano fondate su tre pilastri:

- Consapevolezza, comprendere che ciò che è buono per un professionista del settore non è detto che per il cliente sia memorabile
- Prospettiva, ogni giorno i clienti vivono esperienze spettacolari per un brand o per un altro, quella di MB è paragonabile alle migliori?
- Impegno da parte dello staff, le basi per garantire una CX straordinaria vivono nell'acronimo LEAD.

I corsi Driven to LEAD hanno permesso ai partecipanti di avere una visione anche al di fuori del settore automobilistico, potendosi confrontare con aziende leader nel settore della CX e prestare attenzione a quali fossero i punti chiave per offrire un'esperienza straordinaria ad un cliente. Per motivare ancor di più lo staff e dimostrare quel senso di urgenza che si era sviluppato, Steve, inoltre, produsse un video chiamato THE STANDARD in cui promuoveva l'urgenza di realizzare questa nuova visione e i passi per poterla raggiungere. In THE STANDARD la società si è mossa per chiarire cosa dovesse fare per migliorare la CX, si rese conto che era necessario attivare ogni dipartimento, bisognava riallizzare e risistemare i touchpoint del brand e bisognava formare i dipendenti.

Innanzitutto, MB decise di creare un team dedicato completamente alla CX composto però da poche persone per favorire la sinergia tra loro e gli altri reparti aziendali. Questo team fu inoltre suddiviso in due sottogruppi, uno che si occupava di pianificazione e strategia mentre l'altro si occupava di metriche/insight cioè si preoccupava di raccogliere la voce del cliente, era un ottimo raccogliitore di informazioni per MB. Questo sottogruppo era molto importante perché ad esempio metteva a confronto le ricerche tra MB e i competitor come BMW o Audi per elementi che potevano essere simili tra le differenti vetture, inoltre seguiva anche tutti i sondaggi delle principali aziende che si occupano di raccogliere dati sulla CX come J.D Power and Association sulla Satisfaction, le analisi di Forrester oppure gli studi di Strategic Vision. Sempre lo stesso gruppo si occupa anche di gestire la community dei clienti acquisiti e anche dei clienti nuovi, la community serve come focus group online, in queste community vengono convolte conversazioni che promuovono il prodotto, oppure mostre ed eventi. Una cosa interessante è che le conversazioni non riguardano solo prodotti MB ma spesso si parla anche di aziende leader nel settore della CX come Louis Vuitton, Tiffany o Ritz-Carlton. L'importanza delle community è che oltre ai compiti che svolgono come funzione aziendale hanno la capacità di far parlare tra loro i clienti di Mercedes, che spesso sono ossessionati dal brand e raccontano le loro storie che si diffondono tra gli altri clienti già fidelizzati e i clienti potenziali. Il team di strategia e pianificazione si occupa di mappare il viaggio del cliente e quindi far capire anche ai vari team come il loro lavoro impatta sull'esperienza del cliente. Inoltre, quest'area guida e aiuta i leader di MB ad allineare le proprie azioni con la mission aziendale Driven to Delight ovvero tesi al piacere.

Per misurare il loro successo strategico, i leader di MBUSA utilizzano 5 indicatori:

1. Essere il brand automobilistico più amato.
2. Massimizzare la fidelizzazione del cliente.
3. Essere il brand di lusso più importante nelle vendite di veicoli nuovi.
4. Essere il centro remunerativo più importante fra tutti quelli di Daimler.
5. Come importante datore di lavoro degli USA, migliorare ogni anno il coinvolgimento dei dipendenti.

Per migliorare la CX il gruppo strategia e pianificazione individua quali sono i punti critici lungo il customer journey del cliente e interviene proponendo dei miglioramenti, che molto spesso arrivano dal team metriche/insight siccome è il team più a contatto con i clienti. Infatti, per una CX migliore bisogna essere nei panni del cliente e chi meglio del cliente stesso può darci una soluzione, tipica visione di un approccio outside-in. MBUSA riesce a migliorare questo aspetto anche grazie all'entrata in azienda nel 2012 da parte di Gareth Joyce che era già stato vicepresidente post-vendita per Mercedes-Benz nei Paesi Bassi e in Sud Africa. Gareth vede nella pianificazione strategica cliente-centrica la svolta per MBUSA. Questa visione cliente-centrica non è solo utile per capire il punto di vista del cliente ma anche perché permette di avere una migliore allocazione delle risorse, ed è proprio quello che riesce a fare Gareth migliorando il servizio di assistenza stradale già presente in MBUSA. Modificò il servizio di Mercedes Sign and Drive, in cui sostanzialmente il programma di garanzia fu ristretto e il livello dei servizi gratuiti venne stratificato, offrendo dei vantaggi ai clienti più vecchi, in modo da fidelizzarli. Le risorse risparmiate vennero utilizzate per la promozione dei due nuovi veicoli in uscita nel 2013, la nuova Mercedes CLA e la Mercedes Classe S, attraverso il programma MB Select ma approfondiremo questo argomento in seguito.

Per facilitare il processo di cambio del servizio di assistenza stradale la casa madre offriva ai vari concessionari dei rimborsi per lo sforzo fatto per accontentare quei clienti che portavano la macchina in assistenza. Una caratteristica unica che distingue Mercedes da tutte le altre aziende automobilistiche e che quando un cliente porta in assistenza il veicolo in un rivenditore autorizzato Mercedes, egli otterrà un passaggio gratuito in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo. Un'altra novità importante introdotta da MBUSA è stata quella di introdurre

la figura del Customer Experience Champion (CEC), un membro facente parte dell'organizzazione, che, come unica caratteristica, ha quella di spingere gli altri al cambiamento e di seguire il progetto fino al suo completamento. Chi è stato selezionato come CEC partecipava alle attività aziendali in maniera molto presente e con priorità. Nel primo anno del lancio del progetto era stato insegnato al CEC a mappare il viaggio del cliente. Questa figura esiste tutt'oggi in MBUSA e ha la carica di un anno e si occupa di sviluppare iniziative di CX per i vari team di lavoro all'interno dell'azienda.

Mercedes per far ciò ha dovuto concentrarsi parecchio sulla mappatura del viaggio del cliente. Lynn definiva questo processo come un modello del servizio in cui i processi, i punti in cui veniva meno, gli archi temporali e la redditività venivano tutti descritti in un unico documento. Secondo lui sempre questo modello permetteva e permette di tagliare tempi e inefficienze dello sviluppo casuale di servizi e garantisce una visuale migliore sulle prerogative della gestione dei servizi.

I modelli di CX si sono evoluti e oggi sono costituiti da:

- Una vista sistematica delle interazioni dei clienti con il brand
- Gli obiettivi e le necessità che i clienti manifestano durante il proprio viaggio
- L'identificazione dei touchpoint di alto valore, quelli più importanti per i clienti
- I problemi dei servizi che il cliente deve affrontare
- Il livello di customer satisfaction e le emozioni provate dal cliente
- I processi, i dipartimenti e tutto ciò che si interfaccia con il cliente presso ogni touchpoint
- L'identificazione di opportunità per migliorare il customer journey

Dopo aver raccolto una mole di dati da parte dei clienti, i reparti strategia e di metriche/insight appuntavano tutto ciò che trovavano su dei post-it ma questo creava gran confusione anche per la presa di decisioni in quanto era di difficile lettura. Così i leader di Mercedes decisero di affidarsi ad un'azienda esterna, la Razofish, che aiutasse

Mercedes a rendere più chiaro tutto il viaggio del cliente dal pre al post-vendita, ma una mappa, per quanto utile ai leader, ancora non era così semplice da poter essere spiegata a tutti. Così durante un meeting che Mercedes organizza ogni due anni, presso il Superdrome di MB a New Orleans, Gareth Joyce ha l'intuizione di disegnare su una lavagna un cerchio e dividerlo in quadranti, ognuno dei quali rappresentava uno step del customer journey.

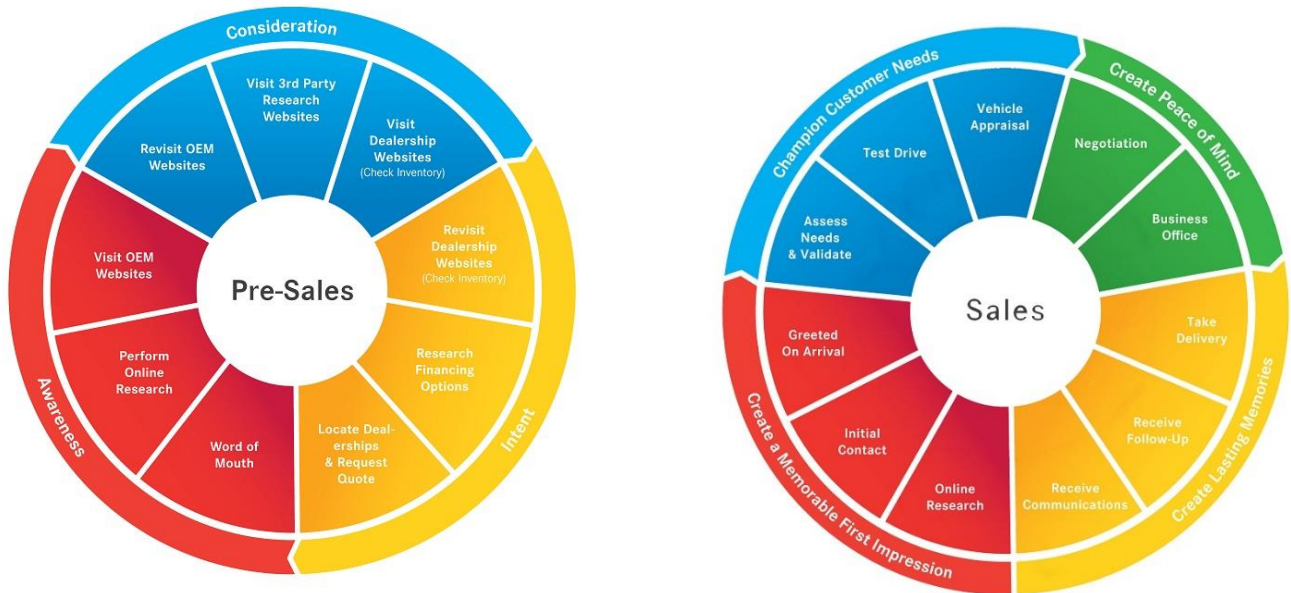
Immagine 4.1 Ruota del customer journey

Per l'assistenza www.driventodelight.com



Questa rappresentata è una ruota semplificata in quanto riporta solo il viaggio del cliente per quanto riguarda l'aspetto dell'assistenza. Le diverse fasce colorate rappresentano i diversi momenti di come si sviluppa un customer journey: la parte rossa indica di ampliare il business, la parte azzurra di iniziare nel modo giusto, la parte verde di mantenere le promesse e la parte gialla di creare ricordi duraturi. La ruota è un elemento di facile comprensione da parte di tutti e anche il linguaggio utilizzato è semplice e quindi facile da usare e da spiegare a tutti i dipendenti MBUSA e alle concessionarie. Queste ruote aiutano il personale a comprendere cosa occorre per partire col piede giusto quando si avvicinano a un cliente. Ad esempio, per quanto riguarda l'assistenza, è importante per un cliente che riceva un preventivo chiaro per la riparazione dell'auto, che gli venga lasciata un'auto di cortesia oppure un passaggio fino alla

destinazione richiesta. Oltre alla ruota dell'assistenza, troviamo altre due ruote, quella di prevendita e quella di vendita.



Immagini 4.2 e 4.3 Ruote prevendita e vendita www.driventodelight.com

La ruota di prevendita illustra in modo chiaro ed efficiente quali sono i movimenti del cliente nella fase di esplorazione e d'intenzione di acquisto. Negli anni, soprattutto grazie all'avvento di Internet, il metodo di acquisto è cambiato. Basti pensare che fino al 2006 un acquirente visitava in media 4.3 concessionari prima di comprare, dal 2010 un compratore in media visita 1.1 concessionari, in pratica acquista appena si reca al concessionario ha già le idee molto chiare. La ruota di vendita mostra come deve essere una vendita perfetta per garantire la migliore CX possibile al nuovo cliente.

Dopo aver creato tutte queste mappe per comprendere come arrivare ad offrire una CX straordinaria, adesso è necessario toccare un altro punto ovvero essere in grado di misurare la customer experience. Prima della nomina di Steve Cannon come CEO, MBUSA sostanzialmente utilizzava due questionari: il CSP (customer satisfaction program); chi rispondeva al questionario riceveva un altro questionario chiamato MBLI (Mercedes-Benz Loyalty Index) che serviva per valutare rapidamente l'esperienza del cliente; se il cliente invece

non rispondeva al primo questionario, o gli veniva inviato in seguito un questionario più dettagliato simile a quello di J.D Power. Entrambi questi questionari erano utili a livello di brand ma di utilità limitata per cercare di migliorare la CX, anche perché essendo diversi era difficile compararli e inoltre, i risultati derivanti dallo studio di questionari arrivavano sempre in ritardo, non rispecchiavano quella che era la situazione in quel momento.

Mercedes, per risolvere questo problema, decise che doveva crearsi internamente uno strumento in grado di misurare la customer experience in tempo reale, per ottenere un flusso continuo di informazioni. Per realizzare questo progetto MBUSA contattò un'azienda di nome Medallia per creare un programma che permettesse la creazione e l'analisi praticamente istantanea dei dati raccolti nei questionari. Questo accadde alla fine del 2012 e MB con la collaborazione di Medallia realizzò questo programma nei primi mesi del 2013. Questo strumento chiamato CEI (Customer Experience Indexes) ha la capacità di allinearsi direttamente con le fasi del processo che troviamo all'interno delle ruote viste in precedenza. Ad esempio, il CEI incentrato sui servizi non è altro che un punteggio cumulativo basato sulle risposte che i clienti danno, riguardanti i momenti chiave di ogni tappa del customer journey. Il team di Medallia, insieme al team CX di MB, determinarono non solo le domande da porre nel questionario ma anche il peso relativo che doveva essere dato ad ogni area del viaggio, in relazione all'esperienza percepita nella sua totalità. Oltre al questionario per generare il CEI, venne anche valutata la capacità delle concessionarie di garantire degli standard di servizio, anche qua tramite una serie di domande molto precise, come per esempio il tempo di attesa per parlare con un operatore (Max 2 minuti) oppure se il veicolo è stato lasciato più pulito di quando è stato lasciato in concessionaria.

Il CEI aggregato quindi comprendente tutte e tre le ruote, crea un punteggio massimo di mille punti; i punteggi dei clienti vengono raccolti in una dashboard che è sempre consultabile. Questo è un punto di forza notevole per migliorare la CX perché questi dati sono usati anche dalle concessionarie per confrontarsi con le altre, di conseguenza, capire i loro punti di forza e le loro debolezze nell'ambito della CX e quindi poter migliorare. Oltre a questo, MB voleva comparire nelle classifiche di aziende che raccolgono dati riguardanti customer satisfaction e customer experience come J.D. Power, ACSI e altri, così all'interno dei sondaggi del programma CEI inseriva anche domande presenti nei questionari di queste aziende in modo che anche il confronto dei dati con i questionari di queste aziende fosse più facile. Il

questionario CEI veniva inviato ai clienti 15 giorni dopo l'acquisto di un mezzo e 10 giorni dopo che il veicolo fosse andato in assistenza; questa decisione è stata presa perché così il cliente era in grado di dare risposte precise dopo aver potuto comunque fare abbastanza chilometri. MB non lascia però passare questo lasso di tempo senza occuparsi dei suoi clienti, infatti, solitamente il concessionario che ha effettuato la vendita o la riparazione si mette in contatto con il cliente 48 ore dopo, questo per, in primis, ringraziare il cliente per essersi affidato a loro, identificare se per caso ci fosse un problema che non è stato risolto e come ultima cosa avvisare i clienti che gli sarà inviato il questionario CEI.

La capacità di Mercedes è quella però non solo di riuscire ad analizzare i dati ma anche di ascoltare con cura la voce del cliente nei momenti in cui ha più bisogno, come l'esempio di un cliente che dopo aver portato l'auto in assistenza si è trovato ancora un problema alla cintura dell'auto: dopo aver risposto negativamente alla e-mail inviata da MB riguardante la riparazione, un membro di MB si è presentato immediatamente a casa sua per risolvergli il problema.

Per garantire una CX di livello di eccezionale, oltre alla creazione degli strumenti visti in precedenza, è necessario che ogni persona in azienda si prenda le proprie responsabilità per soddisfare tutti i desideri dei clienti. Per far sì che ognuno si assume le proprie responsabilità MBUSA portò avanti due programmi fondamentali e concatenati fra loro, il primo fu quello di uniformare tutti i concessionari Mercedes da un punto di vista fisico, cercando di renderli simili alla sede principale in tema di colori, di spazio, di funzionalità e di organizzazione per dare l'idea di essere compatti ed andare tutti nella stessa direzione. Questo progetto venne chiamato Autohaus. Per favorire questo processo di cambiamento la sede offrì ai concessionari più inclini al cambiamento dei bonus economici per auto venduta e in più la possibilità di vendere un numero maggiore di veicoli. In seguito, questi bonus più che sulle vetture vendute vennero cambiati in base alla valutazione della CX grazie al CEI che ne permetteva la misurazione. Così facendo ogni concessionaria offriva la miglior customer experience possibile. Inoltre, nel 2013 MBUSA istituì un altro bonus chiamato margine di leadership che permetteva ai concessionari con i risultati migliori in termini di CX di ottenere altri soldi, che venivano presi dai concessionari con i risultati peggiori come forma di sanzione da parte della casa madre e venivano girati ai concessionari migliori. Il margine di leadership veniva calcolato trimestralmente e appunto veniva classificato in base al CEI. Per stilare questa

classifica MBUSA utilizza delle percentuali: se ci trovassimo con 100 concessionari, i primi 70 riceverebbero il bonus mentre i restanti 30 no, viene usata la percentuale del 70%. Nel 2014 MBUSA aveva pagato 44 milioni di dollari nel margine di leadership. Steva Cannon afferma che era molto felice di come questo programma stava andando perché metteva in chiaro che chi non si fosse concentrato sul realizzare una CX straordinaria non avrebbe avuto nemmeno benefici economici, appunto perché il cliente ha sempre più "potere" nelle decisioni che deve prendere un'azienda ed è quindi giusto che una parte dei guadagni derivi proprio dalla voce del cliente, dalla sua soddisfazione o meno.

MBUSA si rende conto che era riuscita a rendere misurabile la CX, ma ancora non era stata capace di fare qualcosa di tangibile per i concessionari per far capire in pratico come migliorare la CX di un cliente nei momenti chiave. Così tramite lo studio dei dati raccolti grazie al CEP e al CEI scrissero delle Best Practice che inserirono nel CEI, che spiegavano cosa fare praticamente per rendere migliore la CX. All'interno del libro "Oltre il prodotto", troviamo la Best Practice 6 che compare all'interno delle sezioni della ruota delle vendite: creare serenità. Questa Practice dice che la trattativa per concordare il prezzo d'acquisto non deve superare i 15 minuti. Questi principi valgono sia per i business B2C sia per quelli B2B quindi MBUSA attua questi cambiamenti in tutti e due gli ambiti di business, nonostante i clienti abbiano esigenze e desideri differenti, il modo di operare di Mercedes resta lo stesso per ambedue le tipologie di cliente.

Steve Cannon all'inizio del suo percorso come CEO si rese conto che oltre agli strumenti, all'implementazione tecnologica e alla creazione di processi, una cosa fondamentale era quella di coinvolgere il personale. Il coinvolgimento del personale per Steve si basa su tre pilastri che sono: migliorare la connessione emotiva col brand, massimizzare il coinvolgimento dei dipendenti e rapportarsi con altri fornitori di CX di livello straordinario.

Per migliorare la connessione emotiva, Steve e il suo team dopo 5 mesi dopo aver partecipato al National Dealer Meeting a Las Vegas, decisero di introdurre un programma chiamato DaSH (driva a star at home) dove star è un riferimento al logo di Mercedes-Benz. Questo programma dava l'opportunità di guidare i veicoli Mercedes ai dipendenti per un paio di giorni, il che consentirà a loro di apprezzare pienamente i prodotti aziendali e capire meglio anche i clienti. Infatti, come è emerso da un sondaggio aziendale, il 70% dei dipendenti non aveva mai

guidato una Mercedes in tutta la sua vita. Il programma Dash è stato pensato come una forma di apprendimento immersivo grazie anche al fatto che Mercedes ha completato l'esperienza di guida con dei questionari pre-apprendimento, di guida e post-apprendimento da completare. Del 93% del personale che ha partecipato al programma, il 99% ha raccomandato il programma e il 97% ha affermato che è stato un uso prezioso del proprio tempo. Di seguito riportiamo la testimonianza di un dipendente: "lavorando nel dipartimento finanziario, ho solo modo di parlare delle automobili. È stato un piacere poter toccare con mano uno dei veicoli, per conoscere le possibilità di quest'auto, dalla tecnologia alla facilità di guida, fino alle prestazioni – tutto fantastico". MBUSA, visto il grande successo del programma DaSH, decise di estenderlo anche al personale di MBFS per migliorare la brand immersion di tutti i dipendenti dell'azienda in tutti i reparti dell'azienda, riuscendo a creare un'identità aziendale molto forte.

Per misurare il livello di coinvolgimento dei dipendenti, MB si affidò ad una società esterna Lior Arussy e Strativity Group. Questa società utilizzò un questionario utile sia a MBUSA sia ai concessionari; questo questionario è chiamato IMCO perché ha a che fare con quattro dimensioni aziendali individuo, manager, cliente e organizzazione.

Individuo

- Sente che i suoi sforzi fanno la differenza
- Ritiene che ci sia equilibrio fra vita privata e lavorativa
- Può prendersi la responsabilità dei problemi che incontra quotidianamente

Manager

- Vede la distribuzione del lavoro equa e gestibile
- È ispirato dal suo superiore
- Si sente apprezzato dal suo supervisore

Cliente

- Ritiene che la concessionaria crei un importante valore aggiunto per i clienti
- Pensa che i leader della concessionaria prendano decisioni cliente-centriche
- Gli vengono dati gli strumenti per fare ciò che è giusto per i clienti

Organizzazione

- Si fida della vision e della strategia della leadership

- Vede i leader come persone che comunicano con efficienza
- Si sente connesso al generale successo della leadership

Dipendenti e concessionari dovevano fidarsi del fatto che le loro informazioni avrebbero portato a dei cambiamenti positivi in azienda, e che Lior avrebbe comunicato solamente i livelli di partecipazione e i risultati ottenuti a Mercedes.

Per migliorare la CX Mercedes decise anche di imparare da quelli che erano i migliori fornitori di CX fino a quel momento. Decisero quindi di creare un loro metodo per creare una CX eccellente creando un modello chiamato Mercedes-Benz Way, un modello di CX esclusivo del brand. Per creare questo modello MB si mise in contatto con le migliori aziende fornitrici di CX come Starbucks e Nordstrom. Confrontandosi con queste aziende capirono che la chiave era da ricercare nell'effetto "fa tanto". L'effetto fa tanto significa che un brand è noto per essere talmente straordinario, in uno degli aspetti della CX, che i consumatori identificano quel comportamento come tipico del brand. Mercedes per rendersi speciale doveva andare proprio alla ricerca di questo effetto.

Grazie a tutte queste nuove idee e nuovi progetti messi atto da MBUSA, i leader sono riusciti a cambiare la cultura aziendale da prodotto-centrica a cliente-centrica, riuscendo a coinvolgere tutto il personale. Ora che si era creata questa situazione era il momento perfetto per sfruttare a pieno lo slancio ottenuto e per farlo i team di leadership hanno lanciato due nuovi programmi Brand Immersion e Leadership Academy programs. Questi due programmi si focalizzano principalmente sulla formazione del personale. In particolare, Steve Cannon afferma che conquistare le persone è una questione di cuore e mente. Queste iniziative appunto, oltre a formare, catturano l'attenzione delle persone a livello emotivo e mentale.

Il programma Brand Immersion può essere visto come l'evoluzione del programma DaSH che in MBUSA fu un successo clamoroso e così con questo nuovo programma i leader di Mercedes hanno pensato di realizzare un DaSH 2.0. Questo nuovo programma avrebbe dovuto assumere i connotati migliori di DaSH, aumentando però l'opportunità di apprendimento scalabile e sostenibile. Il primo cambiamento forte fu quello di portare l'esperienza dalle concessionarie ad un Brand Immersion Center centrale, investendo risorse per creare questo centro all'avanguardia per la formazione del personale mantenendo sempre però la capacità di far

vivere un'esperienza diretta a coloro che si stanno formando. Il Brand Immersion Center si trova in Alabama in particolare a Vance; questo centro è strutturato come un mix di classi per l'insegnamento, postazioni interattive tecnologiche, un museo di veicoli Mercedes-Benz. L'esperienza all'interno di questo centro, oltre ad essere formativa per il personale, è importante per i leader di MBUSA perché alla fine dell'esperienza chiedono a ciascun dipendente cosa serve secondo loro per migliorare il progetto centrale Drivnen to Delight, cosa migliorare per deliziare ancor di più i clienti. Solitamente l'esperienza nel centro si divide in diversi step, il primo dei quali è un tour guidato di uno degli stabilimenti di produzione più avanzati nel mondo. Questo centro di produzione in Alabama è il primo al di fuori della Germania per dimensioni, dove vengono prodotte auto del calibro del SUV classe M, del SUV GL e la classe C. In oltre 450.000 metri quadrati vengono assemblati più di 230.000 veicoli all'anno, per poi essere distribuiti in 135 paesi. Dopo aver assistito al tour del centro produttivo, la seconda attività consiste nel compilare uno dei 3 seguenti moduli riguardanti la CX: capire lo straordinario, ascoltare con empatia e aggiungere valore e deliziare. Per evitare di creare confusione ai partecipanti al corso in Mercedes si è deciso di mantenere i modelli della struttura LEAD che abbiamo analizzato in precedenza. Infine, a fine giornata viene chiesto ai partecipanti di analizzare l'esperienza della cena, secondo i parametri LEAD introdotti da MBUSA, dall'inizio alla fine; all'inizio della seconda giornata verranno condivise le esperienze riguardanti la cena vissuta il giorno precedente. Nel proseguo della giornata si partecipa a prove di guida anche off-road o in pista che mettono in luce quali sono i punti di forza del brand dal punto di vista dell'auto e l'esperienza si conclude la sera del secondo giorno con una cerimonia conclusiva, che si tiene presso il vicino Barber Vintage Motorsports Museum; in questa fase si ha la possibilità di scattare foto e di girare liberamente all'interno del centro.

Il programma Brand Immersion è stato molto importante perché è stato in grado e tutt'ora lo è di creare un legame unico col brand che sa di simbiosi tra i dipendenti e l'organizzazione stessa dell'azienda; grazie ad un coinvolgimento a livelli altissimi, si riesce a entrare in contatto con l'identità del brand. Tutto ciò crea un ulteriore beneficio psicologico ai lavoratori, infatti, come teorizzato dallo psicologo Martin Seligman, "la felicità è in parte dovuta a un attaccamento e alla consapevolezza di essere utile ad un'entità più grande di sé". Se si riesce

a creare felicità nei dipendenti sicuramente l'azienda riuscirà ad ottenere benefici anche dal punto di vista lavorativo e migliorare quelli che sono i suoi obiettivi.

Il Leadership academy è un altro programma creato da Mercedes questa volta però per i leader dell'azienda. In particolare, in Leadership academy è un programma di coaching per invogliare i leader a migliorare e capire come possono farlo. Questo programma serve per formare i leader di MBUSA e in particolare quelli delle concessionarie Mercedes, in particolare ci si concentra sul fatto che spesso un individuo veniva nominato ad esempio direttore vendite perché era il miglior venditore, però spesso il miglior venditore non è detto che sia un buon leader, perché essere un buon leader vuol dire sì avere capacità tecniche però non bastano solo quelle. Questo programma mette in luce tre differenze principali: il coaching, il mentoring e la gestione. Il programma di leadership insegna a portare avanti le tre fasi della leadership. La prima fase del programma viene chiamata Lead Yourself; questa fase serve a far capire ai partecipanti qual è la loro tipologia di leadership. La fase seguente si chiama Lead Your Team e la terza ed ultima fase si chiama Lead Your Organization. Il programma Lead Yourself richiede prima del suo inizio la compilazione di uno strumento di autovalutazione sul proprio stile di leadership, dopodiché si viene trasferiti in una struttura e si seguono due giorni di corso intensivo. In questo corso vengono indicati quali sono i principi della leadership e quali ognuno vuole seguire : creare una visione affascinante, ascoltare più che parlare, fare mille domande, stabilire standard esageratamente elevati, essere visibile per farsi seguire, la cultura mangia strategia a colazione, essere gentili, parole ed azioni devono essere coerenti, il feedback migliore è quello veloce, non mettere mai a repentaglio la dignità di una persona, sii presente o non farti vedere e il bicchiere è sempre mezzo pieno, essere positivi. Al termine della formazione Lead Yourself ogni leader segue per 90 giorni uno di questi principi per migliorare la propria leadership. I leader oltre a risolvere i problemi devono avere anche la capacità di anticiparli e di proporre già delle soluzioni in anticipo e devono essere in grado di tenere sempre unito e motivato il team per ottenere risultati eccellenti.

Oltre ad aver introdotto programmi e sviluppato iniziative per promuovere il coinvolgimento del personale con ottimi risultati, per migliorare la CX è necessario anche apportare innovazioni tecnologiche. Infatti, come Gary Hamel, un consulente di gestione, afferma: "L'innovazione è l'unica assicurazione contro l'irrelevanza. È l'unica garanzia di una fidelizzazione del cliente a lungo termine." Mercedes ha apportato innovazioni sul campo che

sono state in grado di facilitare l'uso al personale e di migliorare la CX del cliente. In primis MBUSA ha uniformato tutti i concessionari in modo che seguissero una linea guida di presentazione estetica, architettonica e di formazione del personale, assicurando un'esperienza completa ma il più semplice possibile. Inoltre, sono stati aggiunti elementi tecnologici all'interno degli show-room come tablet, visori ecc... che permettano al cliente di vivere un'esperienza completa. La chiave per avere successo in questo, secondo Drew Slaven vicepresidente marketing di MBUSA, è quello di vendere un prodotto eccellente con una customer experience altrettanto eccellente; se si riescono a coniugare queste due cose l'utilità del fare marketing alla vecchia maniera si riduce all'osso; quindi, conviene investire in CX piuttosto che in marketing tradizionale. Mercedes per quanto riguarda l'aspetto esperienziale ha fatto passi da gigante, è stato uno dei primi brand automobilistici a capire la forza dell'online per divulgare informazioni riguardanti le proprie automobili attraverso pagine sul sito web e con la produzione di video molto coinvolgenti.

Una prima innovazione non riguarda direttamente le tecnologie ma più il personale e i processi aziendali, in particolare in ambito di assistenza al cliente. MBUSA andando avanti con gli anni si è resa conto che per risolvere i problemi più gravi che subivano le auto era necessario assumere personale più qualificato in grado di risolvere problemi sempre più difficili e che aiutassero a modificare anche gli altri processi assistenziali per renderli più veloci ed efficaci. In particolare, è stato creato un team che garantisse assistenza ai concessionari stessi per appunto la risoluzione di problemi più complessi. Inoltre, i leader di MBUSA hanno deciso di modificare il servizio CAC (centro assistenza clienti) il braccio del brand con il quale si interfacciano i clienti, responsabilizzando il personale presente e assumendone di nuovo dove fosse stato necessario. I leader di Mercedes decisero che le risposte che i clienti dovevano ricevere dopo aver parlato con il CAC non dovevano essere più impersonali del tipo: il suo problema verrà analizzato meglio dal suo concessionario. Ma doveva essere in grado di offrire soluzioni innovative e mostrare empatia verso il cliente. Il punto fondamentale è che le persone che lavorano nel CAC siano in grado di ascoltare bisogni ed esigenze dei clienti; quindi, l'ascolto è determinante per garantire un ottimo servizio di assistenza.

Un altro cambiamento riguardante i processi per ottenere un miglioramento della CX riguardava l'assegnazione delle auto di cortesia; infatti, prima del 2012 ogni concessionario offriva un servizio per le auto di cortesia in modo differente; c'erano quelli che offrivano come

auto di cortesia una Mercedes, mentre altri offrivano la prima macchina che era disponibile in quel momento senza badare alle condizioni del veicolo stesso. Quando MBUSA istituì un programma per uniformare l'esperienza riguardante la concessione di un'auto di cortesia per tutte le concessionarie in modo da uniformare l'esperienza anche sotto questo punto di vista. Mercedes grazie alle risorse che aveva presenti in azienda riuscì a sostenere il costo dell'investimento insieme ai concessionari, i quali dovevano avere una flotta di veicoli Mercedes adibiti esclusivamente a questo tipo di servizio, le piattaforme tecnologiche con cui doveva essere gestito questo servizio e come poi vendere le auto usate come veicoli di cortesia, come automobili certificate di seconda mano dopo un tot di chilometri percorsi.

Un altro metodo che ha attuato MBUSA per migliorare la CX è la così detta manutenzione gratis: al momento dell'acquisto di un veicolo da parte di un cliente gli veniva proposto di aggiungere al prezzo dell'auto una somma di denaro che Mercedes divideva in scaglioni in base alla tipologia di danno da cui il cliente voleva coprirsi, usando il metodo delle assicurazioni facendo pagare la somma anticipatamente e riparare il veicolo "gratuitamente" solo in caso in cui il danno si verificasse.

In ambito tecnologico Mercedes è sempre stata al passo coi tempi e in grado di capire il mercato ed ha sempre introdotto novità tecnologiche all'interno degli show-room passando da schermi a tablet fino alle esperienze interattive più coinvolgenti che è in grado di offrire oggi grazie allo sviluppo tecnologico come ad esempio l'utilizzo dei visori, per rendere l'esperienza di acquisto ancora più straordinaria.

Si trattano ora altri due programmi avviati da MBUSA sempre in quegli anni che mettono in luce la loro grande attenzione per la CX e per l'innovazione costante, MB SELECT e Digital Service Drive.

MB SELECT è un programma lanciato nell'autunno del 2013 per promuovere il lancio di due nuovi veicoli, la CLA e la Mercedes Classe S. I partecipanti a questo programma erano una task-force che si riuniva prima del lancio dell'auto per prevenire ed affrontare qualsiasi problema riguardante la CX solitamente 24 ore prima ed un tesoretto in grado di deliziare i clienti che avessero acquistato uno di questi due modelli di auto. Quando si incorreva in problemi, questa task-force detta anche team di reazione rapida cercava di trovare soluzioni in base all'area di competenza dei membri facenti parte della task-force, tra cui anche il CEO Steve Cannon. Ad

esempio, la prima CLA - quella Edizione 1 - aveva un problema riguardante i pedali perché non erano uguali a quelli indicati nella pubblicità; così, ascoltati questi feed-back da parte dei clienti, la task-force decise di risolvere il problema sostituendo i pedali della Edizione 1 con i pedali presenti sulle CLA AMG che invece avevano i pedali come quelli mostrati nella pubblicità. Il secondo pilastro del programma MB SELECT era rendere disponibili risorse finanziarie in grado di risolvere i problemi che incontravano i compratori di Classe S e di CLA, siccome al lancio di auto nuove è molto probabile se non quasi certo che alcuni esemplari abbiano dei problemi più o meno gravi. Per risolvere gli eventuali problemi la casa madre forniva l'immediata autorizzazione ai concessionari per offrire assistenza al cliente ed inoltre, le risorse per operare erano anche queste offerte direttamente da MBUSA, per far sì di rispondere a questi problemi nell'immediato per offrire la migliore CX possibile al cliente. Il programma del team di reazione rapida e il progetto MB SELECT vennero accolti benissimo dai concessionari e da tutta MBUSA e vista la loro efficacia i leader di Mercedes decisero di utilizzare queste due risorse anche per i lanci futuri di nuovi modelli di veicoli. Lo scopo principale di MB SELECT è quello di garantire un'esperienza di altissimo livello che si addica al lusso e all'eccellenza ingegneristica del brand, e soprattutto per Mercedes deve essere fonte di fidelizzazione del cliente. Si affronta di seguito un'esperienza vissuta da un cliente per capire la forza di questo programma: questo cliente aveva acquistato da poco una Classe S e dopo poco la ritrova con una portiera rigata. La porta in concessionario pensando di dover pagare la riparazione ed invece il concessionario, utilizzando le risorse del programma MB SELECT, "offre" la riparazione al cliente ed in più gli fa trovare nell'auto alcuni gadget targati Mercedes. Costui, molto contento, rientra poco dopo in concessionario per acquistare una Classe S anche per sua moglie.

MBUSA decide poi di introdurre su tutti i veicoli gratuitamente per i primi 6 mesi dopo l'acquisto mbrace, una specie di live chat di assistenza che coniuga tecnologia e servizi umani. mbrace nella sua forma più semplice fornisce la sicurezza di sapere di un rappresentante Mercedes-Benz, può inviare anche mentre l'auto è in strada un tecnico specializzato per risolvere i problemi presenti sull'auto. Mentre mbrace base si occupa praticamente del processo di assistenza, i clienti che decidono di abbonarsi a mbrace PLUS hanno a loro servizio un concierge personale 24/7 per 365 giorni l'anno che può soddisfare le richieste più svariate dall'organizzazione di un viaggio, la prenotazione di un hotel, ecc..

Digital Service Drive è il massimo per quanto riguarda l'integrazione fra processi, tecnologia e servizi umani. È pensato per stabilire quali sono gli standard di tutti gli specifici elementi della service experience con MB, ma anche per integrare tecnologicamente la service experience vissuta dai clienti. Di seguito ecco gli elementi principali del programma:

- Prenotazione online degli appuntamenti
- Tablet per la gestione dei servizi
- Notificazione dello stato inviata automaticamente dal sistema di comunicazione
- Pagamento fattura flessibile (fattura online o servizio di cassa)

Il Digital Service Drive è utile perché dal punto di vista del concessionario migliora la customer satisfaction, mostra la professionalità e gli investimenti fatti per raggiungere questo livello di servizi offerti. Dal punto di vista del cliente rende il processo molto più fluido e meno dispendioso in termini temporali. Oggi più che mai l'uso della tecnologia è fondamentale siccome una grande fetta di clienti vuole servizi rapidi e facili da usare e si trovano sempre più a loro agio ad aver a che fare con strumenti tecnologici e le aziende devono fare lo stesso per creare un'ottima immagine e offrire anche la CX desiderata.

Mercedes, grazie a tutte queste iniziative, è riuscita a portarsi in cima ad un mercato con molti concorrenti Audi, BMW, Cadillac, Jaguar ecc.. Riesce a tenere alta la qualità delle auto e dei servizi grazie a numero di clienti che annualmente si servono da lei. Le auto vendute da MBUSA superano ormai da qualche anno le 300.000 unità vendute. Grazie al cambiamento di cultura avvenuto all'interno dell'azienda Mercedes ha ricevuto svariati premi per il coinvolgimento dei dipendenti. Nel 2014 è stata per il quinto anno di fila nella classifica di Fortune "100 Best Companies to Work For", a maggio 2014 si è piazzata al quarto posto nella classifica NJBIZ "The Best Place to Work in New Jersey". Mercedes è riuscita ad ottenere successo non solo nel settore automobilistico ma anche nel settore della CX riuscendo a scalare la classifica dell'indice J.D. Power riuscendo ad arrivare fino ai piedi del podio, perché ha cambiato a sua visione che ha permesso di migliorare la sua performance e la soddisfazione del cliente. La capacità dei leader di MBUSA è stata quella di riuscire a proporre e ad espandere la visione in tutti i reparti dell'azienda in modo responsabilizzante e coinvolgente. Ormai la visione di offrire una CX straordinaria sta sempre più entrando a far parte del DNA di Mercedes.

Il CEO Steve Cannon ha avuto l'intuizione di stravolgere la cultura aziendale di Mercedes passando da una prodotto-centrica ad una cliente-centrica, riuscendo ad ispirare i migliori e richiedendo sempre di più a chi era rimasto indietro sia come personale che come concessionari. Questo atteggiamento rivoluzionario in ambito automobilistico ha permesso a MBUSA di diventare leader del mercato delle auto di lusso in America dal 2014/2015, lasciando indietro le altre case automobilistiche, in particolare BMW che fino a quel momento era il principale competitor di Mercedes. Per continuare a solcare quest'onda di un continuo miglioramento della CX, i leader di MBUSA hanno deciso di introdurre un nuovo programma formativo chiamato CDA (Career Development Academy) ovvero corsi per il miglioramento della carriera, creando un'academy formativa. Lo staff di questa academy si occupa di scrivere i corsi per tutte le posizioni principali del network dei concessionari. Tutto il personale coinvolto deve seguire un corso di formazione per ottenere una certificazione base, una specializzata e infine un master per la sua categoria di lavoro. Ogni tre mesi lo staff delle concessionarie deve partecipare a questi corsi per rimanere sempre aggiornato e per ampliare le proprie competenze, tutto ciò sempre per garantire al cliente una CX fuori dal normale.

I leader di MBUSA, per far capire il cambiamento in tutto e per tutto, hanno anche deciso di trasferire il quartier generale dal New Jersey in Georgia, costruendo una nuova struttura su una base di cinque ettari molto vicina all'aeroporto di Atlanta per facilitare gli spostamenti.

L'obiettivo finale di Steve e del suo team, dopo essere riuscito a modificare l'impero di Mercedes rendendolo uno dei primi brand al mondo per quanto riguarda la CX, vuole lasciare in eredità questa mentalità all'interno dell'azienda creando una vera e propria dinastia, intesa come la capacità di continuare a dominare il mercato anche negli anni a venire, un po' come viene detto delle squadre sportive quando riescono a vincere per tanti anni consecutivi come hanno fatto i Celtics o gli Yankees. La testimonianza del successo di Mercedes in ambito di CX la si trova nei racconti che vengono fatti quasi quotidianamente dai clienti che hanno interazioni con il brand.

3.2 FOUR SEASONS HOTEL

Il Four Seasons Hotel è una catena che opera nel mercato dell'hotellerie del lusso, con alberghi in quasi tutto il mondo. La catena del Four Seasons è stata capace di cogliere l'opportunità che si è venuta a creare grazie alla diffusione di Internet e dei primi social media intorno all'anno 2012, investendo gran parte del budget destinata al marketing, per proporre al cliente un'esperienza interattiva ed anche virtuale andando a snellire anche alcuni processi come, per esempio, la prenotazione o il check-in, che furono resi disponibili direttamente sul sito.

Nel settore turistico l'arrivo di Internet è stato fondamentale per portarci ai giorni nostri, in cui prenotare un viaggio è diventato sempre più semplice; infatti, è sempre meno necessario l'intervento di intermediari esterni come le agenzie di viaggio.

Alcune delle mosse attuate dai leader dell'azienda sono state la customizzazione fatta per il cliente durante il soggiorno per migliorarne l'esperienza sia per quanto riguarda il soggiorno in sé sia per quanto riguarda i servizi che il cliente desidera utilizzare; anche perché questa tipologia sono frequentate principalmente da due categorie di clienti che hanno esigenze e bisogni diversi: da un lato si trovano i clienti business che sono lì per lavoro e dall'altro si trovano i turisti con molta disponibilità a spendere perché parliamo di alberghi del lusso.

La seconda novità introdotta è stata appunto la creazione di un sito completamente dedicato e in cui lo staff ha incentrato tutti gli sforzi per dar luogo all'esperienza che poi è possibile vivere all'interno dell'Hotel una volta arrivati per soggiornarci. Un altro punto che è stato toccato è stato quello di diffondere i punti di forza tramite il sito per renderli poi esperienze effettivamente vivibili in Hotel siccome uno dei punti di forza del Four Seasons Hotel sono i matrimoni, sono state raccontate le esperienze degli sposi che hanno festeggiato il proprio matrimonio in queste fantastiche location con in più le avventure che hanno vissuto durante quei giorni.

L'ultimo step è quello di coinvolgere le persone/clienti dal vivo quindi nella realtà. Per far questo hanno inventato alcune iniziative; la più intrigante fu un virtual wine tasting quindi l'assaggio dei vini in modo virtuale. L'evento si è tenuto presso il bar del Four Seasons di Londra, ed era possibile assistervi o dal vivo o in collegamento via Twitter, un modo per poter entrare in contatto con il maggior numero di persone possibili, e mostrare alcune delle esperienze che è possibile vivere all'interno di questi hotel.

3.3 TIFFANY

Tiffany nasce nel 1837 come negozio di oggettistica. La sua storia cambia nel 1848, quando il suo fondatore Charles Tiffany decise di acquistare i gioielli della corona francese; da quel momento l'azienda diventa un'icona del lusso come la conosciamo oggi. L'immagine del brand poi si è consolidata sempre di più negli anni grazie al film Colazione da Tiffany in cui la protagonista interpretata da Audrey Hepburn dice che " Mi sono accorta che per sentirmi meglio mi basta prendere un taxi e farmi portare da Tiffany. È una cosa che mi calma subito, quel silenzio e quell'aria superba: non ci può capitare niente di brutto là dentro, non con quei signori vestiti così bene." mettendo in mostra quali siano le caratteristiche principali del brand.

Fino al 2018 però il brand segue una linea di marketing molto standard senza introdurre particolari novità. Nel 2018 però il brand decide di aprire nella sua sede storica sulla 5th Avenue a New York, un bar chiamato Blue Box Cafè caratterizzato da un altro segno distintivo dell'azienda ovvero l'azzurro Tiffany, una caratteristica così forte che ogni qualvolta si vede questo colore azzurro così particolare lo si ricollega subito al brand, colore questo che fu usato per il primo catalogo di vendita e che rimane tutt'oggi grazie alla sua distintività.

Il colore Blue Tiffany venne registrato nel 1998 con il nome di Blue 1837 per rimandare all'anno di fondazione dell'azienda. All'interno di questo Cafè è possibile vivere un'esperienza totalmente immersiva all'interno del mondo del lusso non soffermandosi solamente più sul settore della gioielleria ma investendo anche in altri settori concernenti gli accessori sia per le persone che per la casa.

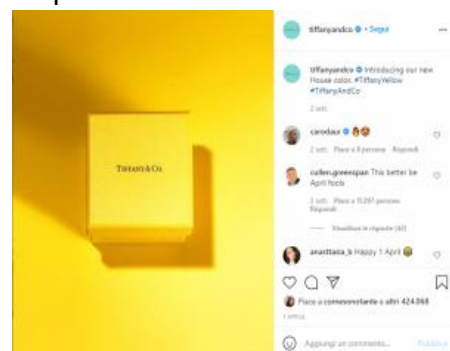
Tiffany è stata in grado di riuscire ad utilizzare i social media e le nuove fonti di comunicazione a proprio favore per riuscire a non vendere un prodotto ma bensì un'emozione, l'amore in particolare (siccome è a Tiffany che si deve la creazione dell'anello di fidanzamento già nel lontano 1886).

Sempre nel 2018 il brand si avvale di alcune collaborazioni con celebrità del momento come Kylie Jenner o Lady Gaga. Queste collaborazioni, fatte in particolare di post sui social, hanno permesso a Tiffany di incrementare nettamente l'acquisto di oggetti da parte dei millennials.

Il punto di svolta verso un'evoluzione più esperienziale e digitale avviene però nel 2021 quando il gruppo LVMH acquisisce il brand e nomina Arnault vicepresidente esecutivo. Lui introduce novità soprattutto in campo digitale per cercare di coinvolgere sempre più il mercato dei millennials. È stata, ad esempio, molto bene riuscita la campagna social in occasione del primo aprile in cui veniva annunciato che il nuovo colore del brand sarebbe stato il giallo in sostituzione dell'iconico azzurro. Per fare credere a questo scherzo, il primo di aprile il negozio di Beverly Hills è stato effettivamente colorato di giallo con anche all'interno tutto un allestimento in giallo e con caratteristiche gialle anche in tutti in tutti gli oggetti venduti dal negozio stesso, andando a creare una collezione in edizione limitata. Per Tiffany la sfida futura è quella di riuscire sempre a mantenere la sua brand identity e di continuare a portare avanti i propri valori, andando però incontro a quelle che sono le nuove generazioni che hanno esigenze differenti rispetto a quelle passate.

Tiffany tramite la digitalizzazione è riuscita a migliorare ancor di più il customer journey e la customer experience già straordinaria grazie ai suoi store dotati di personale formato in modo eccellente, capaci di far stare a proprio agio i clienti e gli store stessi allestiti col classico charme che il brand vuole trasmettere, ovviamente tutti in color azzurro Tiffany, per rendere ancora più indimenticabile l'esperienza d'acquisto.

Post instagram Tiffany 1° aprile.



3.4 APPLE

Apple è un'azienda tecnologica che viene fondata nel 1976 da Steve Jobs, un innovatore in ambito sia tecnologico sia in ambito marketing, e dai suoi soci.

Apple farà la storia del mondo tecnologico e continuerà a farlo in futuro grazie alla sua capacità di diversificarsi dai suoi concorrenti.

La rivoluzione vera e propria inizia nel 1984 quando Apple lancia sul mercato un nuovo Pc, il Macintosh, che ha rappresentato un cambiamento tecnologico in quanto ha reso più facile l'uso del Pc semplificando l'interfaccia e i processi di utilizzo. Dal punto di vista del marketing riesce ad evolvere creando uno spot televisivo in cui inizia a raccontare una storia legata al prodotto piuttosto che elencarne solo le peculiarità; dimostrava come questo prodotto avrebbe migliorato la vita dei singoli consumatori.

Questo passaggio legato allo storytelling del prodotto sarà poi il punto di forza di Apple, oltre agli stessi prodotti, in futuro per le diverse campagne promozionali.

La strategia di Apple fin da subito si è diversificata dai competitor, infatti, ha deciso di adottare dei prezzi alti sinonimo di qualità del prodotto e di differenziazione dalle altre aziende che competono sullo stesso mercato, inoltre, il prezzo alto è in grado di giustificare i benefici del prodotto che si va ad utilizzare. I prodotti Apple sono caratterizzati da una interfaccia molto semplice, e le loro due caratteristiche principali sono la facilità di connessione con altri prodotti Apple complementari come, ad esempio, iPhone e Apple Watch, per tutto ciò che concerne la condivisione dei file tra i prodotti. Come seconda caratteristica troviamo il fatto che le appendici esterne come cuffie o caricatori non sono universali ma funzionano solo quelli prodotti Apple, così si viene a creare oltre a una dipendenza emotiva e morale coi il brand anche una dipendenza fisica.

Grazie a questa strategia Apple ha creato una community di clienti molto forte che lei stessa tramite il passaparola promuove il brand. Apple poi ha sempre adottato una comunicazione comprensibile a tutti utilizzando sempre un linguaggio semplice e diretto, che, come obiettivo, ha quello non di descrivere il prodotto ma appunto raccontare lo status che i prodotti possono far raggiungere agli utilizzatori. Oltre alla comunicazione uditiva è di

notevole importanza la comunicazione visiva del prodotto, la semplicità del modo di fare dell'azienda, infatti, la si può trovare anche nei prodotti che hanno sempre un design molto semplice e minimale.

Apple nel corso degli anni ha migliorato sempre più il suo concetto di CX; infatti, grazie al sito e alle pagine presenti sui social, è in grado di offrire al cliente un'ottima esperienza sia pre che post- vendita, grazie anche ad un reparto assistenza molto presente, in caso di malfunzionamento addirittura si preferisce sostituire un prodotto per rendere il cliente il più felice possibile.

L'esperienza è migliorata ancor di più con la creazione di Store interamente dedicati al brand, in cui tutto è sistemato con una logica precisa e il personale è formato per garantire un'esperienza straordinaria al cliente.

Tutte queste iniziative hanno fatto sì che la community dei clienti Apple si espandesse sempre di più, e si venisse a creare anche una "guerra" tra i clienti Apple e i consumatori di altri brand.

Apple è riuscita a creare un vero e proprio ecosistema a sé stante che riesce a far sentire diversi anche i propri clienti, i clienti in un certo senso sarebbero disposti a "morire in nome del brand", grazie alla loro fedeltà verso il marchio. Con il passare del tempo Apple è sempre stata in grado di introdurre nuovi prodotti e renderli compatibili con quelli precedenti per rendere la community sempre più fedele. In quest'ultimo periodo Apple ha introdotto una novità molto importante per inserirsi anche nel mercato dello streaming: Apple Tv è una piattaforma in cui è possibile di godere di serie tv, film, documentari alcuni dei quali in esclusiva disponibili solamente su questa piattaforma.

CONCLUSIONE

L'elaborato ha cercato di mettere in evidenza l'importanza della Customer Experience in un mondo in cui il cliente è sempre più centrale nei pensieri dell'azienda. A tal fine sono stati utilizzati dei testi, degli articoli e anche dei video nel quale l'argomento Customer Experience viene trattato in maniera esaustiva.

Lo studio della Customer Experience si è diviso in due momenti, uno teorico ed uno più pratico. All'interno del momento teorico sono stati analizzati quelli che sono gli elementi e le caratteristiche necessarie per la creazione della CX, tra i quali si trovano molti elementi che sono intangibili ed è per questo che per parecchie aziende trasformarsi ed avere come scopo principale la Customer Experience è difficile. E' necessario approcciarsi al business in maniera totalmente differente rispetto a prima, si deve affrontare un cambiamento e bisogna capire che la priorità è il cliente e non più il prodotto.

In un secondo momento, quello più pratico, tramite l'analisi di alcuni casi aziendali è stato possibile mettere in mostra come le aziende che hanno avuto il coraggio di trasformarsi, e quindi mettere la Customer Experience come loro primo obiettivo, siano riuscite a crescere non solo in termini economici ma anche come organizzazione.

Le analisi effettuate mostrano come, ormai, le imprese devono concentrarsi sempre di più sui clienti poiché, con la scelta di prodotti e servizi che hanno a propria disposizione, quello che fa la differenza è l'esperienza che l'azienda può far vivere al cliente. La forza sta nel garantire una Customer Experience straordinaria.

BIBLIOGRAFIA

Baptista Raquel 2019 Le strategie di marketing e comunicazione di Apple: la rivoluzione dell'azienda di Cupertino. <https://www.insidemarketing.it/strategie-di-marketing-e-comunicazione-di-apple/>.

Bellini Tiziana 2019 Il marketing che lascia il segno è quello che genera valore. <https://www.formark.it/il-marketing-che-lascia-il-segno-e-quello-che-genera-valore/>.

Bonfiglio Anna 2021 Tiffany&Co: Case study. <https://www.bsocialstudio.it/tiffany-co-case-study-marketing-social-media/>.

Bosso Rosa 2021 Digital marketing: differenze con il marketing tradizionale. <https://www.trend-online.com/tecnologia/digital-marketing-tradizionale-marketing/>.

Brando Cristina 2012 Marketing valoriale: coniugare valore economico e sensibilità sociale per una buona strategia di SSM. <https://www.marketingarena.it/2012/03/01/marketing-valoriale-coniugare-valore-economico-e-sensibilita-sociale-per-una-buona-strategia-di-smm/>.

Cerra Daniele 2008 Il marketing è 2.0 parola di Kotler. <https://visibilita.net/le-strategie-marketing-philip-kotler/>.

Chioni Massimo 2017 Le strategie di marketing di Philip Kotler, il padre del marketing moderno. <https://visibilita.net/le-strategie-marketing-philip-kotler/>.

Cuneo Mirko 2021 Come fornire un'ottima Customer Experience ai tuoi clienti. <https://www.mirkocuneo.it/customer-experience/>.

Della Bella Federico 2021 Customer experience: cos'è, perché è strategica per le aziende e quali sono le tecnologie per migliorarla. <https://www.digital4.biz/marketing/big-data-e-analytics/customer-experience-cos-e-perche-e-strategica-per-le-aziende-e-quali-sono-le-tecnologie-per/>

Di Gennaro Silvia 2018 Perché una customer experience migliore renderà i tuoi clienti più felici (e fedeli). <https://www.ninjamarketing.it/2018/02/22/clienti-felici-e-fedeli-con-la-customer-experience/>.

Digital Innovation 2020 Omnichannel Customer Experience: il futuro è adesso. <https://www.youtube.com/watch?v=sPc7Asqilng>.

Eng Heater 2020 Marketing incentrato sul cliente: come creare una strategia che crea fiducia e fidelizzazione durature. <https://advertising.amazon.com/it-it/blog/customer-centric-marketing>.

Esposito Fernanda 2021 L'evoluzione del marketing. <https://www.raiscuola.rai.it/economiaefinanza/articoli/2021/06/Levoluzione-del-marketing-ba7d0d3a-b66e-44a8-8bc9-9169d1f4bf7e.html>.

Fantini Francesca 2020 <https://www.economyup.it/innovazione/negozi-del-futuro-che-cose-la-omnicanalita-e-perche-e-strategica-per-il-retail/>.

Ferrera Anna 2019 Dal marketing 1.0 al 4.0 il brand come un amico. <https://cimoinfo.com/2019/05/04/dal-marketing-1-0-al-marketing-4-0-il-brand-come-un-amico/>.

Godin Seth (2021) La mucca viola, Farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone, Roi Edizioni, Milano.

Gottardo Giulia 2021 L'evoluzione del marketing: dal marketing tradizionale al neuro-digital-marketing. <https://thenudge.altervista.org/levoluzione-del-marketing-dal-marketing-tradizionale-al-neuro-digital-marketing/>.

Harply Joe, King Oliver, Samperi James (2019) Customer Experience Design, Apogeo, Milano.

INGO 2022 Customer experience e fedeltà del cliente: l'importanza della SCA (autenticazione forte). <https://www.ingogroup.it/news/customer-experience-e-fedelta-del-cliente-limportanza-della-sca-autenticazione-forte/>.

Inside Marketing 2021 Customer Experience significato e perché è strategica per le aziende. <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/customer-experience/>.

Kotler Philip, Kartajaya Hermawa Setiawan Iwan (2021) Marketing 5.0 Tecnologie per l'umanità, Hoepli, Milano.

Kotler Philip, Kartajaya Hermawa, Setiawan Iwan (2017) Marketing 4.0 Dal tradizionale al digitale, Hoepli Milano

Kotler Philip, Kartajaya Hermawa, Setiawan Iwan (2011) Marketing 3.0 Dal prodotto al cliente, all'anima, Hoepli, Milano

Maci Luciana 2022 Negozi del futuro, che cos'è la omnicanalità e perché è strategica per il retail.

Mambellini Simone 2021 Le ere del marketing: nascita, storia, sviluppo e futuro del marketing. <https://www.nextw.it/blog/?le-ere-del-marketing-nascita-storia-sviluppo-futuro-del-marketing>.

Manning Harley, Bodine Kerry 2012 Clienti al centro, Reinventare il business nell'era della Customer Experience, Hoepli, Milano.

Mareschi Andrea 2012 Nuove strategie di marketing turistico: il caso Four Seasons. <https://www.ninjamarketing.it/2012/02/14/nuove-strategie-di-marketing-turistico-il-caso-four-seasons-case-study/>.

Marketing 5.0 2021 Philip Kotler al WMF 2021, <https://www.youtube.com/watch?v=rEMzAsDSFqE>.

Michelli Joseph A. 2016 Oltre il prodotto, L'eccellenza nella Customer Experience, il metodo Mercedes-Benz, Hoepli, Milano.

Moldovan Andrei 2021 Tiffany&Co. Tra lusso e digital strategy. <https://www.smartalks.it/blog/marketing/tiffany-lusso-digital-strategy/>.

Pallera Mirko 2016 Le differenze tra marketing 1.0 – 2.0 – 3.0. <https://www.dev4u.it/blog/588-le-7-differenze-tra-marketing-1-0-2-0-3-0-infografica.html>.

Palloti Marco 2018 L'evoluzione del marketing: dal marketing 1.0 al 4.0, <https://www.dillofacile.it/news/119-l-evoluzione-del-marketing-dal-marketing-1-0-al-4-0.html>.

Puliafita Alberto 2020 Marketing 4.0: Quando il cliente è nostro ambasciatore. [https://www.ecodibergamo.it/stories/skille/comunicazione/marketing-40-quando-il-cliente-e-il-nostro-ambasciatore_1284728_11/#:~:text=Che%20cos%27%C3%A8%20il%20marketing%](https://www.ecodibergamo.it/stories/skille/comunicazione/marketing-40-quando-il-cliente-e-il-nostro-ambasciatore_1284728_11/#:~:text=Che%20cos%27%C3%A8%20il%20marketing%20)

Rossi Marino 2012 Il marketing valoriale per la pasta fresca. <https://pastaria.it/il-marketing-valoriale-per-la-pasta-fresca/>.

Sirtori Paolo 2022 Come costruire una brand identity differenziante. <https://www.naxa.ws/come-costruire-brand-identity-differenziante/>.

Sramkowski Lukasz 2021 Dalle 4P alle 7P del marketing mix. <https://www.exportplanning.com/it/magazine/article/2021/03/03/dalle-4p-alle-7p-del-marketing-mix/>.

Wonderflow 2019 Passare da un'organizzazione incentrata sul prodotto a un'organizzazione incentrata sul cliente. <https://www.wonderflow.ai/blog/passare-da-unorganizzazione-incentrata-sul-prodotto-a-unorganizzazione-incentrata-sul-cliente>.

2022 Case study: la strategia di marketing di Apple. <https://eosmarketing.it/case-study-la-strategia-di-marketing-di-apple/>.