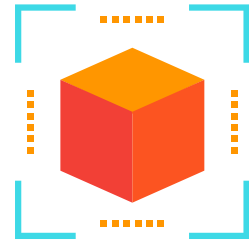


DI DIO ROCCAZZELLA
SAVIOLLO

Signature customer experience: verso un'esperienza aumentata e firmata

La customer experience è diventata terreno di competizione tra i brand in tutti i settori. Ingaggio, ispirazione, personalizzazione, co-creazione sono parole chiave collegate al concetto di esperienza di cui si discute oggi nelle imprese. In questo articolo presentiamo il framework innovativo della signature experience, che consente di mettere insieme l'esperienza vissuta dal cliente con le leve che la abilitano a livello organizzativo. Da un lato l'esperienza del cliente deve diventare signature, cioè "firmata" dal brand secondo i suoi codici identitari e il suo purpose. Dall'altro lato, in uno scenario "aumentato" nel senso di imprevedibile e ambiguo, l'esperienza del cliente va progettata grazie a dati, insights e tecnologie che supportano l'organizzazione per una maggiore efficienza ed efficacia.

CUSTOMER EXPERIENCE//BRAND MANAGEMENT//CONTABILITÀ E CONTROLLO//INTELLIGENZA ARTIFICIALE//DATA DRIVEN INSIGHTS



MARCO DI DIO ROCCAZZELLA

è Managing Director di JAKALA, dove ricopre un doppio ruolo di Global Retail & Consumer Market Leader e Global Strategy, Data & AI Leader. Ha maturato più di trent'anni di esperienza internazionale, supportando le aziende nella definizione del Piano Strategico e nell'implementazione di progetti di Sales, Marketing, Retail, Digital Transformation e Artificial Intelligence. Ha scritto pubblicazioni su Strategy, Retail, Leadership, Sales, Marketing, Artificial Intelligence e Technology.

STEFANIA SAVIOLO

è Tenured Lecturer presso il Dipartimento di Management e Tecnologia di SDA Bocconi, specializzata in Brand Strategy e Customer Experience. Con una vasta esperienza come membro di consigli di amministrazione e consulente di management, ha pubblicato numerosi lavori, tra cui (come curatrice) "Signature Experience", edito da Bocconi University Press (2018), e "Contactless Signature Experience", edito da EGEA (2021).

Dal 2018, in collaborazione con JAKALA e altri partner, SDA Bocconi ha avviato una ricerca sul tema della customer experience, analizzando negli anni il contesto in cui prende forma l'esperienza del cliente¹. La "signature experience", una definizione introdotta per la prima volta dalla nostra ricerca, è l'approccio unico e personalizzato che ogni azienda dovrebbe adottare per progettare tutti i punti di contatto con il cliente (umani, fisici e digitali). Il modello della signature experience da noi creato si ispira alla nota piramide dei bisogni di Maslow e propone un framework articolato in tre macro-fasi, da implementare lungo l'intero customer journey (Figura 1) per ingaggiare e soddisfare i clienti

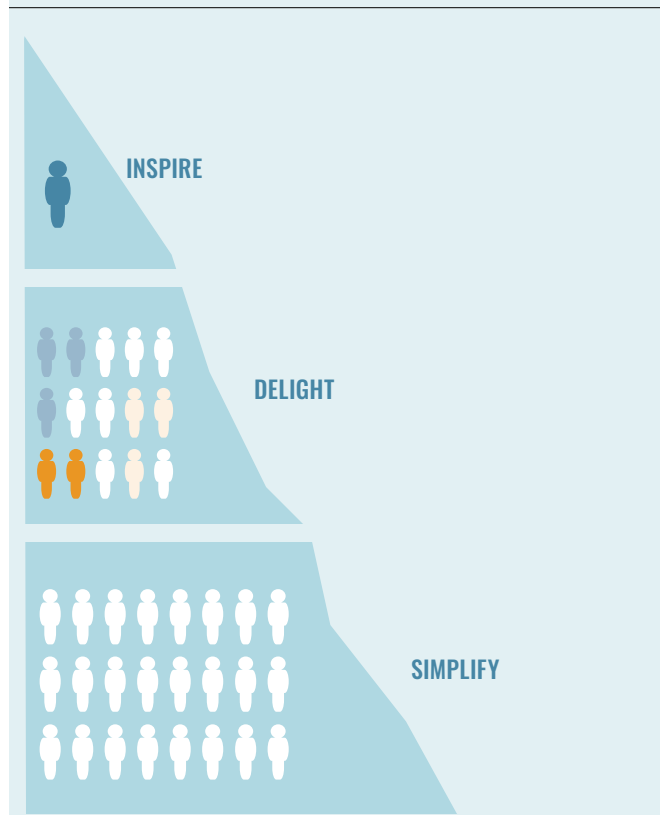
1 I risultati della nostra ricerca sono stati pubblicati in Saviolo, S. (ED.) (2018). *Signature Experience: art and science of customer engagement for fashion and luxury companies*, EGEA, Milano; Pedersoli, P., Saviolo, S. (2019). *Signature Experience le persone al centro*, Economia & Management, no. 3, pp.86-91; Saviolo, S. (ED.) (2021). *Contactless Signature Experience. The future of the relationship with the customer between physical and virtual*, Egea, Milano.

attraverso esperienze uniche e “firmate”, ossia coerenti con l'identità del brand:

- **semplificare** (*one to all*): la prima fase punta a rendere più agevoli le interazioni per i consumatori, semplificando attività come la visita in negozio o la navigazione su un e-commerce. Questo avviene attraverso la condivisione di informazioni chiave su prodotti e servizi, la velocizzazione dei processi di registrazione ai programmi di engagement, la semplificazione delle modalità di pagamento e l'ottimizzazione della gestione dell'omnicanalità (ad esempio tramite servizi come *click and collect*, gestione dei resi, prenotazione online per visite in store, ecc.). Come nel modello di Maslow, i bisogni fondamentali del cliente in termini di velocità, semplicità, informazione e accesso devono essere soddisfatti prima di qualunque altra iniziativa di ingaggio;

- **deliziare** (*one to many*): in questa seconda fase inizia la possibilità di rendere l'esperienza distintiva. L'obiettivo è deliziare diversi gruppi o segmenti omogenei di consumatori, offrendo esperienze emozionali che riflettono valori, tono di voce e *touch and feel* specifici del brand, finalizzate ad aumentare acquisizione, frequenza d'acquisto, cross-selling, up-selling e fidelizzazione. L'ulteriore livello di personalizzazione *one to few* non si limita ai dati relativi al comportamento transazionale e digitale dei consumatori, ma integra anche l'analisi delle loro caratteristiche sociodemografiche e psicografiche (ad esempio, Turista, Gen Z, Millennial, High Spender o Icons Focused);
- **ispirare** (*one to one*): l'ultima fase punta a creare una relazione iper-personalizzata, con l'obiettivo di ispirare il singolo consumatore. In questa fase il ruolo del digitale e, soprattutto, del personale in store, sono fondamentali per offrire un'esperienza su misura, unica e indimenticabile.

FIGURA 1. IL MODELLO DELLA SIGNATURE EXPERIENCE



BRUNELLO CUCINELLI: IL DIGITALE AL SERVIZIO DELLA CUSTOMER EXPERIENCE

Il Customer Service in Brunello Cucinelli non si limita a risolvere un problema del cliente ma diventa l'occasione per “aprire una porta” verso le fasi successive di una signature experience, e cioè deliziare e ispirare la persona che ha contattato l'azienda praticando un ascolto attivo, proponendo attività inaspettate firmate dalla marca, scaldando la relazione come avverrebbe in negozio in una dimensione fisica.

Ilaria Sebastiano,
Global Head CRM
Brunello Cucinelli

Questa attitudine discende direttamente dai valori aziendali. Il digitale, ad esempio, non viene concepito solo come uno strumento funzionale, ma come un mezzo per gestire le relazioni con clienti e partner in modo rispettoso e personalizzato, comprendendo le loro aspettative e modulando di volta in volta tempi, modalità, canali e contenuti. In Brunello Cucinelli questa attenzione al dettaglio viene descritta con l'espressione “artigiani del Web”.

LA SIGNATURE EXPERIENCE DIVENTA AUMENTATA

Ci si muove oggi in un contesto in cui l'avvento di forze trasformative ha "aumentato" lo scenario di riferimento per persone, brand e retailer. La competizione tra le customer experience si sta progressivamente spostando sull'effettiva capacità di coniugare nuove tecnologie, come la potenza della Generative AI, con il talento e la creatività umana (Eapen et al., 2023). Queste evoluzioni ci hanno portato a concepire il nuovo modello di *augmented* signature experience.

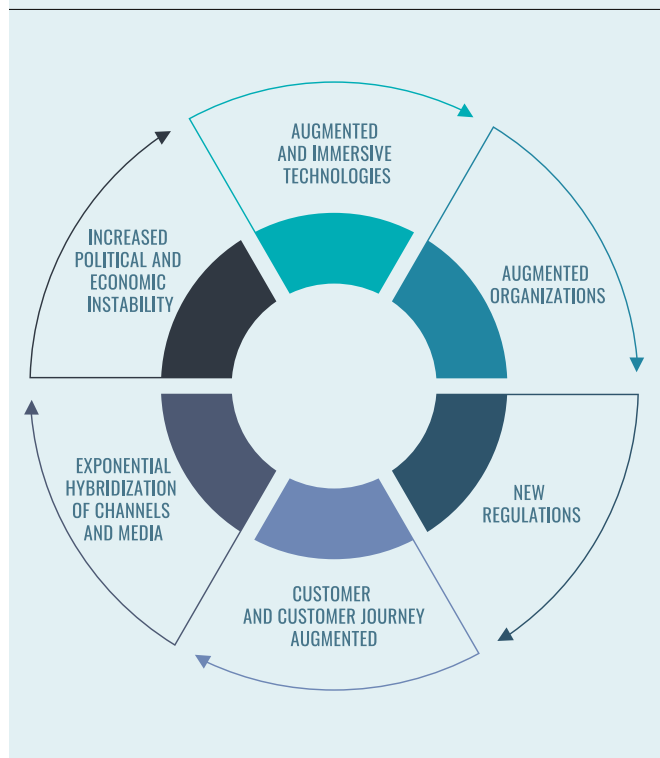
Il termine "augmented", divenuto di uso comune grazie alla diffusione dell'augmented reality, nella nostra ricerca va oltre il semplice riferimento alla tecnologia, estendendosi ad altri ambiti del contesto sociale e competitivo in cui operano persone e aziende. "Augmented" è un concetto che riassume le caratteristiche di accelerazione, contaminazione e intensificazione,

da interpretare in due modi: da un lato, in senso positivo, rappresentano espansione e sviluppo; dall'altro, in senso negativo, indicano l'acutizzazione e l'esacerbazione di alcuni fenomeni. La Figura 2 illustra le transizioni che hanno "aumentato" il contesto attuale, molte delle quali sono state accelerate dalla pandemia.

Le nuove tecnologie digitali e l'intelligenza artificiale non solo creano nuovi mondi "aumentati" e modelli innovativi di ingaggio dei clienti, ma offrono anche ai retailer opportunità senza precedenti per trasformare il modo in cui i dati vengono generati e utilizzati all'interno dell'azienda. Queste stesse tecnologie sono tuttavia sempre più oggetto di iniziative di regolamentazione da parte delle autorità nazionali e internazionali, che mirano a stabilire un framework legale ed etico in grado di garantire il rispetto di valori irrinunciabili quali privacy, sicurezza, responsabilità e diritti umani. Inoltre, a livello macro, l'instabilità geopolitica ha influito sui costi operativi, con conseguenti pressioni sui margini difficili da compensare con aumenti di prezzo. Contestualmente, l'ibridazione tra canali e formati nel retail ha subito un'accelerazione, con un'integrazione sempre più marcata tra fisico, digitale, locale e globale, e una proliferazione dei punti di contatto con i clienti.

Un po' per necessità e un po' per opportunità, il cliente stesso è diventato *augmented*, ossia capace di ricoprire diversi ruoli in funzione dei bisogni e delle attitudini formate in un ambiente multicanale. Questo cliente "aumentato" è anche diventato per certi versi più esigente, cercando nelle marche uno stile di vita, valori autentici, il brivido

FIGURA 2. LA DEFINIZIONE DI SCENARIO AUGMENTED



Il termine *augmented* riassume le caratteristiche di accelerazione, contaminazione e intensificazione.

della novità e, allo stesso tempo, l'occasione di fare un buon affare. Oggi i brand non si rivolgono più solo ai consumatori, ma a vere e proprie comunità di fan, capaci di seguire il marchio con passione oppure, al contrario, ignorarlo o persino boicottarlo.

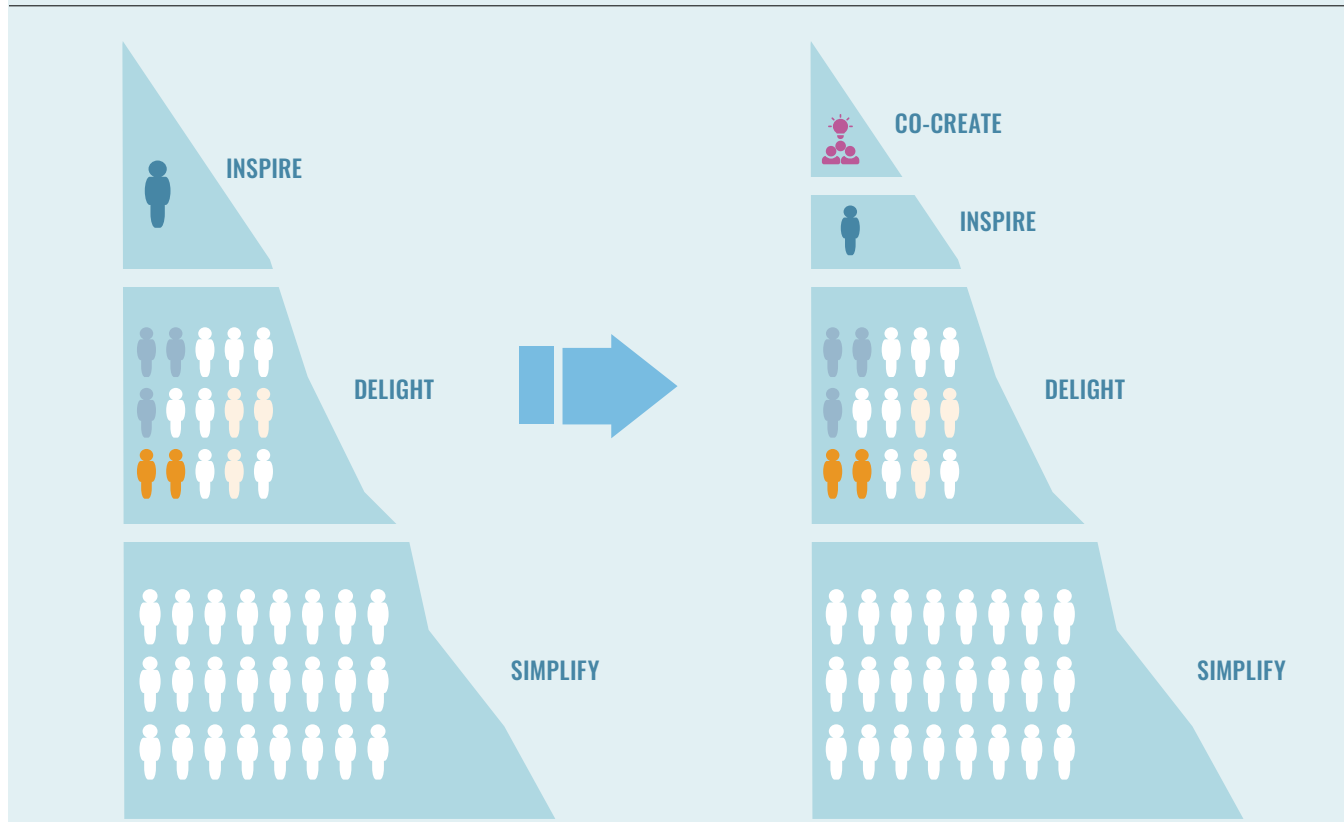
Il customer journey aumentato è un viaggio piuttosto frenetico, in cui il cliente inizia spesso da piattaforme social come YouTube o TikTok, raccoglie recensioni e si confronta online con altri utenti, per poi magari recarsi in negozio e interagire con un venditore o tornare online e proseguire la ricerca, sfruttando tecnologie avanzate come il fitting virtuale. Ci siamo quindi posti alcune domande: quali sono gli effetti di uno scenario aumentato sul modello di signature experience? È possibile che la fase di ispirazione (one to one) sia eccessivamente unilaterale nella sua dinamica *brand-to-consumer*? Inoltre, come possiamo tenere conto del nuovo ruolo attivo del cliente nella co-creazione di esperienze, reso possibile dalle tecnologie immersive?

Considerando l'emergere di nuovi media, NFT, brand ambassador e processi di co-creazione (come avviene su Roblox o Minecraft), oltre alla crescente personalizzazione e al feedback continuo in un contesto omnichannel, è necessario ridefinire il ruolo del consumatore, tradizionalmente considerato come semplice destinatario. Va quindi aggiunta una fase ulteriore, successiva a quella di ispirazione: la co-creazione dell'esperienza tra brand e cliente (Figura 3).

GLI ABILITATORI DELLA SIGNATURE EXPERIENCE AUMENTATA

In un contesto aumentato, progettare la customer experience è sempre meno un tema da relegare all'ultimo miglio delle iniziative in capo al CDO, al CRM, al Retail o al Marketing, bensì un processo strategico che deve coinvolgere tutti gli attori

FIGURA 3. L'EVOLUZIONE DELLA SIGNATURE EXPERIENCE



aziendali, fondato su una visione unificata del cliente che favorisca una comprensione più approfondita delle sue esigenze, permettendo risposte più pertinenti e mirate.

Nell'ultimo anno non solo abbiamo ridefinito il concetto di signature experience, aggiungendo il termine "aumentata" e introducendo la fase di co-creazione tra brand e cliente, ma abbiamo anche investigato le determinanti strategiche e organizzative che la abilitano, il cosiddetto "dietro le quinte" (Saviolo e Di Dio Roccazzella, 2023). Mentre per rappresentare la signature experience avevamo utilizzato una piramide, per il nuovo modello di augmented signature experience abbiamo scelto l'immagine di un iceberg, come illustrato nella Figura 4.

In questo modello:

- la piramide della signature experience si trasforma nella punta emersa dell'iceberg, continuando

a rappresentare l'interazione tra il brand e il consumatore finale (o intermedio nel B2B) attraverso quattro fasi: semplificare, deliziare, ispirare, co-creare;

- la base e la parte sommersa dell'iceberg rappresentano i cinque fattori abilitanti dell'esperienza aumentata: creatività e contenuti, dati e insight, tecnologia, organizzazione e purpose;
- il mare circostante e le correnti che spostano e modificano l'iceberg sono rappresentati, per il loro impatto sull'economia e sui brand, dalle cinque transizioni dello scenario aumentato: demografica e sociale, tecnologica, professionale e normativa.

Il modello a iceberg proposto è da considerarsi "vivo" e dinamico a causa delle diverse correnti che le organizzazioni devono affrontare; soprattutto, fornisce una visione olistica della augmented signature experience, permettendo di comprendere

FIGURA 4. IL MODELLO ICEBERG DELL'AUGMENTED SIGNATURE EXPERIENCE



SILVERSEA CRUISES: ESPERIENZE CO-CREATE PER UNA SIGNATURE EXPERIENCE AUMENTATA

Con origini nelle crociere di lusso *tailor made*, la compagnia di navigazione Silversea Cruises, parte del Gruppo americano Royal Caribbean, si inserisce nella categoria in forte crescita dei viaggi esperienziali, arricchendola con la propria signature distintiva. Ciò che rende unica la loro proposta è l'approccio alla destinazione: i guest possono scegliere tra un ampio menu di esperienze, che va da attività già comprese nell'offerta a proposte personalizzate e immersive, fino alla co-creazione dell'esperienza

stessa. Per definire questo approccio l'azienda ha sviluppato l'acronimo S.A.L.T., che sta per "Sea and Land Taste". Come spiega Cinzia Amadio, SVP of Global Marketing di Silversea Cruises:

"Ogni territorio ha le sue tradizioni e noi le presentiamo ai guest attraverso diversi punti di contatto esperienziali: offriamo masterclass di cucina dove apprendere piatti della tradizione, abbiamo poi il S.A.L.T. Bar, il S.A.L.T. Restaurant e le SALT Experiences guidate da esperti dei diversi luoghi".

come le varie componenti interagiscono tra di loro. Nella pratica professionale le aziende devono gestire in modo efficace e coerente tutte le varie dimensioni dell'iceberg per definire e mantenere la propria signature experience, garantendo anche il corretto bilanciamento tra organizzazione, dati e tecnologia, in particolare l'intelligenza artificiale.

Iniziamo dunque a esplorare il mare in cui si muove l'iceberg della signature experience aumentata, introducendo le correnti che rappresentano le quattro transizioni dello scenario aumentato.

LE QUATTRO TRANSIZIONI DELLO SCENARIO AUMENTATO

La transizione demografica e sociale

Questo tipo di transizione si riferisce ai cambiamenti nella composizione della popolazione – tra cui l'invecchiamento demografico in alcune regioni del mondo – e alla diversificazione delle preferenze dei consumatori nei vari mercati: da un lato, infatti, l'aumento della popolazione anziana ha portato a una maggiore domanda di prodotti e servizi legati alla silver economy; dall'altro, i brand multinazionali devono fare i conti con l'emergere di nuove geografie di giovani consumatori e high spender (si pensi ad esempio a Cina e Arabia Saudita). La vera sfida del futuro consiste quindi non solo nel capire come attrarre e adattarsi a queste nuove tipologie di clienti, ma anche nel riuscire a declinare una signature experience “one brand, one voice” che risuoni con consumatori di generazioni diverse (GenZ, Millennials, Gen X, ecc.), oltre a tenere conto di culture e modelli di riferimento eterogenei.

La transizione tecnologica

La transizione tecnologica ha completamente ridefinito il modo in cui i clienti interagiscono con le aziende. Nuovi canali digitali, omnicanalità, intelligenza artificiale, automazione e analisi dei dati hanno cambiato le aspettative dei clienti riguardo alla velocità e all'efficienza del servizio.

Le aziende devono quindi adattarsi a queste nuove tecnologie per offrire una customer experience senza soluzione di continuità e personalizzata. L'implementazione di data lake, insieme all'utilizzo di sistemi di Unified Commerce, CRM e programmi di loyalty, così come l'adozione di modelli di IA, advanced analytics, chatbot, assistenti virtuali, piattaforme self-service e l'integrazione di tecnologie quali Web3, NFT, blockchain e metaverso, possono notevolmente migliorare l'interazione con i clienti e aumentare la soddisfazione complessiva.

La transizione professionale

Questa tipologia di transizione è caratterizzata da una maggiore flessibilità nella forza lavoro e da nuovi modelli di impiego, come il lavoro da remoto (smart working) e freelance. I brand devono garantire una customer experience efficace ed efficiente, indipendentemente dalla posizione o dal tipo di contratto dei dipendenti che gestiscono le interazioni con i clienti. A questo si aggiungono i cambiamenti introdotti da nuovi mindset nel mercato del lavoro, come il concetto di “You Only Live Once” (YOLO), che riflettono una maggiore sensibilità tra i giovani rispetto alla ricerca di significato nel proprio lavoro. Elementi come il purpose, la diversità e l'inclusione costituiscono il combustibile per una signature experience

NIKE SWOOSH: INNOVAZIONE E CO-CREAZIONE NELLA TRANSIZIONE TECNOLOGICA

Nike ha lanciato SWOOSH, una piattaforma Web3 pensata per sostenere gli atleti e ridefinire il futuro dello sport tramite la creazione di una comunità digitale inclusiva e uno spazio dedicato alle creazioni virtuali di Nike. La piattaforma dispone di un dominio specifico,

welcome.swoosh.nike, per garantire un ambiente sicuro e affidabile. Attraverso SWOOSH i membri della community Nike potranno esplorare, collezionare e contribuire alla co-creazione di oggetti virtuali, come scarpe o maglie digitali interattive.

del brand autentica e coinvolgente. Il contesto professionale aumentato esprime una forte domanda, ancora insoddisfatta, sia di personale qualificato nei campi dell'IA e del digitale, e in generale delle nuove tecnologie Martech, sia di figure professionali nel retail esperienziale, come store manager, commessi e sales advisor.

La transizione normativa

La transizione normativa è sempre più complessa e in continua evoluzione. Le aziende devono adattarsi a nuove leggi riguardanti la protezione dei dati, la sicurezza dei consumatori, il copyright, l'uso etico dell'IA e altre questioni regolatorie che influenzano direttamente l'interazione con i clienti. Il panorama normativo, ancora frazionato per competenze e aree geografiche, presenta regole diverse in Europa, Stati Uniti e Cina. Questo contesto normativo si trova a dover inseguire le innovazioni tecnologiche, soprattutto quelle relative a IA, NFT, blockchain, Web3 e metaverso. La conformità alle normative è fondamentale per garantire la fiducia dei clienti e proteggere la reputazione dell'azienda a livello internazionale. L'AI Act, recentemente varato in Europa, è un esempio significativo di regolamentazione nel campo dell'intelligenza artificiale. Tuttavia, rimane da vedere se avrà un impatto sulla competitività delle aziende europee rispetto a quelle statunitensi e cinesi, dove gli investimenti in IA sono più consistenti e la regolamentazione è meno severa.

Nel prossimo paragrafo spiegheremo come affrontare queste sfide, sezionando l'iceberg-organizzazione nei diversi strati corrispondenti agli abilitatori organizzativi della augmented signature experience.

È necessario considerare come le quattro transizioni impattano l'organizzazione.

I CINQUE ABILITATORI ORGANIZZATIVI DELL'AUGMENTED SIGNATURE EXPERIENCE

Vediamo ora l'organizzazione aziendale interpretata secondo un iceberg definito da cinque livelli, ognuno dei quali è un abilitatore della customer experience nel nuovo scenario aumentato.

Creatività e contenuti

I contenuti giocano un ruolo fondamentale nella customer experience, poiché contribuiscono al racconto di una storia autentica, firmata e coinvolgente, in grado di connettersi con i valori e le aspirazioni dei clienti. Un uso sapiente della creatività, del tono di voce e dei contenuti può trasformare un semplice prodotto o servizio in un'esperienza indimenticabile, facendo del cliente un vero sostenitore del brand. Tecnologie come AR/VR e Generative AI, unite alle nuove competenze a supporto delle attività creative, offrono alle organizzazioni veri e propri "superpoteri" per aumentare la signature experience, mantenendo sempre al centro l'aspetto umano e il senso di comunità.

ZALANDO: OTTIMIZZAZIONE DEL MARKETING CON MODELLI DI MACHINE LEARNING

Una delle più importanti piattaforme di e-commerce tedesche ha sviluppato modelli predittivi in grado di stimare l'impatto di misure commerciali tattiche, come sconti e premi per i clienti, sui volumi di vendita, permettendo di ottimizzare lo stanziamento dei contributi commerciali, tenendo conto di budget, andamento del mercato e obiettivi prefissati. Zalando ha implementato algoritmi

di clustering tramite unsupervised machine learning (UML) per raggruppare gli utenti in base ai prodotti visualizzati. Questa segmentazione dell'audience permette di attivare campagne mirate utilizzando strumenti di raccomandazione e direct email marketing personalizzati, basati sui prodotti che gli utenti hanno navigato o acquistato.

Dati, analytics e insights

Raccolta, orchestrazione e analisi dei dati sono fondamentali per comprendere a fondo le preferenze e i bisogni dei clienti, consentendo di offrire in modo creativo contenuti rilevanti e personalizzati. Grazie all'uso strategico dei dati e delle analisi – la cosiddetta “vista unica del cliente” – le aziende possono ottenere una visione chiara dei comportamenti dei clienti, delle tendenze di mercato e delle aree di miglioramento. L'integrazione di dati provenienti da diverse fonti, come transazioni negli store fisici e digitali, feedback dei clienti, interazioni sui canali digitali e dati demografici, permette di creare profili dettagliati dei clienti e personalizzare l'esperienza in base alle preferenze individuali. I modelli statistici di machine learning (cluster analysis, decision trees, propensity model, next best action, ecc.) sono ormai adottati da molti brand. L'avvento della Generative AI, grazie a tecnologie semantiche e di riconoscimento visivo, ha rivoluzionato ulteriormente la personalizzazione di campagne, testi, immagini e comunicazioni, rendendo le interazioni con i consumatori sempre più simili a quelle umane. In questo modo, la signature

customer experience si trasforma in un'esperienza aumentata, alimentata dal potere dei dati e dell'IA, il nuovo “petrolio” del mondo digitale.

Tecnologie

L'aumento della potenza di calcolo e l'emergere di tecnologie abilitanti, quali cloud, data lake, soluzioni di CRM operativo e analitico, e-commerce, customer data platform, business intelligence, marketing automation, loyalty e clienteling, hanno già rivoluzionato da tempo la customer experience. L'automazione dei processi, l'orchestrazione delle campagne di marketing e la contact strategy permettono di interagire in modo immediato e tempestivo con i clienti, migliorando efficacia ed efficienza delle campagne e riducendo frizioni e tempi di attesa per il consumatore. L'intelligenza artificiale può essere utilizzata per offrire assistenza personalizzata attraverso chatbot e assistenti virtuali. Le tecnologie Web3 (AR/VR, NFT, blockchain, metaverso) hanno abilitato nuovi modelli di interazione con il cliente aumentando l'esperienza digitale e favorendo la co-creazione dei contenuti.

GENERALI: INNOVAZIONE E PROTEZIONE DEL CLIENTE NELL'ERA DELL'IA

Secondo Davide Consiglio, Country Data Officer di Generali, si osserva un'aumentata percezione del rischio e della necessità di protezione da parte dei clienti, mentre le interazioni nel settore assicurativo sono sempre più digitali.

“Vogliamo garantire la miglior customer experience con più servizi e tecnologia e un'attività di consulenza che sia di valore e multicanale. Abbiamo oggi un grande data lake in cloud, tecnologicamente avanzato e

sicuro, che consente l'analisi integrata dei diversi dati aziendali nonché dei dati di fonte esterna, per aiutarci a conoscere meglio i clienti e a capirne i bisogni durante i cambiamenti che avvengono nel loro ciclo di vita, data la longevità del rapporto con noi. Il ricorso sempre più pervasivo all'intelligenza artificiale nel supportare il Business apre nuovi scenari in cui è necessario adottare anche una particolare attenzione agli aspetti etici intrinseci al trattamento automatizzato dei dati”.

GRUPPO VÉGÉ: ECCELLERE NEL RETAIL TRAMITE LA PEOPLE SIGNATURE EXPERIENCE

Il commercio al dettaglio è da sempre fatto di persone, ma il personale di negozio di oggi è diverso da quello del passato. Nel settore grocery, e soprattutto nella vendita assistita, il cliente richiede ormai una figura professionale che svolga il ruolo di consulente, una sorta di personal food shopper. Secondo Giorgio Santambrogio, AD del Gruppo Végé e Vicepresidente di Federdistribuzione, promuovere una cultura di gestione del fresco, sia nell'ittico che nel taglio

del crudo, è un modo per elevare la relazione con il cliente a un livello più profondo e intimo. Nonostante l'orientamento al cliente sia una prassi consolidata, è necessario investire nella formazione e nell'empowerment del personale di vendita, approfondendo la conoscenza delle specifiche di prodotto e la cultura alimentare. Inoltre, è essenziale definire e comunicare chiaramente la nuova figura del personal food shopper.

Il purpose è la dichiarazione di ciò che il brand vuole realizzare nel mondo.

Organizzazione

È possibile traslare il modello della signature experience anche alle relazioni tra azienda e collaboratori? Una cultura aziendale orientata al cliente, in cui ogni dipendente è motivato, coinvolto e impegnato a offrire un servizio eccezionale, è fondamentale per il successo della signature experience. La collaborazione tra silo e reparti (Branding, Marketing e comunicazione, Retail, Information Technology) insieme alla condivisione di purpose, dati e insight, sono essenziali per garantire un'esperienza coesa e senza soluzione di continuità lungo l'intero customer journey. Il framework della signature experience può servire da punto di partenza per definire il concetto di *people signature experience*, inteso come l'approccio distintivo con cui ogni azienda dovrebbe impostare e curare l'esperienza dei propri dipendenti. *Facilitate, develop, empower* sono le tre fasi della *people signature experience* che proponiamo nella nostra ricerca (Saviolo e Di Dio Roccazzella, 2023).



MANAGERIAL IMPACT FACTOR

- ogni brand dovrebbe avere un punto di vista unico e identitario, una propria "firma" nel progettare l'esperienza del cliente e tutti i punti di contatto umani, digitali, fisici;
- questo è tanto più vero in uno scenario aumentato, cioè sempre più ibrido e accelerato dalle transizioni demografiche, sociali, professionali, tecnologiche e normative in atto;
- esistono diversi fattori interni da orchestrare per arrivare a una *augmented signature experience*, non è solo un tema di ultimo miglio; la costruzione di una *augmented signature experience* è un processo culturale e strategico che coinvolge tutti gli attori aziendali, a partire dalla costruzione di quella *people experience* interna che rappresenta il prerequisito per progettare *customer experience* autentiche, rilevanti e memorabili.

Purpose

Nella feedback economy la reputazione di un brand o di un'azienda rappresenta "la moneta del futuro". Una reputazione percepita come forte, positiva e coerente è spesso il risultato di un *purpose* ben definito, cioè uno scopo forte in grado di guidare nel tempo l'organizzazione e le sue community di riferimento. Il *purpose* è la dichiarazione di ciò che il brand vuole realizzare nel mondo e come intende fare la differenza nella vita dei suoi clienti e della società nel suo complesso. La customer experience deve riflettere il *purpose* dell'azienda, idealmente in tutti i suoi punti di contatto, dimostrando ai clienti e a tutti gli stakeholder un impegno autentico verso una causa o un obiettivo più grande.

NESTLÉ: ATTIVARE IL PURPOSE AZIENDALE CON UN APPROCCIO INTEGRATO

Per Nestlé il *purpose* a livello corporate, *Good food Good life*, rappresenta un asse valoriale trasversale a tutti i brand nel portafoglio sui temi della sicurezza, qualità, innovazione e rigenerazione. Come attivare il *purpose* corporate? Secondo Marco Travaglia, Presidente e AD Nestlé Italia e Malta:

"Anzitutto un 'tone from the top' è necessario per guidare il processo e consolidare

una certa cultura nelle persone; il purpose deve essere una convinzione che parte dal vertice. Ma se da un lato c'è una spinta top down dal leadership team, dall'altro deve essere tenuta in considerazione l'esperienza bottom up delle persone, supportata dal lavoro agile, da processi di test & learn, dalla formazione continua, dalla vicinanza al consumatore e alle comunità su cui si ha un impatto attraverso l'esperienza diretta".



RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Eapen, T., T. et al. (2023). "How Generative AI Can Augment Human Creativity" Harvard Business Review, July-August Issue.

Saviolo, S., Di Dio Roccazzella (2023), *Augmented Signature Experience*, Egea, Milano.