



**Politecnico  
di Torino**

# Politecnico di Torino

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

Sessione di Laurea Luglio 2025

**Evoluzione della Customer Experience e impatto dell'Online Reputation. Focus sul settore automotive.**

Relatori:

Prof. Alessandra Colombelli

Candidato:

Cannizzo Antonino

A.a. 2024/2025



## INDICE

<b>Abstract .....</b>	<b>1</b>
<b>Introduzione .....</b>	<b>2</b>
<b>CAPITOLO 1. Basi concettuali della Customer Experience. ....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Definizioni .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Customer Journey .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Customer Engagement.....</b>	<b>10</b>
<b>1.4 Customer Satisfaction .....</b>	<b>12</b>
<b>1.5 L'importanza del "Passaparola".....</b>	<b>13</b>
<b>1.6 Customer Loyalty .....</b>	<b>14</b>
<b>CAPITOLO 2. Misurazione e monitoraggio della Customer Experience. ....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Voice of Customer. Questionari e Survey.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Analisi del Customer Feedback. Parametri e indicatori per valutare l'esperienza del cliente .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.1 Net Promoter Score (NPS). ....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.2 Approfondimenti e critiche all'NPS tradizionale .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.3 Modello SERVQUAL.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.4 Customer Satisfaction (CSAT).....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.5 Customer Effort Score (CES).....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.6 Customer Retention Rate.....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.7 Customer Churn Rate .....</b>	<b>32</b>
<b>2.2.8 Customer Lifetime Value.....</b>	<b>34</b>
<b>CAPITOLO 3: Intelligenza artificiale e Machine Learning applicati alla Customer Experience.....</b>	<b>46</b>
<b>3.1 Intelligenza artificiale e Machine Learning.....</b>	<b>46</b>
<b>3.2 CRM .....</b>	<b>54</b>
<b>3.2.1 Contesti commerciali .....</b>	<b>57</b>
<b>3.2.2 Modelli di CRM.....</b>	<b>58</b>
<b>3.3 L'Intelligenza Artificiale nella Customer Experience. ....</b>	<b>67</b>
<b>3.3.1. CRM &amp; AI .....</b>	<b>68</b>
<b>3.3.2. Personalizzazione avanzata e Analisi predittiva. ....</b>	<b>73</b>
<b>3.3.3 Customer service: supporto immediato e personalizzato .....</b>	<b>74</b>
<b>3.3.4 Vantaggi strategici e operativi per le aziende .....</b>	<b>76</b>
<b>3.3.5 Rischi e implicazioni etiche.....</b>	<b>77</b>

3.3.6 Casi studio .....	80
<b>CAPITOLO 4. Customer Experience nel settore automotive.....</b>	<b>85</b>
4.1 Il Customer Journey nel settore Automotive .....	86
4.2 Lo stato della CX nel settore automotive .....	91
4.2.1 L'Opportunità dell'Intelligenza Artificiale come strumento di innovazione.....	96
4.2.2 La digitalizzazione di Stellantis: STLA SmartCockpit .....	98
4.2.3 Ruolo critico del post-vendita nella Customer Experience.....	100
4.2.4 Strategie di digitalizzazione post-vendita: il caso Stellantis e i leader di settore. ....	102
4.3 Analisi e monitoraggio dei KPI per la Customer Experience: il caso pratico nel team CX di Stellantis.....	105
4.3.1 I KPI della Customer Experience nella fase di vendita (Sales) .....	106
4.3.2 I KPI della Customer Experience nella fase di post-vendita (After-Sales) .....	110
4.3.3 Attività di monitoraggio e analisi svolte durante lo stage .....	112
4.3.4 Shopper Feedback: Monitoraggio della Customer Experience sui Nuovi Modelli .....	117
<b>CAPITOLO 5. Online Reputation e impatto delle recensioni: riflessi nel settore automotive.....</b>	<b>120</b>
5.1. Il concetto di Brand Reputation .....	120
5.1.1 Canali dell'Online Reputation .....	120
5.1.2 Recensioni Online .....	121
5.1.3 Metriche dell'Online Reputation .....	124
5.2. Ricerca empirica: "L'impatto dell'Online Reputation sulle decisioni d'acquisto dei consumatori" .....	126
5.2.1 Analisi dei risultati del Questionario.....	126
5.2.2 Analisi dei risultati del Questionario: Focus sul settore automotive .....	134
5.3. Online Reputation nel settore automotive.....	139
5.4. Esperienza di stage: il monitoraggio dell'Online Reputation nel settore automotive .....	141
<b>Conclusioni .....</b>	<b>144</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>145</b>
<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>159</b>
<b>APPENDICE.....</b>	<b>164</b>
<b>RINGRAZIAMENTI.....</b>	<b>166</b>



## Abstract

La presente Tesi esplora il ruolo strategico della Customer Experience (CX) nell'evoluzione dei modelli aziendali contemporanei, con un focus applicativo sul settore automotive. L'obiettivo è analizzare come la gestione dell'esperienza del cliente sia diventata una leva competitiva di primaria importanza, in grado di influenzare direttamente la fidelizzazione, la reputazione dell'azienda e le decisioni d'acquisto.

Attraverso una revisione critica della letteratura e l'analisi dei principali indicatori, si costruisce innanzitutto un impianto teorico strutturato per l'analisi della Customer Experience. All'interno dell'elaborato verranno analizzati in modo approfondito i parametri e gli indicatori utilizzati per il monitoraggio dell'esperienza del cliente, con un focus specifico sugli indicatori più rilevanti nel settore automotive. In particolare, sarà dedicato un approfondimento degli strumenti e delle metriche impiegate nel corso dello stage presso Stellantis, all'interno del team Customer Experience (CX).

Sarà inoltre analizzato il ruolo delle tecnologie digitali nell'interazione tra aziende e clienti. L'adozione di strumenti avanzati, basati su sistemi di intelligenza artificiale in grado di elaborare grandi volumi di dati, ha rivoluzionato l'esperienza del cliente, rendendola sempre più personalizzata, fluida e coerente lungo tutti i touchpoint. Verrà evidenziato come questa mole crescente di informazioni, se raccolta e interpretata in modo strategico, possa guidare le imprese nelle decisioni operative, favorendo un approccio realmente orientato al cliente.

La parte empirica della tesi si concentra sull'esperienza di stage svolta presso Stellantis, all'interno del team Customer Experience. In questo contesto, le attività hanno riguardato l'analisi dei principali KPI legati alla Customer Experience nel settore automotive — tra cui NPS, Follow Up, Test Drive, Handover e Mobility Solution — e il monitoraggio sistematico delle performance dell'intera rete di concessionari e riparatori autorizzati. Le analisi hanno permesso di rilevare tendenze ricorrenti, individuare aree critiche e contribuire a una gestione proattiva dell'esperienza cliente. Nell'ambito dello stage presso Stellantis, ho avuto anche l'opportunità di seguire direttamente il progetto dedicato alla gestione e al monitoraggio della reputazione online.

Nell'ultima sezione, la tesi approfondisce il ruolo sempre più centrale della reputazione online, analizzando in che modo le recensioni influenzino le decisioni d'acquisto dei consumatori. Il tema viene affrontato anche attraverso un'indagine empirica, basata sulla somministrazione di un questionario finalizzato a raccogliere percezioni, abitudini e comportamenti legati alla consultazione delle recensioni.

Da questa esperienza emerge con chiarezza come la Customer Experience non rappresenti soltanto una misura dell'efficienza operativa, ma si configuri come una leva strategica essenziale per differenziarsi in mercati saturi e ad alta competitività.

## Introduzione

In un contesto economico fortemente dinamico e orientato al cliente, la Customer Experience (CX) ha assunto un ruolo sempre più significativo, con un forte impatto su tutti settori industriali. La competitività delle imprese non si fonda più esclusivamente sulla qualità intrinseca del prodotto o del servizio offerto, ma è sempre più determinata dalla qualità dell'esperienza complessiva vissuta dal cliente. Ogni interazione, anche la più semplice, contribuisce infatti a costruire la percezione del Brand, influenzandone direttamente la reputazione e il valore percepito.

Prodotti e servizi sempre più simili rendono insufficiente la sola differenziazione basata su caratteristiche tecniche o funzionali. In questo scenario, la capacità di progettare e offrire esperienze coinvolgenti, fluide e personalizzate assume un ruolo centrale nel differenziare l'offerta e rafforzare la relazione con il cliente. Una buona gestione della Customer Experience permette di stimolare il passaparola positivo e trasformare i clienti in promotori attivi del marchio.

L'evoluzione digitale, la saturazione dei mercati e la rapida diffusione dei social media hanno ulteriormente rafforzato il potere dei consumatori, modificando in profondità il modo in cui le aziende comunicano, vendono e costruiscono relazioni. I clienti, oggi più che mai, si aspettano un'interazione continua, coerente e rilevante in ogni touchpoint. Di conseguenza, le imprese sono chiamate a ripensare i propri processi in un'ottica Customer-Centric, in cui il valore dell'esperienza si affianca e talvolta supera quello del prodotto.

La Tesi si propone di analizzare l'evoluzione del concetto di Customer Experience, a partire dai principali contributi teorici presenti in letteratura, per poi approfondire come questo approccio si sia trasformato nel tempo, e quali siano oggi le sue implicazioni strategiche. Verrà dedicata particolare attenzione al ruolo della CX nella creazione di valore attraverso l'analisi di casi studio e modelli di misurazione. L'adozione di strumenti evoluti, basati su intelligenza artificiale e sistemi di analisi predittiva, ha reso possibile la personalizzazione dell'esperienza cliente. I dati generati in ogni interazione diventano una risorsa chiave per guidare le decisioni aziendali.

L'esperienza in azienda mi ha offerto l'opportunità di osservare e applicare strumenti di monitoraggio della Customer Experience in un ambiente reale e strutturato. Attraverso gli approfondimenti e le varie analisi svolte, è stato possibile comprendere come la CX venga gestita in una multinazionale e quale ruolo giochi nella strategia di miglioramento continuo della relazione cliente-azienda.

Diversi studi dimostrano l'effetto concreto di un'esperienza cliente ben gestita. Secondo un rapporto di PwC<sup>1</sup>, il 73% dei consumatori considera determinante la qualità dell'esperienza d'acquisto, al punto da preferirla al prezzo in fase decisionale. In un mercato in cui le differenze tra prodotti e servizi sono spesso minime, creare un'esperienza cliente positiva diventa un elemento distintivo che può influenzare in modo determinante le scelte dei consumatori.

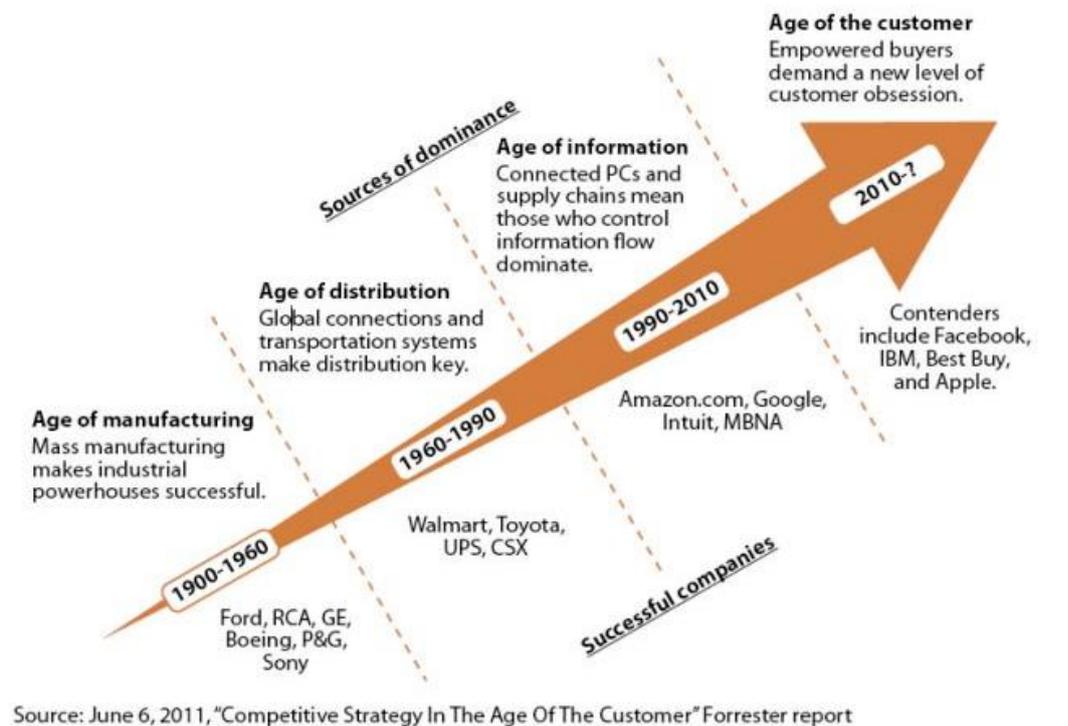
---

<sup>1</sup> [www.pwc.com](http://www.pwc.com)

# CAPITOLO 1. Basi concettuali della Customer Experience.

## 1.1 Definizioni

La Customer Experience rappresenta l'ultimo stadio di un lungo processo evolutivo degli approcci di management, avviatosi sin dalla fine degli anni '70 quando si iniziò a riconoscere l'opportunità di una maggiore focalizzazione sul cliente. La Figura 1 illustra le principali tappe che hanno condotto alla definizione attuale del concetto di Customer Experience:



Fonte: Forrester Report

Figura 1: Competitive Strategy in The Age of The Customer

È possibile distinguere quattro ere principali nel contesto industriale e commerciale:

- *L'era della produzione (1900–1960):* il successo aziendale era fortemente legato alla capacità di produrre su larga scala. La produzione di massa rappresentava il principale vantaggio competitivo.
- *L'era della distribuzione (1960–1990):* l'efficienza logistica e la capacità di distribuire i prodotti su scala globale diventano fattori determinanti per il successo sul mercato.
- *L'era dell'informazione (1990–2010):* il controllo e la gestione del flusso informativo, abilitati dall'introduzione dei personal computer e dall'integrazione delle catene di approvvigionamento, assumono un ruolo centrale nelle strategie aziendali.
- *L'era del cliente (2010–oggi):* i clienti, sempre più informati, consapevoli e connessi, acquisiscono un ruolo di primo piano, spingendo le aziende a ripensare le proprie strategie in ottica customer-centric, ponendo l'esperienza del cliente al centro delle decisioni di business.

Le definizioni di Customer Experience si sono evolute nel tempo, e sebbene non vi sia convergenza su una definizione univoca, le diverse prospettive degli studiosi ci forniscono un quadro completo di questo fenomeno. In questo paragrafo introduttivo, si intende approfondire il concetto di Customer Experience attraverso l'analisi delle principali definizioni proposte in letteratura. Questo approccio consente di cogliere le diverse sfumature e interpretazioni che il termine ha assunto nel tempo, offrendo una visione critica di un concetto sempre più centrale nel contesto aziendale.

La Customer Experience può essere definita come *"Il modo in cui i clienti percepiscono l'insieme delle loro interazioni con l'azienda"*<sup>2</sup>, secondo quanto affermato da Manning nel volume *"Outside In: The Power of Putting Customers at the Center of Your Business"*. Tale definizione evidenzia la centralità della percezione del cliente come elemento chiave nell'esperienza complessiva. In linea con questa visione, Meyer e Schwager (2007) definiscono la Customer Experience come *"La somma di tutte le interazioni che un cliente ha con un'azienda, percepite soggettivamente lungo l'intero ciclo di relazione, e che influenzano in modo determinante la percezione complessiva del Brand"*<sup>3</sup>. Entrambe le definizioni, sottolineano il carattere soggettivo dell'esperienza del cliente, che si costruisce attraverso ogni punto di contatto e contribuisce a delineare l'immagine dell'azienda nella mente del consumatore.

Una Customer Experience positiva si traduce in benefici tangibili per l'azienda, tra cui un aumento della soddisfazione del cliente (Liljander & Strandvik, 1997)<sup>4</sup>, una maggiore fidelizzazione (Mascarenhas et al., 2006)<sup>5</sup> e un rafforzamento del valore percepito del marchio (Berry & Carbone, 2007)<sup>6</sup>. Un'esperienza ben gestita, non solo migliora la percezione del Brand, ma contribuisce a costruire relazioni durature con i clienti. In questo contesto, la capacità dell'azienda di affrontare e risolvere eventuali problematiche in modo tempestivo e personalizzato riveste un ruolo strategico. Come evidenziano Ginting et al. (2023), *"Una risoluzione rapida e soddisfacente non solo incrementa la soddisfazione del cliente, ma svolge anche un ruolo cruciale nella formazione di atteggiamenti positivi nei confronti dell'azienda"*<sup>7</sup>. Una gestione efficace dei momenti critici può trasformare potenziali punti di attrito in opportunità di consolidamento del rapporto con il cliente. Diversi autori hanno posto l'accento sulla sfera emotiva della Customer Experience, definendola come il sentimento che il cliente sviluppa nei confronti dell'azienda in seguito alle diverse interazioni vissute lungo il percorso. Questa prospettiva sottolinea l'importanza di progettare esperienze non solo funzionali, ma anche capaci di suscitare emozioni positive. La creazione di esperienze coinvolgenti e

---

<sup>2</sup> Harley Manning, Kerry Bodine, Josh Bernoff (2012). "Outside In: The Power of Putting Customers at the Center of Your Business". Harper Business, Forrester Research.

<sup>3</sup> Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. Harvard Business Review, 85(2), 116-126.

<sup>4</sup> Liljander, V., & Strandvik, T. (1997). Dimensions of service quality: A critical essay and synthesis. *Journal of managing service quality*, 7(6), 281-288.

<sup>5</sup> Mascarenhas, O. A., Kesavan, R., & Bernacchi, M. D. (2006). Customer value-chain involvement for co-creating the service experience. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 314-323.

<sup>6</sup> Berry, L. L., & Carbone, L. P. (2007). Building loyalty through Customer Experience. *Quality Progress*, 40(9), 26.

<sup>7</sup> Ginting, A. A., Sihombing, S. O., & Simarmata, J. (2023). The effect of service recovery on customer satisfaction and customer loyalty in the banking industry. *International Journal of Social Science and Business Research*, 1(1), 1-13.

memorabili, infatti, favorisce lo sviluppo di un legame affettivo con il Brand, rafforzando la fedeltà del cliente e aumentando la probabilità di riacquisto o il passaparola positivo.

La società di consulenza Gartner definisce la Customer Experience Management (CEM) come *“La pratica di progettare e gestire le interazioni con i clienti al fine di soddisfare o superare le loro aspettative”*<sup>8</sup>. Questa definizione evidenzia l'importanza di un approccio proattivo, in cui l'esperienza del cliente viene considerata un elemento centrale nella pianificazione aziendale. Non si tratta soltanto di rispondere alle esigenze dei clienti, ma anche di anticiparle. Secondo una previsione della stessa Gartner, oltre il 50% delle organizzazioni apporterà modifiche significative ai propri modelli di business proprio con l'obiettivo di migliorare la Customer Experience, confermando così il ruolo sempre più determinante che essa riveste nella competitività e nella crescita sostenibile delle aziende.

## 1.2 Customer Journey

Alla luce della definizione di Customer Experience, il Customer Journey viene frequentemente descritto come un processo continuo che si sviluppa lungo l'intero ciclo di interazione tra cliente e azienda (Sinurat et al., 2024)<sup>9</sup>. È fondamentale accompagnare e ottimizzare l'esperienza del cliente in ogni fase del percorso, dal bisogno iniziale fino al post-vendita. La Tabella 1 presenta varie definizioni del Customer Journey, fornendo una solida base teorica.

Autori	Definizioni
Zomerdijk and Voss (2010)	<i>The Customer Journey comprises ‘a series of touchpoints that “involves all activities and events related to the delivery of a service from the customer’s perspective”</i>
Richardson (2010)	<i>The Customer Journey is ‘the steps... customers go through in engaging with [a] company, whether it be a product, an online experience, retail experience, or a service or any combination’</i>
Tax et al. (2013)	<i>The Customer Journey includes ‘all of the touchpoints...from the customer’s perspective...[that are] required to help them achieve their goals’.</i>
Lemon and Verhoef (2016)	<i>The customer purchase journey is ‘the process a customer goes through, across all stages and touch points, that makes up the Customer Experience’</i>
Anderl et al. (2016)	<i>The online Customer Journey includes ‘all touchpoints over all online marketing channels preceding a potential purchase decision that lead to a visit of an advertiser’s website’.</i>

<sup>8</sup> [www.gartner.com](http://www.gartner.com)

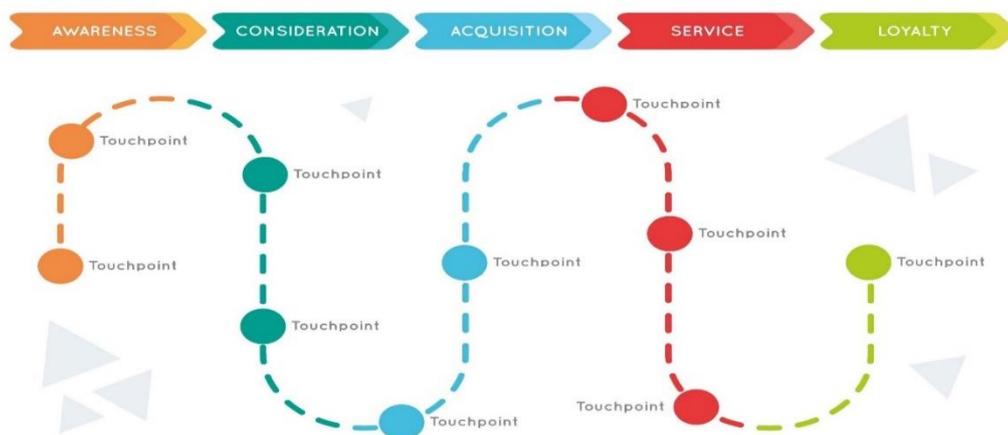
<sup>9</sup> Sinurat, M., Situmorang, M., & Siahaan, D. (2024). The Effect of Customer Experience and Service Quality on Customer Loyalty. *International Journal of Social Science and Business Research*, 5(1), 126-136.

Voorhees et al. (2017)	<i>The Customer Journey details ‘a customer’s journey with a firm over time during the purchase cycle across multiple touch points’.</i>
Rosenbaum et al. (2017)	<i>The Customer Journey is ‘the sequence of events through which customers may interact with a[n] ...organization during an entire purchase process’.</i>
Kuehnl et al. (2019)	<i>Effective Customer Journey design is ‘the extent to which consumers perceive multiple Brand-owned touchpoints [to be] designed in a thematically cohesive, consistent, and context-sensitive way’</i>
Kranzbühler et al. (2019)	<i>The Customer Journey comprises ‘touchpoints...that consumers [may] perceive as [satisfying or] dissatisfying’</i>
Siebert et al. (2020)	<i>The Customer Journey is ‘the ongoing Customer Experience across the phases of a service cycle’.</i>
Shavitt and Barnes (2020)	<i>The Customer Journey contains ‘a series of touchpoints that involves all activities and events related to the delivery of a service from the customer’s perspective’.</i>
Sudbury-Riley et al. (2020)	<i>The Customer Journey comprises five stages: (a) Pre-arrival: Details the CJ up to the point of [the customer] experiencing the service; (b) Arrival: Illustrates those touchpoints a customer may come into contact with as they first begin to experience the service; (c) Care and support: Illuminates the core service aspects provided by frontline staff; (d) The little extras: Those augmented service aspects; and (e) Final Processes and Aftercare: Depicts the completion of the core service and the aftercare experience’.</i>
Hamilton et al. (2021)	<i>The social Customer Journey is the customer’s ‘path to purchase [that] explicit[ly] integrat[es] the important role that social others play throughout the journey’.</i>

*Tabella 1. Definizioni di “Customer Journey in letteratura”.*

Esaminando le diverse definizioni riportate nella Tabella 1, emerge chiaramente come il concetto di Customer Journey descriva il percorso seguito dal cliente attraverso una serie di fasi finalizzate al raggiungimento di un obiettivo, generalmente l'acquisto di un prodotto o servizio. Questo "viaggio" include tutte le tappe che precedono, accompagnano e seguono l'acquisto: dalla nascita di un bisogno, alla fase di valutazione delle alternative, fino alla decisione d'acquisto, all'utilizzo del prodotto e ai momenti successivi al consumo, come l'assistenza post-vendita e la fidelizzazione.

La Figura 2 rappresenta graficamente il percorso del cliente, evidenziando in modo chiaro e le diverse fasi che compongono il *Customer Journey*:



Fonte: Salespanel.io

Figura 2. Customer Journey Map.

1. *Awareness*. Fase iniziale in cui un potenziale cliente diventa consapevole dell'esistenza del marchio, prodotto o servizio. Il cliente potrebbe non avere ancora un bisogno specifico, ma inizia a notare il Brand attraverso vari canali.
2. *Consideration*. Il potenziale cliente identifica un bisogno (need) e sta attivamente cercando soluzioni, si informa, fa le sue ricerche, inizia a prendere in considerazione il marchio.
3. *Acquisition*. Fase di acquisto vero e proprio del prodotto o servizio. L'azienda trasforma un need in acquisto.
4. *Service*. Questa fase si concentra sull'esperienza del cliente post-vendita. L'obiettivo è garantire la soddisfazione del cliente e risolvere eventuali anomalie, fornendo tempestivamente le soluzioni a possibili problemi.
5. *Loyalty*. Ultima fase, in cui si mira a trasformare i clienti soddisfatti in clienti fedeli che ripetono gli acquisti e raccomandano il tuo marchio ad altri. Per l'azienda, l'obiettivo

diventa quello di mantenere i clienti, aumentare il valore del ciclo di vita del cliente generare passaparola positivo.

Il percorso include tutti i touchpoint attraverso cui il cliente entra in contatto con l'azienda. I touchpoint possono essere di proprietà del marchio, dei partner del marchio, dei clienti o di altri stakeholder (Becker & Jaakkola, 2020; Lemon & Verhoef, 2016)<sup>10 11</sup>.

Ad esempio, i punti di contatto di un rivenditore possono includere i negozi fisici, il numero di telefono, l'indirizzo e-mail, il sito web, i canali dei social media e le recensioni online che stimolano i viaggi potenzialmente phygital (fisico/digitali) dei clienti. Ogni punto di contatto contribuisce a creare un'impressione che può portare a fidelizzare il cliente.

Le Figure 3 e 4 presentano ulteriori rappresentazioni esemplificative del Customer Journey, mettendo in evidenza i diversi touchpoint attraverso cui il cliente può interagire con l'azienda nel corso del suo percorso.



Fonte: [rittmananalytics.com](http://rittmananalytics.com)

Figura 3. Customer Journey Map & Touch-points.

<sup>10</sup> Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer Experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630-650.

<sup>11</sup> Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.

## Customer Journey Map



Fonte: dreamstime.com

Figura 4. Customer Journey Map & Touch-points.

La comprensione del percorso e dell'esperienza complessiva del cliente, le sue emozioni, le sue esigenze e le sue aspettative in ogni fase del percorso è una priorità fondamentale per le aziende (Ostrom et al., 2021)<sup>12</sup>. Offrire esperienze positive lungo tutto il percorso del cliente è considerato una fonte di vantaggio competitivo (Kranzbühler et al., 2019)<sup>13</sup>. L'analisi del percorso del cliente permette dunque alle aziende di identificare i punti di forza e le aree di miglioramento.

<sup>12</sup> Ostrom, A. L., Fogli, J., Gremyr, I., Lemon, K. N., Parasuraman, A., & Williams, M. L. (2021). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of Service Research*, 24(2), 127-159.

<sup>13</sup> Kranzbühler, A. M., Kleijnen, M. H., Morgan, R. E., & Barry, S. (2019). How anticipatory complaining shapes the Customer Journey. *Journal of Service Research*, 22(1), 3-19.

### 1.3 Customer Engagement

Il concetto di Customer Engagement (coinvolgimento del cliente) rappresenta un elemento chiave nell'analisi del Customer Journey, in quanto riflette il livello di interazione che il cliente sviluppa nei confronti del Brand lungo le diverse fasi del suo percorso. Il coinvolgimento rende l'esperienza del cliente un concetto dinamico, influenzato dagli sviluppi ambientali, dal comportamento dei consumatori e dalle interazioni reciproche tra consumatori e marchi (Barbu et al., 2021; Eki & Ramli, 2024)<sup>14 15</sup>.

Nella Tabella 2 sono riportate diverse definizioni di Customer Engagement:

Autori	Definizioni
Hollebeek et al. (2019)	<i>Customer engagement is 'a customer's motivationally driven, volitional investment of focal operant resources (including cognitive, emotional, behavioural and social knowledge and skills), and operand resources (e.g., equipment) into Brand interactions in service systems'</i>
Kumar and Pansari (2016)	<i>Customer engagement is 'the mechanics of a customer's value addition to the firm, either through direct and/or indirect contribution'</i>
Verleye et al. (2014)	<i>Customer engagement behaviour is a customer's 'behavioural manifestations toward a firm, after and beyond purchase'. 'CEBs comprise 'compliance, cooperation, feedback, helping other customers, and positive word-of-mouth'</i>
Hollebeek et al. (2014)	<i>Consumer Brand engagement is 'a consumer's positively valenced Brand-related cognitive, emotional and behavioral activity during, or related to, focal consumer/Brand interactions'</i>
Vivek et al. (2014)	<i>Customer engagement is 'the intensity of a consumer's participation and connection with an organization's offerings and/or its organized activities'</i>
Brodie et al. (2011)	<i>Customer engagement is 'a psychological state that occurs by virtue of interactive, cocreative Customer Experiences with a focal agent/object (e.g., a Brand) in service relationships'</i>
Van Doorn et al. (2010)	<i>Customer engagement behaviour is a customer's 'behavioral manifestation toward a Brand or firm, beyond purchase, resulting from</i>

<sup>14</sup> Barbu, C. M., Ranchordás, A., & Loureiro, S. M. C. (2021). The effects of augmented reality on consumers' perceptions and engagement in retail. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62, 102607.

<sup>15</sup> Eki, A. B., & Ramli, A. H. (2024). The Role of E-Service Quality and Social Media Marketing on Customer Experience and Repurchase Intention in the Online Marketplace. *Jurnal Mantik*, 7(4), 3051-3062.

	<i>motivational drivers (e.g., word of mouth activity, recommendations, helping other customers, blogging, writing reviews, and engaging in legal action)'</i>
Scott and Craig-Lees (2010)	<i>Audience engagement consists of: (i) Cognitive effort, that is, the level of processing capacity expended on a particular task; and (ii) Affective response, which comprises (a) Pleasure/pleasantness (i.e., vs. unpleasantness), which represents differences in the degree of positive (vs. negative) feelings, and the overall valence of the mood stated toward the film; and (b) Arousal: A feeling state that varies along a single dimension from drowsiness to frantic excitement.</i>
Calder et al. (2009)	<i>Online engagement is 'a second-order construct manifested in various types of first-order "experience" constructs, with "experience" being defined as "a consumer's beliefs about how a (web)site fits into his/her life"</i>
Patterson et al. (2006)	<i>Customer engagement is 'the level of a customer's physical, cognitive and emotional presence in their relationship with a service organization'</i>

*Tabella 2: Definizioni di "Customer Engagement"*

Sulla base di queste definizioni, emerge la natura interattiva del Customer Engagement. Mentre l'interattività, tradizionalmente, traspare attraverso le interazioni del cliente con i dipendenti del Customer Care, oggi può anche manifestarsi attraverso le interazioni con tecnologie come chatbot o interfacce basate sulla realtà virtuale.

Il Customer Engagement è tipicamente visto come un concetto multidimensionale che comprende sfaccettature cognitive, emotive e comportamentali (Lim et al., 2022; Vivek et al., 2014)<sup>16 17</sup>. Mentre alcuni autori aggiungono una dimensione di Customer Engagement sociale, questa potrebbe non essere rilevante in alcuni contesti (ad esempio, i beni consumati privatamente).

Estendendo la ricerca sul Customer Engagement, Kumar et al. (2010)<sup>18</sup> propongono il CEV, ovvero il valore dell'impegno del cliente per l'azienda, che comprende:

1. *Valore d'acquisto del cliente*: valore del comportamento d'acquisto del cliente, sia che si tratti di acquisti ripetuti o di acquisti aggiuntivi tramite up-selling e cross-selling.

<sup>16</sup> Lim, W. M., Riivits-Karlsson, L., Magyar, G., & Tan, S. J. (2022). Customer engagement behaviour (CEB) in the digital age: A literature review. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 66, 102905.

<sup>17</sup> Vivek, S. D., Beatty, S. E., Dalela, V., & Morgan, R. M. (2014). A generalized multidimensional scale for measuring customer engagement. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22(4), 401-420.<sup>1</sup>

<sup>18</sup> Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or overvalued customers: Capturing total customer engagement value. *Journal of Service Research*, 13(3), 297-310

2. *Valore di riferimento dei clienti*: valore dei nuovi clienti acquisiti da un'azienda grazie a un programma di incentivi.

3. *Valore dell'influenza del cliente*: valore dell'influenza di un cliente su altri clienti acquisiti e sui potenziali clienti tramite l'attività di passaparola.

4. *Valore della conoscenza del cliente*: valore del feedback dei clienti fornito all'azienda.

## 1.4 Customer Satisfaction

Secondo H. Manning e K. Bodyne, la Customer Experience si può rappresentare come una piramide a tre livelli (Figura 5): il primo considera la soddisfazione delle esigenze, il secondo riguarda il grado di complessità dell'interazione, mentre l'ultimo livello prende in esame la piacevolezza complessiva dell'interazione, cioè la misura in cui questa viene percepita come gradevole e rassicurante.



Fonte: [blog.imginternet.com](http://blog.imginternet.com)

Figura 5. La piramide della Customer Experience.

La capacità di soddisfare le esigenze di base dei clienti, collocata al primo livello della piramide, rappresenta una condizione imprescindibile, necessaria per la sopravvivenza stessa del business.

La soddisfazione del cliente è il livello di stato percepito dai consumatori quando confrontano le loro aspettative con le prestazioni del prodotto e i risultati percepiti dopo l'acquisto (Bayuardie et al., 2023)<sup>19</sup>. Inoltre, garantisce che i consumatori continuino a utilizzare il prodotto, rimangano fedeli al marchio e lo raccomandino ad altri, fungendo da promotori.

Quando i clienti manifestano un atteggiamento favorevole nei confronti del marchio e una propensione al riacquisto, ciò rappresenta un indicatore significativo di soddisfazione e di fiducia nei confronti del prodotto o servizio offerto. Tali comportamenti riflettono non solo l'efficacia dell'esperienza vissuta, ma anche il consolidamento della relazione tra cliente e Brand.

Grazie a maggiori informazioni sulla qualità, ci si aspetta che i clienti prendano decisioni di acquisto più sagge ed evitino le cattive esperienze vissute da altri clienti (Hidayat & Idrus, 2023)<sup>20</sup>. Le risposte positive alla soddisfazione dei clienti sono un aspetto importante per le aziende nello

<sup>19</sup> Bayuardie, H., Purba, R. B., & Sembiring, B. K. (2023). The Effect of Product Quality and Service Quality on Customer Satisfaction. *Jurnal Mantik*, 7(3), 2015-2024.

<sup>20</sup> Hidayat, R., & Idrus, M. S. (2023). The Effect of Product Quality Information on Purchase Decision and Customer Satisfaction. *Jurnal Mantik*, 7(3), 2045-2054.

stabilire relazioni a lungo termine con i clienti, perché poche aziende possono raggiungere il successo senza costruire relazioni stabili con i loro clienti (Dewi & Ramli, 2023; Mariam & Ramli, 2022; Olivia Park et al., 2020)<sup>21</sup>.

Questi studi evidenziano l'importanza della soddisfazione del cliente per la costruzione di relazioni a lungo termine e per il successo aziendale. Come vedremo in seguito, la soddisfazione del cliente rappresenta un fattore determinante e propedeutico per arrivare alla fedeltà. Un cliente soddisfatto trasmette esperienze positive a potenziali clienti tramite delle ottime recensioni, innescando il meccanismo del passaparola che contribuisce a migliorare la reputazione dell'azienda.

### **1.5 L'importanza del "Passaparola".**

Secondo uno studio di Ruswanti et al (2020) nel campo del marketing, il passaparola è definito come *"Uno scambio di informazioni efficace e accurato attraverso una conversazione personale tra due persone"*<sup>22</sup>. Ing et al. (2020) definiscono il "Word of Mouth" come *"Il tipo di raccomandazione che proviene direttamente dai consumatori"*<sup>23</sup>.

Il passaparola è una forma di comunicazione potente e influente, basata sulla fiducia e sull'autenticità. Siebert et al. (2020) affermano che questa comunicazione avviene naturalmente, perché i consumatori tendono a parlare delle esperienze positive o negative che hanno avuto con prodotti e servizi. Per questo motivo, le promozioni del passaparola sono una delle fonti di informazione più influenti nelle decisioni di acquisto. Una ricerca di Ferguson<sup>24</sup> et al. (2007) ha rilevato che il passaparola positivo può essere un modo efficace per aumentare e rafforzare la fedeltà dei clienti.

Il passaparola è influenzato da vari fattori: la qualità del prodotto, la qualità del servizio, l'immagine del marchio e le promozioni di vendita. L'era digitale, con le recensioni online, ha accentuato l'importanza del passaparola, che si è esteso alle piattaforme online.

Se in passato il passaparola si concretizzava principalmente attraverso interazioni dirette tra individui, oggi, con l'avvento del web e dei social media, le raccomandazioni – sia positive che negative – si diffondono in maniera virale, raggiungendo un pubblico potenzialmente illimitato. Una singola recensione negativa può generare un effetto domino difficilmente controllabile dalle aziende, compromettendo rapidamente la reputazione del Brand. A tal proposito, Zendesk <sup>25</sup> evidenzia che oltre il 50% degli utenti cambia immediatamente Brand dopo una sola esperienza negativa.

---

<sup>21</sup> Dewi, A. A. S., & Ramli, A. H. (2023). The Effect of Customer Satisfaction on Customer Loyalty in Online Marketplace. Jurnal Mantik, 7(3), 2055-2064.

<sup>22</sup> Ruswanti, E., Purba, R. B., & Sembiring, B. K. (2020). The Effect of Word of Mouth on Purchase Decision and Customer Satisfaction. Jurnal Mantik, 4(2), 1005-1014.

<sup>23</sup> Ing, D. T., Chiu, C. M., & Lin, Y. F. (2020). The effects of online word-of-mouth on consumer purchase intention: A meta-analysis. Journal of Retailing and Consumer Services, 53, 101962.

<sup>24</sup> Ferguson, R., Jerath, A. T., Mantrala, M. K., & Wedel, M. (2007). How store brands can drive loyalty and revenue: A study of the impact of private label products on customer relationships. Journal of Marketing, 71(1), 175-195.

<sup>25</sup> [www.zendesk.com](http://www.zendesk.com)

## 1.6 Customer Loyalty

Tutti gli argomenti discussi precedentemente hanno un denominatore comune: il raggiungimento della fedeltà del cliente.

La fedeltà dei clienti costituisce un fattore importante per il successo dello sviluppo aziendale e la creazione di un vantaggio competitivo (Aini, 2020; Fachridian et al., 2024; Hadiyanti & Ramli, 2024), facendo sì che le aziende si distinguano in mezzo a una concorrenza agguerrita.

Secondo Cui et al. (2023), *“La fedeltà del cliente è una decisione volontaria dei clienti di continuare a utilizzare un determinato marchio per un lungo periodo di tempo”*<sup>26</sup>. Inoltre, la fedeltà del cliente è anche definita come l'impegno del cliente verso un particolare prodotto o servizio (Harahap & Ramli, 2023; Iglesias et al., 2020; Indriani & Ramli, 2024).

La fedeltà dei clienti si valuta quando questi sono soddisfatti dei prodotti offerti dall'azienda, costruiscono relazioni a lungo termine basate sulla fiducia, effettuano acquisti ripetuti e raccomandano l'azienda e i suoi prodotti o servizi. Le aziende possono favorire l'aumento della fedeltà dei clienti attraverso il miglioramento continuo della qualità del servizio, unita a una comunicazione efficace e tempestiva. Diversi studi evidenziano come tali fattori siano determinanti nel consolidare il rapporto con i clienti e nel promuovere la loro lealtà (Arbol & Ramli, 2024; Mariam et al., 2021; Rane et al., 2023).

---

<sup>26</sup> Cui, G., Mou, J., Tang, Z., & Liu, X. (2023). How does customer participation affect customer loyalty in the context of online Brand communities? *Journal of Business Research*, 154, 113337.

## **CAPITOLO 2. Misurazione e monitoraggio della Customer Experience.**

Nel primo capitolo, abbiamo esaminato le definizioni teoriche e l'intero percorso del cliente. In questo capitolo, invece, ci concentreremo sulla misurazione e sul monitoraggio della Customer Experience, analizzando le principali metodologie e gli strumenti che permettono alle aziende di acquisire una comprensione approfondita delle esperienze dei clienti.

Prima di esplorare le diverse tipologie di misurazione e la conseguente valutazione degli indicatori per analizzare l'esperienza del cliente, è fondamentale raccogliere informazioni direttamente dai clienti. Le metriche più frequentemente utilizzate si fondano su questionari o sondaggi (survey), che permettono di raccogliere dati diretti e rilevanti dalle esperienze dei clienti.

### **2.1 Voice of Customer. Questionari e Survey.**

Nel contesto della Customer Experience, la raccolta di feedback diretti dai clienti costituisce un elemento essenziale per comprendere e ottimizzare l'esperienza fornita. Per stare al passo con le aspettative dei clienti, i Brand stanno investendo sempre di più nei programmi Voice of the Customer (VoC) per monitorare i feedback. Le aziende adottano queste pratiche in quanto le esperienze negative possono portare alla perdita del cliente, con conseguenze che si estendono anche al suo network di conoscenti, amici e familiari.

La Voice of Customer è il processo tramite il quale le esperienze dei clienti possono essere raccolte, analizzate e condivise, ed è a pieno titolo una parte integrante della Customer Experience. Con una visione più precisa dei desideri dei clienti, le aziende potranno allineare il più possibile la propria offerta alle loro esigenze.

Esistono diversi modi per raccogliere informazioni sulla Customer Experience. Questi metodi si basano essenzialmente su una forma di intervista con l'obiettivo di ottenere le informazioni necessarie. Con l'avanzamento tecnologico, è divenuto possibile gestire la VoC via web, social e sondaggi online. Ciò consente una raccolta di informazioni non solo più rapida, ma anche più ampia. Non è più necessario selezionare un campione casuale di clienti e invitarli in sede per lunghe interviste e study group; adesso è possibile instaurare una conversazione direttamente con il singolo cliente.

Il metodo per raccogliere la Voice of the Customer sarà diverso da cliente a cliente: alcuni risponderanno quando il loro feedback verrà richiesto esplicitamente per e-mail, sul web o via SMS; altri offriranno la propria opinione volontariamente su social media e piattaforme dedicate alle recensioni. Solo ascoltando voci diverse è possibile avere un quadro completo, chiaro e veritiero dell'esperienza che si sta momentaneamente offrendo ai propri clienti.

Un programma VoC consente di identificare i clienti insoddisfatti e capire meglio le loro esigenze, così da poter offrire una soluzione tarata sul caso specifico. Dimostrando attenzione verso le esigenze dei clienti, le aziende possono migliorare significativamente la Customer Experience, trasformando i clienti stessi in potenziali promotori.

Tra le diverse metodologie utilizzate per la raccolta dei feedback, i questionari e le survey sono gli strumenti più efficaci e versatili.

Attraverso la somministrazione di questionari mirati, le aziende possono esplorare una vasta gamma di aspetti, dalla soddisfazione del prodotto o servizio alla qualità dell'assistenza clienti, fino alla percezione del marchio. Le survey offrono la possibilità di raccogliere sia dati quantitativi, tramite domande a risposta chiusa e scale di valutazione, sia dati qualitativi, attraverso domande aperte che invitano i clienti a esprimere liberamente i propri commenti e suggerimenti.

Le survey permettono di raccogliere feedback diretti, consentendo di ottenere informazioni direttamente dal cliente, senza filtri, in modo da poter cogliere opinioni, percezioni e sentimenti in modo diretto e strutturato. Il feedback diretto è essenziale per comprendere in che modo i clienti percepiscono i prodotti, i servizi e le interazioni con l'azienda. Questa analisi permette di ottimizzare i processi per soddisfare al meglio le esigenze dei consumatori.

Le survey, inoltre, offrono la possibilità di monitorare nel tempo le variazioni nella soddisfazione del cliente, permettendo così di valutare l'efficacia delle azioni intraprese.

La creazione di una survey efficace richiede pianificazione, attenzione ai dettagli e una chiara visione degli obiettivi da percorrere. Un sondaggio ideato in maniera errata rischia di produrre dati poco utili ai fini dell'analisi, mentre uno ben strutturato può rivelare informazioni preziose.

Per strutturare la survey, è fondamentale seguire alcuni step:

**1. Definire gli obiettivi:** identificare gli aspetti dell'esperienza del cliente da valutare (soddisfazione del prodotto, qualità del servizio, facilità di utilizzo). Stabilire il futuro utilizzo dei dati raccolti (es. migliorare i prodotti, ottimizzare il servizio clienti, identificare aree di miglioramento).

**2. Identificare i destinatari:** Segmentazione dei clienti in base a criteri rilevanti. L'azienda deve assicurarsi che la survey raggiunga il pubblico corretto per ottenere feedback significativi.

**3. Scegliere il tipo di survey e le domande.**

Si può scegliere tra diverse tipologie di domande:

- Domande a scelta multipla: ideali per raccogliere dati quantitativi.
- Domande a scala di valutazione: utili per misurare la soddisfazione o il livello di accordo.
- Domande aperte: permettono ai clienti di esprimere liberamente le proprie opinioni.

**4. Struttura**

- Iniziare con domande demografiche di base.
- Proseguire con domande specifiche sull'esperienza del cliente.
- Concludere con domande aperte per raccogliere feedback aggiuntivi.

**5. Progettazione**

- Utilizzare un linguaggio chiaro e conciso.
- La survey deve essere breve e pertinente. Senza un obiettivo chiaro, si rischiano di porre domande vaghe o irrilevanti, che comportano spreco di tempo e risorse, oltre ad un rispondente che non sarà disposto neanche a completare il sondaggio. Le domande lunghe affaticano il rispondente, mentre le domande inutili lo confondono.
- Assicurarsi che la survey sia facile da compilare su diversi dispositivi e che abbia una grafica in linea con l'immagine del Brand.

## 6. Distribuzione

- Scegliere canali di distribuzione appropriati (email, sito web, social media) per raggiungere un ampio numero di clienti in modo efficiente e tempestivo. La survey va anche inviata nei momenti più opportuni; ad esempio dopo un acquisto o dopo un servizio di assistenza.

Tool moderni come Google Forms, SurveyMonkey e Qualtrics possono aiutare nella creazione della Survey.

Per valutare la soddisfazione dei clienti, le aziende spesso ricorrono all'utilizzo di questionari sviluppati internamente, progettati per raccogliere dati specifici e pertinenti. Non esiste una regola univoca per creare le survey aziendali. Ogni azienda propone la survey che meglio si adatta al contesto e alle sue esigenze. Nel capitolo 4, vedremo nel dettaglio la Survey somministrata ai clienti da Stellantis al fine di valutare l'esperienza di vendita e post-vendita.

Tuttavia, alcune aziende scelgono di non utilizzare questionari indipendenti, preferendo optare per quelli relativi a modelli di qualità precedentemente formulati e verificati in diversi settori.

Per valutare l'affidabilità e l'attendibilità di un questionario in cui sono presenti variabili numeriche è possibile utilizzare il test Alpha di Cronbach. Quest'ultimo, misura la coerenza interna tra le risposte fornite e indica quanto le risposte a una serie di domande siano correlate tra loro. Il test è spesso utilizzato per valutare l'affidabilità di questionari di nuova concezione.

I valori dell'Alpha di Cronbach variano da 0 a 1:

- 0 indica nessuna coerenza interna.
- 1 indica una coerenza interna perfetta.

Per la valutazione del test, esistono alcune linee guida generali di seguito riportate:

- $\geq 0.9$ : Eccellente coerenza interna.
- Da 0.7 a 0.9: Buona coerenza interna.
- Da 0.6 a 0.7: Coerenza interna accettabile.
- $< 0.6$ : Scarsa coerenza interna.

Una volta raccolti i feedback dei clienti, le informazioni saranno condivise all'interno dell'azienda per supportare gli stakeholder nel prendere decisioni adeguate alle circostanze.

Si crea in sostanza un ciclo chiuso e continuo, composto da:

- Acquisizione del feedback
- Analisi del feedback
- Azione sulla base delle analisi
- Ritorno al monitoraggio dei clienti

## 2.2 Analisi del Customer Feedback. Parametri e indicatori per valutare l'esperienza del cliente

Dopo l'invio della survey, inizia la fase cruciale dell'analisi dei dati e della trasformazione del feedback in azioni concrete. Raccogliere feedback dai clienti permette di stabilire delle linee guida per migliorare il prodotto/servizio e assicurarsi una maggiore soddisfazione dei clienti.

Si utilizza un approccio misto che combina metodi quantitativi e qualitativi per raccogliere dati, analizzarli e trarre conclusioni significative. L'integrazione di entrambi i metodi consente una comprensione più profonda e articolata dei risultati ottenuti.

Esistono diversi metodi per misurare la soddisfazione dei clienti. Alcuni di questi sono relativamente semplici da applicare, mentre altri richiedono un approccio più sofisticato. In tutti i metodi emerge una stretta correlazione tra la qualità del servizio e il livello di soddisfazione del cliente.

In questo capitolo, esaminiamo le principali metriche di Customer Experience utilizzate dalla aziende.

### 2.2.1 Net Promoter Score (NPS).

L'NPS, o Net Promoter Score, è stato teorizzato da Fred Reichheld, partner della società di consulenza Bain & Company. Reichheld ha introdotto questo concetto in un articolo sulla Harvard Business Review nel 2003, intitolato "*The One Number You Need to Grow*"<sup>27</sup>.

L'NPS è una metrica utilizzata dalle aziende per misurare la fedeltà dei clienti e si basa su una semplice domanda: "*Su una scala da 0 a 10, con quale probabilità raccomanderebbe la nostra azienda/prodotto/servizio a un amico o collega?*". Secondo Reichheld, una singola domanda era in grado di misurare efficacemente la fedeltà dei clienti e prevedere la crescita aziendale. L'articolo rimarca che la fedeltà del cliente è un fattore cruciale per la crescita aziendale sostenibile.

La ricerca di Reichheld suggerisce che l'NPS è un forte indicatore predittivo della crescita dei ricavi futuri, e che i clienti disposti a raccomandare un'azienda hanno maggiori probabilità di essere fedeli e generare un passaparola positivo. L'articolo evidenzia la semplicità di calcolo dell'NPS, che lo rende facile da comprendere ed implementare per le aziende.

Questa metrica misura la probabilità che i clienti raccomandino l'azienda, prodotto o servizio ad altri. I clienti vengono divisi in tre categorie:

- **Promotori** (punteggio 9-10): clienti che hanno avuto un'esperienza molto positiva con l'azienda e si presume che la consiglieranno e rilasceranno recensioni positive. Il promotore è un "Leader entusiasta che esorta amici e colleghi ad acquistare il prodotto/servizio del Brand"<sup>28</sup>.
- **Passivi** (punteggio 7-8): clienti che hanno avuto un'esperienza positiva con l'azienda, ma non sono disposti a raccomandarla e sono indifferenti. Sono clienti soddisfatti ma neutrali, che non promuovono in alcun modo il Brand.

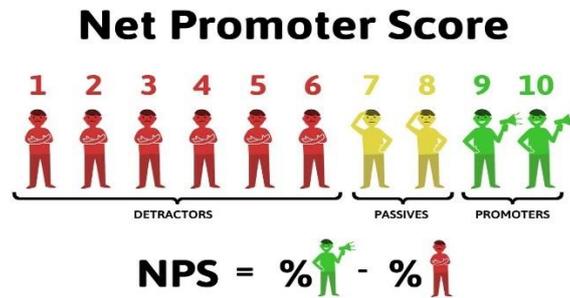
---

<sup>27</sup> Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54, 124.

<sup>28</sup> Reyes Rodríguez, Antonia; Rey Martín, Carina; Balagué Mola, Núria (2021). "Viabilitat de la incorporació de l'indicador NPS en l'entorn bibliotecari. Revisió d'ús i descripció d'una experiència", 2021, Universitat de Barcelona.

- **Detrattori** (punteggio 0-6): clienti che hanno avuto un'esperienza negativa con l'azienda e condividono recensioni negative.

La Figura 6 presenta in modo semplice e intuitivo il Net Promoter Score.



*Fonte: [surveyspace.com](https://www.surveyspace.com)*

*Figura 6. NPS*

Il metodo di calcolo dell'indice NPS è molto semplice e di facile interpretazione. Si calcola sottraendo la percentuale dei detrattori dalla percentuale dei promotori. I passivi non impattano sul calcolo vero e proprio ma, come vedremo nel caso Stellantis, l'impatto dei passivi ha un peso.

L'NPS viene misurato attraverso regolari indagini di mercato, condotte con una frequenza che va dal giornaliero, al mensile, all'annuale. Il punteggio dell'NPS varia da -100 a +100. Una volta calcolato il punteggio dell'azienda, va confrontato con la regione e il settore di riferimento. La prassi comune nelle indagini sulla CX è quella di confrontare il proprio livello di NPS con quello di tutte le aziende concorrenti sul mercato, fornendo così informazioni sulla posizione dell'azienda rispetto alla concorrenza.

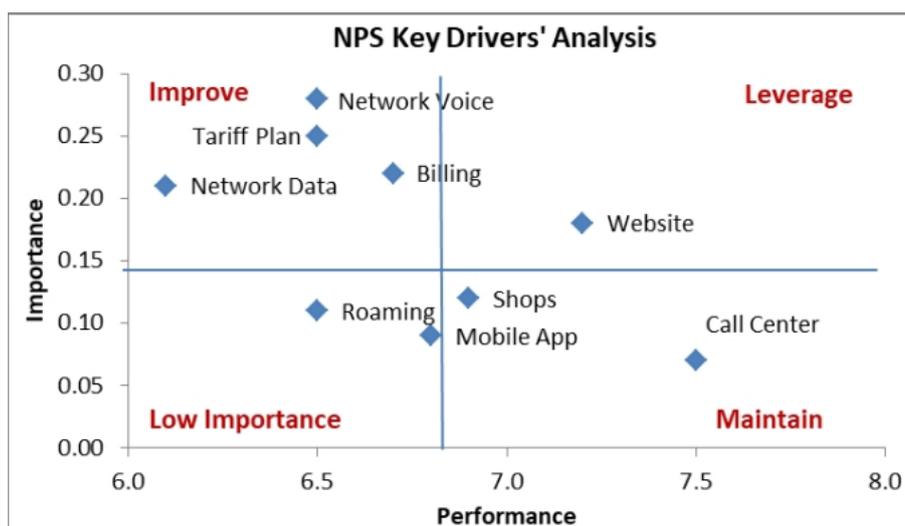
Attraverso questo approccio diretto e relativamente semplice, Reichheld ha sostenuto che le indagini complesse non fossero necessarie, proponendo l'NPS come il metodo più efficace per misurare la fedeltà dei clienti e per prevedere risultati finanziari positivi.

## 2.2.2 Approfondimenti e critiche all’NPS tradizionale

L’obiettivo principale delle aziende è ottimizzare l’NPS migliorando gli attributi di Customer Experience ritenuti più rilevanti. Oltre alla domanda sull’NPS, le indagini aziendali comprendono anche domande volte a misurare la soddisfazione del cliente riguardo a specifici momenti dell’esperienza, che influenzano direttamente il punteggio NPS.

Tuttavia, l’analisi statistica suggerisce che non esiste un’associazione chiara e precisa tra i driver chiave dell’NPS e l’NPS stesso. Uno studio della *School of Rural and Surveying Engineering, National Technical University of Athens*, condotto da Ioannis Markoulidakis, Ioannis Rallis, Ioannis Georgoulas, George Kopsiaftis, Anastasios Doulamis e Nikolaos Doulamis affronta questa carenza utilizzando un nuovo approccio di classificazione, sviluppato sulla base della regressione logistica e testato con diversi algoritmi di machine learning all’avanguardia<sup>29</sup>. Il metodo proposto nella ricerca è stato applicato a un set di dati esteso del settore delle telecomunicazioni e i risultati hanno mostrato un miglioramento significativo.

La ricerca afferma che l’analisi dei driver chiave dell’NPS si basa in genere su modelli di regressione statistica applicati ai dati delle indagini sui clienti. Tali modelli considerano l’NPS come variabile dipendente e i punteggi di soddisfazione dei clienti sugli attributi della CX come variabili indipendenti, come mostrato in Figura 7:



Fonte: Markoulidakis, I., Rallis, I., Georgoulas, I., Kopsiaftis, G., Doulamis, A., & Doulamis, N. (2020). A Machine Learning Based Classification Method for Customer Experience 1 Survey Analysis. *Algorithms*, 13(12), 318.

Figura 7. Attributi dell’esperienza del cliente: confronto importanza-performance nel settore delle telecomunicazioni.

L’asse delle ascisse "Performance" corrisponde al punteggio medio di soddisfazione di ciascun attributo e l’asse delle ordinate "Importance" corrisponde al coefficiente del modello di regressione di ciascun attributo o, a seconda dell’approccio seguito, a un indicatore di importanza

<sup>29</sup> Markoulidakis, I., Rallis, I., Georgoulas, I., Kopsiaftis, G., Doulamis, A., & Doulamis, N. (2020). A Machine Learning Based Classification Method for Customer Experience 1 Survey Analysis. *Algorithms*, 13(12), 318. <https://doi.org/10.3390/a13120318>

appropriato. Questo esempio, riferito al settore delle telecomunicazioni, è estendibile a qualsiasi settore industriale.

Il grafico visto in Figura 7 è comunemente utilizzato per prendere decisioni aziendali. Infatti, è possibile decidere la strategia da adottare per ogni attributo di Customer Experience, a seconda del quadrante a cui appartiene. Precisiamo che un attributo di Customer Experience si riferisce a un elemento specifico o una caratteristica dell'interazione tra il cliente e l'azienda.

Per analizzare i driver chiave dell’NPS sono stati presi in considerazione numerosi modelli di regressione. Tuttavia, la maggior parte dei modelli di regressione presenta un'accuratezza statistica nell'ordine del 50-60%, e un punteggio F1 dell'ordine del 55-70. La bassa accuratezza statistica dei modelli di regressione può essere attribuita al fatto che esistono attributi aggiuntivi non inclusi nei sondaggi, che possono spiegare il modo in cui i clienti forniscono il loro punteggio NPS.

Un metodo comune per affrontare il problema del basso adattamento statistico dei driver NPS è quello di considerare sottogruppi di rispondenti con modelli di punteggio comuni<sup>30</sup>. Questo concetto di classificazione dei clienti in sottogruppi viene analizzato attraverso la definizione di una nuova metrica chiamata "NPS Bias", definita come segue:

$$NPS\_BIAS(k) = NPS(k) - E[CSA(k)]$$

- NPS(k) è l’NPS del rispondente k. (k= 1, 2, ..., N)
- E[CSA(k)] è il valore medio del punteggio di soddisfazione del rispondente per tutti gli attributi CX.

Questa definizione si applica anche ai questionari parzialmente compilati. La classificazione può essere eseguita senza l'uso preliminare di metodi di imputazione dei dati mancanti.

Sulla base della definizione di cui sopra, la categorizzazione dei clienti proposta è mostrata in Tabella 3:

NPS BIAS	Bias Category
NPS_BIAS ≥ 0	Positively Biased
NPS_BIAS < 0	Negatively Biased

*Tabella 3: Categorizzazione dei clienti NPS bias.*

La classificazione può essere codificata come una label:

1→per i clienti negatively biased.

2→per i clienti positively biased.

Lo scopo dell'analisi è quello di considerare questa label come un parametro indipendente aggiuntivo nel problema della classificazione NPS, allo scopo di migliorare l'accuratezza del modello di regressione. Poiché la definizione di NPS bias richiede la conoscenza degli NPS per rispondente, la classificazione mira principalmente a migliorare l'analisi descrittiva degli NPS. Data la conoscenza di NPS e degli attributi CX, il problema mira all'identificazione dei driver dell’NPS.

<sup>30</sup> Rallis, I.; Markoulidakis, I.; Georgoulas, I.; Kopsiaftis, G. A novel classification method for Customer Experience analytics. In Proceedings of the 13th ACM International Conference on Pervasive Technologies Related to Assistive Environments, Corfu, Greece, June 30-July 3, 2020; pp. 1-9.

Per validare la classificazione NPS Bias, i ricercatori hanno utilizzato un set di dati provenienti da indagini sull’NPS nel mercato greco delle telecomunicazioni. In primo luogo, si sono indagati sul fatto che NPS e NPS bias siano parametri indipendenti. A tal fine, il mix di classificazione di ciascun sondaggio (esempio in Figura 8) è stato considerato come una matrice di contingenza ed è stato applicato il test Chi-quadro di indipendenza (Figura 9).

Mix	Detractors	Passives	Promoters	Total
Negatives	42	84	2	128
Positives	3	155	165	323
Total	45	239	167	451

Chi-Square Test (a = 0.05)				
Chi-Square	df	p-Value	Significance	Cramer V
197.52	4	$1.28 \times 10^{-41}$	Yes	0.467

Figura 8. NPS bias distribution.

Figura 9. Chi-Square test of independence.

L'ipotesi nulla in questo caso è che il mix di promotori, passivi e detrattori rispetto al mix di clienti positivi e negativi sia casuale. Il test del Chi-quadro in tutti i casi ha indicato che l'ipotesi nulla poteva essere rifiutata, indicando che l’NPS Bias distribution pattern può rappresentare una caratteristica delle survey NPS.

Validata la categorizzazione, i ricercatori si sono chiesti se le classi NPS Bias condividono il classico NPS Scoring Process. A tal proposito, sono stati sviluppati modelli di regressione separati per ciascun sottogruppo di clienti. I risultati di questa analisi sono presentati nella Figura 10, dove vengono confrontate le metriche di performance (Accuracy e F1-Score) per l'analisi NPS senza la classificazione dei Bias e le performance ottenute per i sottogruppi definiti in base all’NPS Bias.

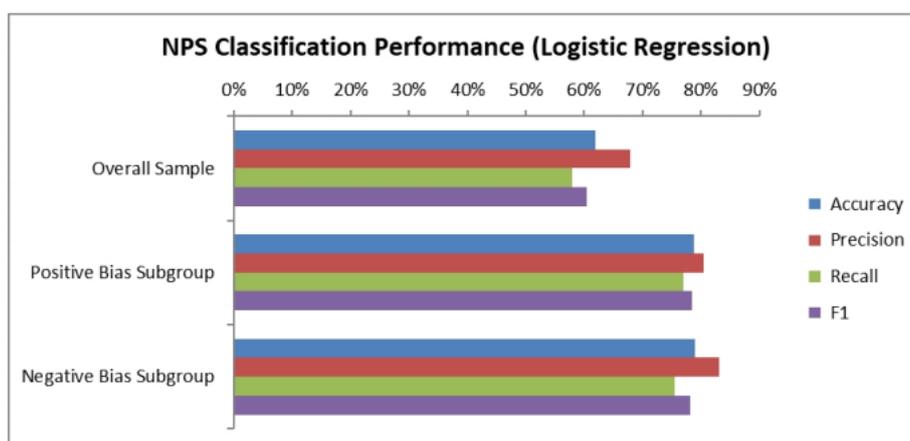


Figura 10. Performance of NPS Bias classification.

Secondo quanto emerge dall’analisi, i sottogruppi con bias positivo e negativo hanno Accuracy e F1-Score nell’ordine del 70-80%: percentuali superiori rispetto ai rispettivi valori dell'analisi NPS senza bias di classificazione (60%). Per garantire che i risultati osservati non siano un effetto dell'overfitting, l'analisi è stata eseguita su campioni variabili di tre mesi, in cui il 20% dei campioni è stato riservato alla convalida incrociata del modello di regressione.

L'analisi conferma il fatto che i clienti *"positively and negatively biased"*<sup>31</sup> condividono un comune NPS Scoring Process.

Sulla base dei risultati ottenuti con la classificazione NPS Bias, è possibile applicare l'analisi dei driver chiave dell'NPS separatamente per i clienti *"positively and negatively biased"*. I risultati indicativi di quest'analisi sono presentati nella Figura 11:

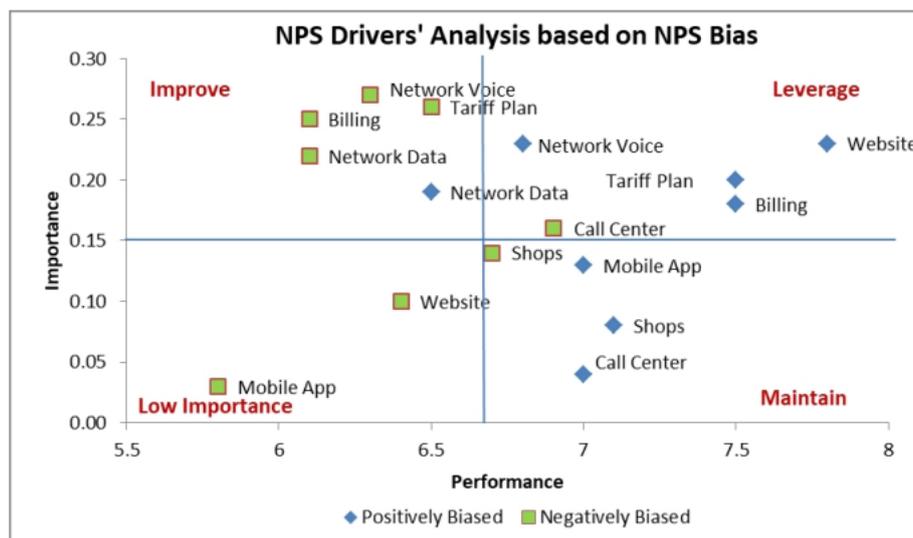


Figura 11. NPS Drivers Analysis based on NPS Bias.

L'obiettivo principale di questa analisi è stato quello di trarre conclusioni più accurate sui driver NPS. Come si nota in Figura 11, alcuni attributi della CX appartengono allo stesso quadrante indipendentemente dal fatto che il cliente sia *"positively o negatively biased"*. In questi casi, l'azienda dovrebbe intraprendere azioni appropriate per soddisfare l'intera base di clienti. D'altra parte, questo metodo rivela gli attributi CX per i quali i punti positivi e negativi appartengono a quadranti diversi. Ciò implica che un'azienda può applicare azioni correttive diverse e mirate a seconda dei sottogruppi di clienti individuati. Questo approccio implica una valutazione più approfondita da parte dell'azienda per individuare le cause dei problemi che generano insoddisfazione nei clienti, migliorando così l'efficacia del piano d'azione relativo alla Customer Experience.

Riassumendo i risultati di questa ricerca, l'NPS Bias proposto sembra migliorare i risultati rispetto all'utilizzo del punteggio NPS convenzionale.

Diversi ricercatori hanno sollevato critiche nei confronti della teoria originaria di Reichheld.

Keiningham et al. sostengono che le singole metriche, prese singolarmente, non sono sufficienti a prevedere con precisione la fedeltà dei clienti, rendendo quindi improbabile che possano fornire indicazioni utili per le azioni da intraprendere da parte dei manager<sup>32</sup>.

<sup>31</sup> clienti con pregiudizi positivi e negativi

<sup>32</sup> Keiningham, T.L.; Cooil, B.; Andreassen, T.W.; Aksoy, L. A longitudinal examination of net promoter and firm revenue growth. J. Mark. <sup>1</sup> 2007, 71, 39-51.

Il management che si occupa del monitoraggio della Customer Experience di un'azienda valuta il punteggio NPS dalla domanda specifica, ma deve anche valutare la soddisfazione con altre domande, non basta solo quella relativa all'NPS. I manager dovrebbero riconoscere la necessità di utilizzare altri strumenti accanto all'NPS quando valutano il tasso di crescita di un'azienda<sup>33 34</sup>. Per questi motivi, sono stati sollevati dei dubbi sull'efficacia della singola domanda.

Inoltre, viene messa in discussione l'efficacia dell'NPS come approccio unico ed efficiente per la fidelizzazione dei clienti, poiché le sole raccomandazioni non sono sufficienti a determinare il successo aziendale.

Mandal<sup>35</sup> ha dimostrato che ci sono alcuni settori in cui l'NPS è un indicatore meno affidabile se usato come metodo a sé stante (un'argomentazione riconosciuta anche dallo stesso Reichheld), come il software per database e la TV via cavo, tra gli altri.

Dopo aver analizzato sei ospedali olandesi, Krol et al.<sup>36</sup> hanno concluso che non vi è certezza che l'NPS da solo generi risultati più affidabili per la gestione della soddisfazione dei pazienti rispetto ad altri tipi di domande. Analogamente, a seguito del loro studio sul settore assicurativo in Danimarca, Kristensen ed Eskildsen hanno concluso che l'NPS è un debole predittore della fedeltà e della soddisfazione dei clienti e che l'utilizzo dell'NPS come unico indice nella gestione aziendale potrebbe portare a fraintendimenti nella misurazione di queste aree<sup>37</sup>.

Un'altra critica riguarda la scala di assegnazione dei punteggi (0-10). L'interpretazione dei punteggi può variare significativamente tra culture diverse. La scala teorizzata da Reichheld sembra rispondere al modello culturale e commerciale nordamericano, estremamente esigente. Nei paesi latino-americani, invece, si ritiene che chi assegna un punteggio di 7 o 8 a un prodotto sia già molto soddisfatto del prodotto, e che sia disposto a consigliarlo. Si è persino parlato di un "NPS europeo", secondo il quale i detrattori si ridurrebbero ai clienti che assegnano un punteggio compreso tra 0 e 5, i passivi a quelli che assegnano un punteggio compreso tra 6 e 7, e i promotori quelli che assegnano un punteggio compreso tra 8 e 10. In alcuni Paesi, un punteggio di 8 potrebbe essere considerato un voto positivo, mentre in altri è visto come neutro o addirittura negativo.

Nel prossimo futuro, l'indagine NPS deve affrontare il numero e la variabilità degli attributi che vengono considerati nel processo di assegnazione dei punteggi. La maggior parte degli attributi della CX può variare nel tempo, per quanto riguarda la loro importanza e le loro prestazioni, modificando così la loro influenza sull'NPS.

---

<sup>33</sup> Fisher, N.I.; Kordupleski, R.E. Good and bad market research: A critical review of the Net Promoter Score. *Appl. Stochastic Models Bus. Ind.* 2019, 35, 138-151.

<sup>34</sup> Morgan, N.A.; Rego, L.L. The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance. *Mark. Sci.* 2006, 25, 426-439.

<sup>35</sup> Mandal, P.C. Net promoter score: A conceptual analysis. *Int. J. Manag. Concepts Philos.* 2014, 8, 209-219.

<sup>36</sup> Krol, M.W.; de Boer, D.; Delnoij, D.M.; Rademakers, J.J. The Net Promoter Score: an asset to patient experience surveys? *Health Expect.* 2014, 18, 3099-3109.

<sup>37</sup> Kristensen, K.; Eskildsen, J. The validity of the Net Promoter Score as a business performance measure. In *Proceedings of the International Conference on Quality, Reliability, Risk, Maintenance, and Safety Engineering*, IEEE, New York, NY, USA, August 6-9, 2011; pp. 970-974.

Nonostante le critiche, la metrica dell’NPS tradizionale è ampiamente utilizzata in tutti i settori industriali, grazie alla sua capacità di offrire in modo semplice ed economico una misura quantificabile della fedeltà e della soddisfazione dei clienti.

Per concludere la disamina sull’NPS, è opportuno sottolineare che molte aziende, di vari settori industriali, eseguono un questionario sulla soddisfazione dei clienti con circa 20-25 domande, e una di queste domande, è proprio la domanda relativa all’NPS citata ad inizio paragrafo. Un equilibrio tra diverse domande dettagliate sul prodotto o servizio venduto e l’NPS sembra essere l’opzione preferita dalle aziende.

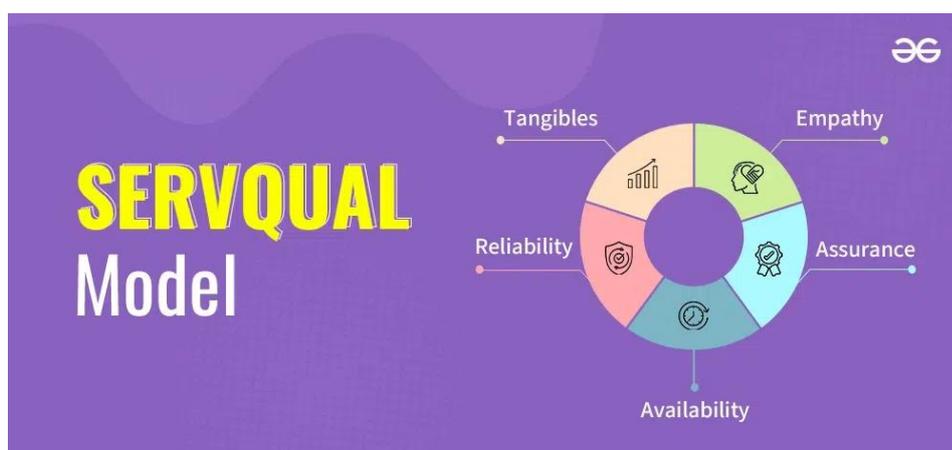
Spesso ci si chiede quale punteggio indica di un buon valore di NPS, ma la risposta può essere abbastanza variabile a seconda di una serie di fattori. Ogni settore ha il proprio benchmark di riferimento, come vedremo successivamente quando approfondiremo il caso di Stellantis e del settore automotive.

Come accennato precedentemente, l’NPS non è l’unica metrica utilizzata per monitorare la soddisfazione del cliente. Vediamo in seguito altri indicatori, modelli e parametri utilizzati.

### 2.2.3 Modello SERVQUAL

Negli anni ’80, Zeithaml, Parasuraman e Berry<sup>38</sup> hanno sviluppato un modello teorico per la valutazione della qualità percepita nei servizi, noto come modello SERVQUAL, divenuto uno strumento di riferimento nell’ambito della misurazione della Customer Experience. Il SERVQUAL (Figura 12) è un modello di qualità utilizzato con successo per misurare la soddisfazione dei clienti e stabilire un criterio di valutazione della qualità del servizio offerto. Questo quadro consente alle aziende di valutare la qualità percepita dei loro servizi, confrontando le aspettative dei clienti con le loro esperienze reali.

Le sue cinque dimensioni chiave offrono una visione completa della qualità del servizio:



Fonte: [geeksforgeeks.org](https://www.geeksforgeeks.org)

Figura 12. SERVQUAL Model.

<sup>38</sup> Zeithaml, V.A.; Parasuraman, A.; Berry, L.L. Delivering Quality Services; The Free Press: New York, NY, USA, 1990

- *Tangibles* (Elementi tangibili): Aspetto delle strutture fisiche, attrezzature, personale e materiali di comunicazione.
- *Reliability* (Affidabilità): Capacità di fornire il servizio promesso in modo affidabile, coerente e accurato.
- *Availability* (Capacità di risposta): Capacità di assistere i clienti in modo tempestivo ed efficace. Disponibilità e prontezza del personale ad aiutare i clienti.
- *Assurance* (Capacità di rassicurazione): Competenza e cortesia del personale, oltre alla capacità di ispirare fiducia e sicurezza.
- *Empathy* (Empatia): Assistenza premurosa e personalizzata offerta ai clienti.

Questo modello prevede la creazione di sondaggi o questionari ad hoc che valutano le aspettative dei clienti prima e dopo le interazioni con il servizio. Esaminando le discrepanze tra la qualità del servizio attesa e quella percepita in varie dimensioni, le aziende possono individuare le aree di miglioramento e personalizzare i loro processi per soddisfare le esigenze dei clienti. Questo modello è una risorsa preziosa per le aziende di un'ampia gamma di settori che desiderano fornire un servizio di prim'ordine. In settori come l'alloggio, la sanità, le banche, la vendita al dettaglio e i trasporti, l'approccio SERVQUAL è ampiamente utilizzato. Le aziende si avvalgono di questo metodo anche per le ricerche di mercato, al fine di ottenere informazioni importanti sugli atteggiamenti e le preferenze dei clienti. Possono identificare le tendenze del mercato, valutare la loro posizione competitiva e, in ultima analisi, prendere decisioni sulle loro offerte di prodotti e servizi esaminando attentamente i dati raccolti dai sondaggi. SERVQUAL, infine, collabora con noti sistemi di gestione della qualità come Six Sigma e Total Quality Management (TQM) utilizzando un approccio incentrato sul cliente per valutare la qualità del servizio.

## 2.2.4 Customer Satisfaction (CSAT)

I modelli e gli indici hanno continuato a evolversi con l'introduzione del Customer Satisfaction Score (CSAT), che indica quanto i clienti sono contenti delle interazioni avute con un'azienda. Il Customer Satisfaction Score (CSAT) si basa su un questionario, composto da domande con solitamente cinque opzioni di risposta. L'obiettivo è quello di misurare il livello di soddisfazione del cliente rispetto a un'esperienza, un prodotto o un servizio specifico. Per la misurazione del CSAT viene comunemente utilizzata una scala Likert che va da 1 a 5 (come illustrato in Figura 13), in cui i valori estremi rappresentano i livelli di soddisfazione più bassi e più alti (da 'molto insoddisfatto' a 'molto soddisfatto'), mentre il valore centrale esprime una posizione neutra. La percentuale di soddisfazione viene calcolata dividendo il numero complessivo di risposte positive ('soddisfatto' e 'molto soddisfatto') per il numero totale di rispondenti (Figura 14).



Fonte: flinder.co

Figura 13. Scala di valutazione Customer Satisfaction



Fonte: canny.io

Figura 14. Customer Satisfaction Score.

Il CSAT si concentra sull'esperienza del cliente, valutando la qualità del servizio, la facilità d'uso del prodotto o la risoluzione di un problema in un momento specifico. Per questi motivi fornisce un'indicazione chiara di quanto l'azienda stia soddisfacendo le aspettative dei clienti. Analizzando i punteggi CSAT e i feedback dei clienti, le aziende possono individuare le aree in cui è necessario apportare miglioramenti.

## 2.2.5 Customer Effort Score (CES)

Un altro indicatore per misurare l'esperienza cliente ma con una dimensione nuova, è il Customer Effort Score. Il Corporate Executive Board (CEB Global, ora Gartner) ha sviluppato il CES nel 2010. Il CEB scoprì che il livello di impegno dei consumatori quando interagiscono con i Brand ha una forte correlazione con i livelli di fedeltà. Il Customer Effort Score (CES) misura lo sforzo che i clienti devono affrontare per risolvere i problemi con un'azienda. Riflette i livelli di soddisfazione ed è applicabile in scenari come l'assistenza clienti, l'utilizzo o gli acquisti.

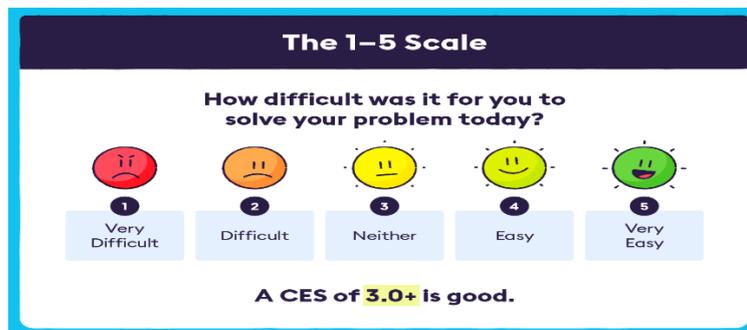
In sintesi, il CES misura la fluidità e la semplicità del Customer Journey. Il suo scopo è quello di attenuare la quantità di sforzo che il cliente deve esercitare<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> Agag, G.; Eid, R. What are the most valid consumer feedback metrics for driving consumer spending in the tourism industries? A macroeconomic. *Tour. Manag.* 2020, 80, 104-109.

Monitorando il CES e i suoi driver, i responsabili delle aziende possono apportare modifiche ai processi per migliorare l'esperienza del cliente.

I sondaggi CES spesso pongono una domanda o fanno un'affermazione in base al livello di sforzo. Ad esempio, "Quanto è stato difficile per te risolvere il tuo problema oggi?", "Quanto sei d'accordo con la seguente affermazione: l'azienda ha reso facile affrontare le mie preoccupazioni", oppure "Si prega di valutare la difficoltà di utilizzo del nostro prodotto". L'intervistato risponde su una scala di punteggi. Di seguito le scale CES più comuni:

- Scala a 5 punti (Figura 15). È la scala più diffusa. I clienti valutano la loro esperienza su una scala da 1 a 5, dove:
  - 1 = Molto difficile
  - 2 = Difficile
  - 3 = Neutro
  - 4 = Facile
  - 5 = Molto facile



Fonte: chattermill.com

Figura 15. The 1-5 CES Scale.

- Scala a 7 punti (Figura 16). Alcune aziende utilizzano una scala da 1 a 7 (Figura 17) per ottenere una valutazione più granulare.



Fonte: chattermill.com

Figura 16. Likert CES Scale.

- Scala a 10 punti (Figura 17): questa tipologia di scala consente agli intervistati di esprimere con maggiore precisione il proprio livello di coinvolgimento o soddisfazione, offrendo così una comprensione più approfondita delle loro percezioni.



*Fonte: chattermill.com*  
 Figura 17. The 1-10 CES Scale.

### Calcolo del CES.

Esistono diversi possibili calcoli per questo indice.

Il CES può essere calcolato sommando tutti i punteggi di sforzo del cliente divisi per il numero totale di risposte (Figura 18):

$$\text{Customer Effort Score (CES)} = \frac{\text{Sum Of Customer Effort Score}}{\text{Total Number Of Responses}}$$

*Fonte: proprofssurvey.com*  
 Figura 18. Calcolo CES.

In alternativa, si calcola chi ha risposto positivamente (es: punteggi da 5 a 7) sul totale (Figura 19).



*Fonte: reviewtui.com*  
 Figura 19. Calcolo CES pt. 2.

Un punteggio CES elevato indica che i clienti percepiscono le interazioni con i prodotti o i servizi dell'azienda come semplici e agevoli. Secondo un report di Gartner<sup>40</sup>, i punteggi CES inferiori al 70% sono considerati indicativi di aree critiche che richiedono miglioramento, mentre valori superiori al 90% sono classificati come eccellenti. La stessa Gartner evidenzia inoltre che il 96% dei clienti che sperimentano un'interazione ad alto sforzo tende ad abbandonare il Brand.

Riducendo lo sforzo del cliente, le organizzazioni possono offrire interazioni di qualità superiore e costi inferiori. I vantaggi sono molteplici:

- *Aumentano i tassi di riacquisto.* Il 94% dei clienti con interazioni a basso sforzo intende riacquistare rispetto al 4% di quelli che sperimentano uno sforzo elevato.
- *Le interazioni a basso sforzo comportano costi inferiori.* Nel complesso, un'interazione a basso sforzo costa il 37% in meno rispetto a un'interazione ad alto sforzo.
- *La fidelizzazione dei dipendenti aumenta.* Quando gli addetti all'assistenza forniscono ai clienti esperienze migliori, la loro intenzione di rimanere aumenta fino al 17%.

Un altro vantaggio chiave per i sondaggi CES è la loro capacità di raccogliere rapidamente le risposte al sondaggio e trasformare tali informazioni in passaggi attuabili. Per questo motivo, il CES aiuta le aziende ad identificare le aree in cui possono migliorare l'esperienza del cliente.

Tuttavia, questo indicatore si concentra maggiormente su aspetti particolari dei servizi forniti e non valuta l'attività complessiva. La valutazione dello sforzo del cliente non è in grado di determinare in che modo fattori esterni come i prezzi e la concorrenza influenzano la valutazione di un cliente. Utilizzando la scala CES, i clienti non possono essere segmentati per un'analisi approfondita.

### 2.2.6 Customer Retention Rate

Il termine "*Retention*", traducibile come "*Mantenimento*", nel contesto aziendale si riferisce alla capacità di un'impresa di mantenere nel tempo i clienti acquisiti.

Il Customer Retention Rate misura la capacità di un'azienda di trattenere i propri clienti in un determinato periodo di tempo. È un ottimo KPI per misurare la soddisfazione cliente, in quanto un cliente si fidelizza solo se ha vissuto un'esperienza soddisfacente.

Per avere un buon livello di Customer Retention, l'impresa deve essere in grado di invogliare i propri clienti a riacquistare i propri prodotti o riutilizzare i propri servizi, ed evitare che si rivolgano ai competitor. Diversi autori e ricerche<sup>41</sup> sottolineano i notevoli costi associati all'acquisizione di nuovi clienti rispetto al lavoro di mantenimento di quelli già esistenti. In quest'ottica, puntare sull'incremento della Customer Retention porterà ad un risparmio di risorse.

Nel libro "*Marketing management*", Kotler e Keller spiegano che "*Le aziende sagge misurano la customer satisfaction perché essa risulta fondamentale per la Customer Retention*"<sup>42</sup>.

---

<sup>40</sup> <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/unveiling-the-new-and-improved-customer-effort-score>

<sup>41</sup> <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>

<sup>42</sup> P. Kotler, K.L. Keller, "Marketing management", Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2012, p. 84.

Per far sì che i clienti continuino ad acquistare, è necessario che i Brand si impegnino a garantire la soddisfazione dei clienti, rendendo percepibile il valore aggiunto della propria offerta rispetto a quella dei competitor. Strategie che puntano a coinvolgere i clienti possono rivelarsi vantaggiose nel lungo termine rispetto a quelle che puntano solo ad attrarre nuovi clienti e che non prevedono alcun tipo di azione mirata al mantenimento del rapporto. L'aumento della Customer Retention dipende dagli sforzi messi in atto dall'azienda per trattenere i clienti.

Esistono diverse strategie adottate dai Brand per incentivare i consumatori a riacquistare gli stessi prodotti o servizi, a provarne di nuovi e a cercare di aumentare la spesa negli acquisti futuri. A tal proposito, si parla di Retention Marketing per far riferimento a tutte le azioni volte ad aumentare la probabilità che un cliente acquisti nuovamente: un esempio sono le pratiche di cross selling e di up selling, offerte, sconti o iniziative per fidelizzare la clientela. Queste strategie pongono enfasi sul fatto che un consumatore soddisfatto è più propenso non solo a riacquistare, ma anche a generare passaparola positivo e a essere meno attratto dai prodotti dei competitor.

Per curare il rapporto con i clienti non basta avere un'offerta varia o presentare dei prezzi vantaggiosi. Spesso neanche un prodotto di qualità superiore è sufficiente a evitare che il cliente scelga un altro Brand. Per questa ragione, le attività con l'obiettivo di aumentare la Customer Retention offrono valore aggiunto ai clienti attraverso l'ottimizzazione della Customer Experience. In questo senso, le attività di CRM risultano fondamentali per la gestione delle relazioni con i clienti.

Il CRM (Customer Relationship Management) aiuta le aziende a gestire le interazioni con i clienti, sia attuali che potenziali. Questo sistema consente di tenere traccia di tutte le interazioni con i clienti, dalle prime fasi di contatto fino all'assistenza post-vendita. Il sistema raccoglie dati sui clienti, informazioni di contatto, storico degli acquisti e preferenze, per fornire una visione completa del profilo di ogni cliente. Grazie ai dati raccolti e ad alcuni software *ad hoc* di cui ci occuperemo nel Capitolo successivo, il CRM permette di personalizzare le interazioni con i clienti, offrendo prodotti e servizi su misura.

L'analisi degli acquisti e quella di altri dati consentono alle imprese di misurare la Customer Satisfaction, favorendo così la Customer Retention.

È essenziale che le aziende riescano ad assistere i clienti nelle differenti fasi del processo d'acquisto, adottando diversi strumenti e canali funzionali a favorire l'interazione con i consumatori.

Il calcolo del Customer Retention Rate (CRR) risulta particolarmente significativo quando viene monitorato con regolarità, ovvero su base mensile, trimestrale, semestrale o annuale. L'obiettivo di questa metrica è determinare la percentuale di clienti che rimangono fedeli all'azienda entro un determinato intervallo di tempo, escludendo dal conteggio eventuali nuovi clienti acquisiti nel corso dello stesso periodo.

Il KPI è molto semplice da calcolare, come dimostra la formula in Figura 20:

**Customer Retention Rate**

$$\frac{\text{Total customers at the end of the period} - \text{New customers acquired}}{\text{Customers at the start of the period}} \times 100$$

HubSpot

Fonte: [blog.hubspot.com](http://blog.hubspot.com)

Figura 20. Calcolo Customer Retention Rate.

Le aziende capaci di fornire la miglior esperienza cliente ottengono i risultati più alti. Questa metrica aiuta a valutare il successo della strategia di fidelizzazione. Se il numero totale di clienti è aumentato alla fine del periodo di misurazione, ma la stragrande maggioranza di questi clienti è nuova, potrebbe trattarsi di un problema di fidelizzazione, che costituisce un campanello d'allarme per le aziende.

### 2.2.7 Customer Churn Rate

Con il termine “Churn Rate” si intende il tasso di abbandono dei clienti in un determinato periodo.

A volte, fa parte del ciclo di vita di un servizio avere un tasso di abbandono. Sebbene sia previsto un certo tasso di abbandono col passare degli anni, tassi di abbandono superiori al 5-7% possono indicare un problema più ampio. Monitorare il tasso di abbandono consente di misurare quanti clienti sono insoddisfatti del prodotto/servizio, per poter poi adottare misure per ridurre tale numero. Il Churn Rate serve proprio a questo: comprendere le dinamiche e fare in modo che siano sempre sotto controllo, gestite nel tempo in base a previsioni ben chiare.

Il KPI si ottiene mediante questo semplice calcolo (Figura 21):

**Customer Churn**

$$\left( \frac{\# \text{ customers lost during the period}}{\# \text{ customers at the start of the period}} \right) \times 100$$

Figura 21. Calcolo Customer Churn Rate.

Questo KPI è inversamente proporzionale al Retention Rate. Come già accennato, non è realistico azzerare completamente tale percentuale. Tuttavia, il monitoraggio costante consente di individuare eventuali picchi in periodi specifici, permettendo così di intervenire in modo mirato sui fattori che incidono negativamente. La definizione del periodo dipende da vari fattori. In genere si adotta un parametro mensile, trimestrale, quadrimestrale o annuale, con eccezioni per periodi più dilatati. La scelta dipende dall'arco di tempo che convenzionalmente utilizzato per misurare i parametri nello specifico contesto di business. Solitamente, soluzioni "as a service" richiedono un riferimento mensile/annuale, mentre chi vende prodotti potrebbe optare per un riferimento trimestrale o quadrimestrale.

Una ricerca di Bain & Company<sup>43</sup> effettuata da Reichheld ha rilevato che una riduzione del Customer Churn Rate del 5% può facilmente tradursi in un aumento del profitto pari almeno al 25%, con punte fino al 95%. Ridurre il tasso di abbandono dei clienti può generare benefici che vanno ben oltre l'apparente dimensione del problema, in quanto l'acquisizione di nuovi clienti non sempre corrisponde in maniera proporzionale ad una adeguata misura di compensazione della perdita.

Tra le cause di abbandono più ricorrenti è possibile individuare:

- Prezzo
- Scarsa qualità
- Pessima Customer Experience

L'abbandono dei clienti comporta:

- *Revenue Churn* (riduzione dei ricavi). È un indicatore parallelo al Customer Churn Rate, che non coincide con l'abbandono da parte dei clienti, bensì con la loro minor willingness-to-pay. Ciò avviene soprattutto quando il cliente si rende conto dell'esistenza di una soluzione di prezzo inferiore, che garantisce comunque un livello di servizio soddisfacente.
- *Variazione dell'offerta*. Condizione che si presenta quando vi è una crescita generale del business di un'azienda. In determinati frangenti, occorre effettuare delle scelte consapevoli del fatto che acquisire nuovi clienti può generare un malcontento e il conseguente abbandono di una parte di clienti acquisiti.
- *Crescente valore dei competitor*. Ogni Brand investe per migliorare il proprio prodotto/servizio nel tentativo di sottrarre clientela ai propri concorrenti. È sempre possibile che un competitor possa introdurre sul mercato un prodotto migliore o più indicato a risolvere le esigenze specifiche di determinati clienti.

---

<sup>43</sup> <https://www.bain.com/insights/prescription-for-cutting-costs-bain-brief/>

Data la varietà delle possibili cause e le conseguenze, è necessario un accurato processo analitico per limitare il Churn Rate.

Si elencano di seguito alcune tra le cosiddette attività “*anti-churn*” per ridurre il tasso di abbandono da parte dei clienti:

- *Ascolto e coinvolgimento dei clienti*: investimenti sui reparti marketing, vendite e customer care per supportare i clienti.
- *Favorire l'onboarding dei nuovi clienti*: offrire percorsi di formazione in grado di mettere i nuovi utenti a proprio agio con il prodotto / servizio.
- *Anticipare la richiesta del cliente*: effettuare analisi frequenti sul funzionamento del prodotto / servizio, ai fini di migliorare l'offerta nella direzione attesa dagli utenti finali.
- *Individuare e curare i clienti più profittevoli e sfruttare le analisi CLV (Customer Lifetime Value)*
- *Analisi predittiva e Customer Retention proattiva*: la Churn Analysis utilizza tecniche di intelligenza artificiale per prevedere ed affrontare in maniera consapevole i fattori che possono causare l'abbandono dei clienti.

### 2.2.8 Customer Lifetime Value

Il Customer Lifetime Value (CLV) rappresenta una metrica strategica di primaria importanza. Tale indicatore, consente di stimare il valore economico complessivo che un cliente può generare per l'azienda, comprendendo sia l'acquisto iniziale che le fasi successive. Il CLV fornisce indicazioni sulla redditività dei clienti, guidando le strategie di marketing e le decisioni di allocazione delle risorse (Chen et al., 2018; Gupta et al., 2021)<sup>44 45</sup>.

Il concetto di CLV affonda le sue radici nella teoria del marketing, dove viene usato come metrica fondamentale per valutare la redditività a lungo termine delle relazioni con i clienti (Rust et al., 2004)<sup>46</sup>. Il CLV si basa sulla teoria economica della valutazione del cliente, secondo la quale i clienti contribuiscono a diversi livelli di valore per un'azienda nel corso della loro vita, in base al loro comportamento d'acquisto, alla loro fedeltà e alla loro capacità di generare profitti (Berger & Nasr, 1998)<sup>47</sup>. Inoltre, la teoria del marketing relazionale sottolinea l'importanza di costruire relazioni a

---

<sup>44</sup> Chen, D., Sainathan, G., & Mazumdar, M. (2018). Customer lifetime value prediction using machine learning: A review. *Journal of Business Analytics*, 1(4), 217-236.

<sup>45</sup> Gupta, S., Hanssens, D. M., Hardie, B. G., Kahn, W., Koenigsberg, O., Kuksov, D., ... & Wedel, M. (2021). Customer lifetime value: Issues, advances, future directions. *Journal of Interactive Marketing*, 53, 69-92.

<sup>46</sup> Rust, R. T., Zeithaml, V. A., & Lemon, K. N. (2004). Customer lifetime value: The next frontier for building strong customer relationships. *Journal of Marketing*, 68(4), 159-171.

<sup>47</sup> Berger, P. D., & Nasr, N. I. (1998). Customer lifetime value: Marketing models and applications. *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), 17-30.

lungo termine e reciprocamente vantaggiose con i clienti attraverso interazioni personalizzate, creazione di fiducia e co-creazione di valore (Dandis et al., 2022; Grönroos, 1994)<sup>48 49</sup>.

Le teorie finanziarie offrono un quadro interpretativo utile per comprendere le implicazioni del Customer Lifetime Value sulla performance organizzativa, evidenziando come una gestione orientata al valore del cliente possa influenzare positivamente gli indicatori economico-finanziari dell'impresa. Le aziende con un CLV più elevato possono ottenere valutazioni di mercato più alte grazie alla loro capacità di generare flussi di cassa sostenibili e di ottenere performance finanziarie superiori (Rust et al., 2004)<sup>50</sup>.

### Componenti chiave del Customer Lifetime Value.

Il CLV è composto da componenti chiave che contribuiscono al suo calcolo:

- Costo di acquisizione del cliente;
- Costo di fidelizzazione;
- Tasso e ricavo medio per cliente.

Il Customer Acquisition Cost (CAC) rappresenta l'insieme dei costi sostenuti dall'azienda per acquisire un nuovo cliente, includendo le spese legate alle attività di marketing, pubblicità, vendite e altre iniziative finalizzate all'espansione della base clienti. Risulta prezioso per calcolare il ritorno sull'investimento (ROI) delle attività di acquisizione clienti e consente alle aziende di ottimizzare l'impiego del budget di marketing, favorendo un'allocazione delle risorse più efficiente. Questo KPI viene calcolato dividendo il totale delle spese di marketing e vendita per il numero di nuovi clienti acquisiti in un determinato periodo (Figura 22):


$$\text{CAC} = \frac{\text{costi per le vendite e il marketing}}{\text{numero dei clienti acquisiti}}$$

Fonte: [www.mirkocuneo.it](http://www.mirkocuneo.it)

Figura 22. Benefits of Customer Lifetime Value.

Un CLV elevato giustifica un CAC più elevato, mentre un CLV basso richiede un CAC inferiore per garantire la redditività.

Il calcolo vero e proprio del Customer Lifetime Value prevede l'impiego varie metodologie. I metodi tradizionali, come il CLV storico e il CLV basato sulla segmentazione dei clienti, forniscono una base; mentre tecniche più avanzate come la modellazione predittiva e gli algoritmi di apprendimento

<sup>48</sup> Dandis, A., Giakoumelou, A., & Vlachopoulou, M. (2022). Customer relationship management and co-creation of value: A systematic literature review. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(13), 2639-2661.

<sup>49</sup> Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management decision*, 32(2), 4-20.<sup>1</sup>

<sup>50</sup> Rust, R. T., Zeithaml, V. A., & Lemon, K. N. (2004). Customer lifetime value: The next frontier for building strong customer relationships. *Journal of Marketing*, 68(4), 159-171.

automatico offrono maggiore precisione, oltre alla capacità predittiva (Chamberlain et al., 2017; Jasek et al., 2019; Su et al., 2023)<sup>51 52 53</sup>.

Il *CLV storico* si basa sull'analisi delle transazioni passate di un cliente, considerando l'importo totale speso nel corso della relazione con l'azienda. Questo approccio consente di valutare il valore economico complessivo di ciascun cliente, fornendo un'indicazione delle sue contribuzioni finanziarie precedenti. Considera il comportamento d'acquisto storico, il valore medio delle transazioni e la frequenza degli acquisti per predire il potenziale di guadagno futuro. Questo metodo non richiede un'analisi complessa dei dati, presuppone che il comportamento passato sia un indicatore affidabile del comportamento futuro, il che potrebbe non risultare sempre vero. Di seguito una delle possibili formule per valutare il CLV storico (Figura 23):



Fonte: [www.mirkocuneo.it](http://www.mirkocuneo.it)

Figura 23. Customer Lifetime Value Formula.

Dove:

- *Average Order Value (AOV)*: valore medio dell'ordine o valore medio di acquisto. Viene calcolato dividendo il valore di tutti gli acquisti in un determinato periodo per il numero di acquisti durante quel periodo.
- *Purchase Frequency Rate (PFR)*: calcolato dividendo il numero totale di acquisti durante un determinato periodo di tempo per il numero di singoli clienti che hanno acquistato qualcosa durante quel periodo. Mostra la frequenza media con cui i clienti acquistano.
- *Average Customer Lifetime*: calcolato dividendo la somma della durata di vita di tutti i clienti per il numero di clienti. È la durata media di un cliente, ovvero il periodo medio di tempo in cui un cliente continua ad acquistare.

Moltiplicando il valore medio di acquisto (AOV) per il tasso medio di frequenza di acquisto (PFR) si ottiene il valore del cliente per l'azienda.

<sup>51</sup> Chamberlain, R., Du Merle, O., & Qi, Y. (2017). Customer lifetime value prediction using machine learning. *Journal of Business Research*, 79, 321-328.

<sup>52</sup> Jasek, P., Tan, P. N., & Topaloglou, T. (2019). Customer lifetime value prediction using deep learning. *Expert Systems with Applications*, 138, 112814.

<sup>53</sup> Su, J., Chen, H., & Zhou, L. (2023). Customer lifetime value prediction with feature engineering and ensemble learning. *Information & Management*, 60(2), 103758.

La formula del Customer Lifetime Value, teorizzata da Berger e Nasr 1998<sup>54</sup>, e successivamente approfondita da Donkers et al. 2007<sup>55</sup> è riportata in Figura 24:

$$CLV = \sum_{r=0}^{\tau} \frac{Profit_{i,t+r}}{(1+d)^r}$$

Fonte: [journals.sagepub.com](https://journals.sagepub.com)  
Figura 24. Calcolo CLV.

Dove:

- $CLV_i$ : Customer Lifetime Value per il cliente  $i$ ;
- $r$ : Periodi di tempo nel futuro
- $Profit_{i,t+r}$ : Profitto generato dal cliente  $i$  al tempo  $t+r$
- $d$ : Tasso di sconto

Il CLV basato sulla segmentazione suddivide la clientela in gruppi omogenei, definiti in base a caratteristiche demografiche, preferenze d'acquisto o comportamenti di consumo. Questo approccio consente di stimare il valore atteso dei clienti all'interno di ciascun segmento, facilitando l'adozione di strategie di marketing mirate e personalizzate. Ad ogni segmento è assegnato un CLV specifico in base ai suoi modelli di acquisto e al suo potenziale di guadagno. Questo metodo richiede grandi capacità segmentazione dei dati.

Le tecniche di modellazione predittiva o modelli probabilistici utilizzano modelli statistici per prevedere il comportamento futuro dei clienti e stimare il CLV. Questi modelli considerano una serie di variabili: dati demografici, storia degli acquisti, interazioni con i clienti e i fattori di mercato esterni per prevedere il potenziale di guadagno futuro (Fader & Hardie, 2021)<sup>56</sup>. La modellazione predittiva consente di calcolare il CLV in modo dinamico, cogliendo la natura evolutiva del comportamento dei clienti.

I principali modelli probabilistici sono il Modello di Pareto/NBD (Negative Binomial Distribution) e il Modello BG/NBD (Beta Geometric/Negative Binomial Distribution).

---

<sup>54</sup> Berger, P. D., & Nasr, N. I. (1998). Customer lifetime value: Marketing models and applications. *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), 17-30.

<sup>55</sup> Donkers, B., Verhoef, P. C., & de Jong, M. G. (2007). Predicting customer lifetime value in the online context. *Journal of Interactive Marketing*, 21(2), 143-163.

<sup>56</sup> Fader, P. S., & Hardie, B. G. (2021). Customer-base analysis: An alternative to traditional customer lifetime value. *Journal of Interactive Marketing*, 55, 100-117.

### Modello di Pareto/NBD (Negative Binomial Distribution).

Il modello Pareto/NBD è uno degli strumenti più utilizzati per prevedere il comportamento futuro dei clienti e stimare il Customer Lifetime Value (CLV). Il Pareto/NBD è stato il primo modello Buy-Till-You-Die (BTYD) per stimare l'attività non contrattuale dei clienti su un periodo di tempo continuo. Introdotto per la prima volta da Schmittlein, et. al. nel 1987<sup>57</sup> e sviluppato ulteriormente da Bruce Hardie e Peter Fader<sup>58</sup>, è spesso utilizzato come punto di riferimento negli studi CLV grazie alle sue prestazioni robuste e all'ampia gamma di funzionalità. Si basa sull'assunzione che i clienti abbiano due fasi: una fase "attiva" in cui effettuano acquisti e una fase "inattiva" in cui non lo acquistano più. Si utilizza la distribuzione di Pareto per modellare il tempo fino all'abbandono e la distribuzione binomiale negativa per modellare la frequenza degli acquisti. Con questo metodo, è possibile fornire una previsione del numero di acquisti futuri, stimare la probabilità che un cliente sia ancora attivo, e di conseguenza calcolare il CLV.

Il modello si basa su due assunzioni principali:

1. *Processo di Transazione.* Il modello parte dal presupposto che il numero di acquisti effettuati da un cliente in un dato periodo di tempo segua una distribuzione di Poisson, dove ogni cliente ha una probabilità individuale di effettuare acquisti. I clienti sono attivi per un periodo di tempo inosservato, quindi diventano permanentemente inattivi. I clienti effettuano acquisti secondo un processo di Poisson  $\lambda$  (Figura 25) con un tasso di transazione che varia tra i clienti seguendo una distribuzione Gamma (da cui la parte Binomiale Negativa).

$$P(X(t) = x|\lambda) = \frac{(\lambda t)^x e^{-\lambda t}}{x!}, x = 0, 1, 2, \dots$$

Fonte: [www.pymc-marketing.io](http://www.pymc-marketing.io)  
Figura 25. Distribuzione di Poisson.

Gli acquisti sono indipendenti gli uni dagli altri e avvengono a un ritmo costante,  $\lambda$ , per ciascun cliente. Il tempo tra le transazioni è distribuito in modo esponenziale con tasso di transazione  $\lambda$  (Figura 26):

---

<sup>57</sup> Schmittlein, D. C., Bemmaor, A. C., & Morrison, D. G. (1987). Why does the Dirichlet model work?. *Marketing Letters*, 8(3), 291-296.

<sup>58</sup> Hardie, B. G., Fader, P. S., & Lee, K. L. (2005). "Counting your customers" the easy way: An alternative to the Pareto/NBD model. *Marketing Science*, 24(3), 541-556.

$$f(t_j - t_{j-1} | \lambda) = \lambda e^{-\lambda(t_j - t_{j-1})}, \quad t_j \geq t_{j-1} \geq 0$$

Fonte: [www.pymc-marketing.io](http://www.pymc-marketing.io)

Figura 26. Distribuzione esponenziale del tempo tra le transazioni.

Dove il periodo di tempo dell'acquisto è  $t_j$ .

2. *Processo di Abbandono (Dropout)*. Il modello presuppone che il livello di attività di un cliente abbia un decadimento esponenziale, caratterizzato da un tasso di abbandono  $\mu$ . Questo tasso non viene osservato direttamente ma viene dedotto dai dati. Un cliente con un  $\mu$  più alto ha maggiori probabilità di diventare inattivo prima. Ad esempio, un cliente con  $\mu = 0,1$  ha una probabilità del 10% di abbandonare ogni anno.

Non tutti i clienti sono uguali, il modello Pareto/NBD tiene conto dell'eterogeneità sia nei tassi di acquisto che nei tassi di abbandono all'interno della base clienti. Questo è tipicamente modellato utilizzando una distribuzione Gamma per  $\lambda$  e una distribuzione Beta per  $\mu$ .

I tassi di transazione variano per ogni cliente e sono distribuiti Gamma per l'intera popolazione ( $r, \alpha$ ). L'eterogeneità segue una distribuzione Gamma con parametro di forma  $r$  e parametro di scala  $\alpha$ , come riportato in Figura 27:

$$g(\lambda | r, \alpha) = \frac{\alpha^r \lambda^{r-1} e^{-\lambda \alpha}}{\Gamma(r)}$$

Fonte: [www.pymc-marketing.io](http://www.pymc-marketing.io)

Figura 27. Distribuzione Tassi di transazione.

Dopo ogni transazione, un cliente ha una certa probabilità di abbandonare e questa probabilità varia tra i clienti seguendo una distribuzione Beta (da cui la parte Beta-Geometrica), come illustrato in Figura 28:

$$g(\mu | s, \beta) = \frac{\beta^s \mu^{s-1} e^{-\mu \beta}}{\Gamma(s)}$$

Fonte: [www.pymc-marketing.io](http://www.pymc-marketing.io)

Figura 28. Distribuzione Tassi di abbandono.

Il PARETO/NBD calcola dunque la probabilità che un cliente sia ancora attivo, ovvero che non abbia ancora abbandonato, in base al suo comportamento di acquisto passato e al tempo trascorso dall'ultimo acquisto. Questa informazione è fondamentale per le aziende, poiché le aiuta a distinguere tra i clienti che sono ancora presenti e quelli che se ne sono andati silenziosamente.

### **Modello BG/NBD (Beta Geometric/Negative Binomial Distribution).**

Fader, Hardie e Lee, presentano il modello BG/NBD come alternativa al Pareto/NBD nel loro articolo "How to Project Customer Retention"<sup>59</sup> del 2004. Il modello produce risultati molto simili a quelli di Pareto/NBD, pur essendo molto più facile da implementare. È considerato più flessibile e accurato in alcune situazioni.

Il BG/NBD è progettato per stimare il CLV sulla base dei dati transazionali. Due aspetti fondamentali del comportamento del cliente svolgono un ruolo cruciale: recency e frequenza.

- *Recency*: tempo trascorso dall'ultima transazione del cliente. Un acquisto recente indica un maggiore impegno e potenziali transazioni future.
- *Frequenza*: numero di transazioni in un determinato periodo di tempo. È probabile che i clienti con acquisti frequenti mostrino fedeltà e CLV più elevati.

Il modello BG/NBD presuppone che i tempi di inter-acquisto che intercorrono tra transazioni consecutive seguano una distribuzione esponenziale. Ciò implica che i clienti effettuino gli acquisti in modo autonomo nel tempo. La distribuzione Gamma caratterizza il numero di transazioni che un cliente effettuerà prima di diventare inattivo e rappresenta l'eterogeneità nel comportamento dei clienti. Ad esempio, si supponga di osservare un cliente che effettua acquisti ogni dieci giorni con distribuzione esponenziale; la distribuzione Gamma aiuta a stimare quante altre transazioni verranno effettuate prima dell'abbandono.

Il modello BG/NBD ha quattro parametri principali:

- $\lambda$ : Parametro della velocità di transazione. Rappresenta il numero medio di transazioni per unità di tempo.
- $\mu$ : Parametro di forma per la distribuzione gamma. Riflette l'eterogeneità nel comportamento dei clienti.
- $r$ : Parametro di forma per la distribuzione esponenziale. Determina l'effetto recency.
- $\alpha$ : Parametro di forma per la distribuzione esponenziale. Cattura l'effetto della frequenza.

La stima di questi parametri implica l'adattamento del modello ai dati storici delle transazioni utilizzando la stima della massima verosimiglianza. Analizzando i dati degli acquisti passati, si possono stimare  $\lambda$ ,  $\mu$ ,  $r$  e  $\alpha$  per ciascun segmento di clienti. Una volta ottenute le stime dei parametri, si possono prevedere le transazioni future per i singoli clienti. Il numero previsto di transazioni future entro una finestra temporale specifica può guidare le strategie di marketing.

---

<sup>59</sup> Fader, P. S., & Hardie, B. G. S. (2004). How to project Customer Retention. *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 76-90

Tuttavia, il modello BG/NBD presuppone la stazionarietà con parametri costanti nel tempo, condizione che potrebbe non valere in mercati dinamici, ed inoltre non tiene conto di fattori esterni.

Infine, il Machine Learning, che sarà approfondito nel capitolo successivo, rappresenta un'evoluzione significativa per la stima del Customer Lifetime Value, grazie all'impiego di algoritmi avanzati in grado di analizzare grandi volumi di dati sui clienti e di individuare pattern e tendenze utili a prevederne il comportamento futuro. Questi algoritmi possono identificare relazioni non lineari, scoprire intuizioni nascoste e fare previsioni accurate (Kumar & Reinartz, 2022)<sup>60</sup>. Tuttavia, la loro implementazione richiede notevoli risorse computazionali, un'ampia pre-elaborazione dei dati e competenze nelle tecniche di apprendimento automatico. Gli algoritmi di machine learning possono analizzare grandi quantità di dati provenienti da diverse fonti e sono in grado di identificare relazioni complesse e non lineari tra le variabili che influenzano il CLV, andando oltre i metodi statistici tradizionali. L'adozione di tecniche avanzate di analisi rappresenta un'evoluzione fondamentale per le aziende che desiderano ottimizzare la comprensione del comportamento dei clienti e migliorare l'accuratezza delle previsioni del Customer Lifetime Value.

Ogni metodo di misurazione del CLV presenta punti di forza e limiti:

- Il CLV storico è semplice da calcolare e fornisce una stima di base.
- Il CLV basato sulla segmentazione dei clienti consente di ottenere informazioni personalizzate e sforzi di marketing mirati.
- Le tecniche di modellazione predittiva offrono una maggiore precisione e capacità di previsione dinamica.
- Gli algoritmi di apprendimento automatico offrono analisi sofisticate e scoprono relazioni complesse all'interno dei dati

L'applicazione pratica dei metodi di misurazione del CLV dipende da vari fattori, tra cui la disponibilità e la qualità dei dati, le risorse organizzative e il livello di precisione desiderato. Ogni metodo offre vantaggi e considerazioni distinte in termini di accuratezza, complessità e implementazione pratica. Le aziende scelgono il metodo più appropriato in base alle proprie capacità di raccolta dati, alle risorse e al livello di precisione desiderato per la stima del CLV.

Abbiamo osservato che il Customer Lifetime Value è influenzato da diversi fattori:

- Comportamento dei clienti
- Frequenza di acquisto
- Valore medio di transazione
- Preferenze di prodotto/servizio
- Soddisfazione, fedeltà e coinvolgimento dei clienti

La comprensione di questi fattori e della loro interazione con le strategie di marketing è cruciale per le organizzazioni che cercano di ottimizzare il CLV e di promuovere la creazione di valore a

---

<sup>60</sup> Kumar, V., & Reinartz, W. (2022). Customer relationship management: Concepts, strategy, and tools. Springer.

lungo termine per i clienti (Chamberlain et al., 2017)<sup>61</sup>. Analizzando i dati storici delle transazioni e identificando i modelli di comportamento dei clienti, le organizzazioni adotteranno delle strategie di marketing ad hoc.

I clienti fedeli non solo contribuiscono a generare ricavi ricorrenti, ma tendono anche ad avere un CLV più elevato a causa della maggiore permanenza e della maggiore frequenza di acquisto. Programmi di fidelizzazione efficaci, comunicazioni personalizzate e un servizio clienti di qualità possono favorire la fidelizzazione, incentivando gli acquisti ripetuti e rafforzando il legame emotivo tra clienti e marchio (Rane et al., 2023)<sup>62</sup>. I clienti coinvolti sono più propensi a esplorare ulteriori offerte, a fornire feedback e a sostenere il Brand.

Nelle Figure 29 e 30 sono elencati i potenziali benefici per le aziende:



Fonte: [www.zendesk.com](http://www.zendesk.com)

Figura 29. Benefits of Customer Lifetime Value.



Fonte: [www.flowium.com](http://www.flowium.com)

Figura 30. Importance of Customer Lifetime Value.

È fondamentale garantire che le iniziative di marketing si concentrino non solo sulle transazioni a breve termine, ma anche sulla coltivazione di relazioni a lungo termine. Ad esempio, con il programma Starbucks Rewards, i clienti accumulano punti a ogni acquisto, portando a una maggiore fidelizzazione e a un conseguente aumento del CLV. Anche le tecniche di upselling e cross-selling contribuiscono all'ottimizzazione del CLV.

L'upselling e il cross-selling rappresentano due strategie fondamentali di marketing relazionale orientate all'incremento del Customer Lifetime Value. In particolare, l'upselling consiste nel proporre al cliente versioni superiori, più performanti o dal prezzo più elevato rispetto al prodotto o servizio originariamente scelto. L'obiettivo è quello di aumentare il valore medio della transazione e, di conseguenza, il valore complessivo del cliente nel tempo. Questa pratica si basa sull'assunto che un cliente già coinvolto nel processo d'acquisto sia più propenso ad accettare

<sup>61</sup> Chamberlain, L., Broniarczyk, S. M., & Cutright, K. M. (2017). Does it pay to be nice? How perceived warmth influences customer lifetime value. *Journal of Marketing Research*, 54(5), 729-74

<sup>62</sup> Rane, A., Rostamzadeh, R., Lim, M. K., & Gupta, S. (2023). Unlocking customer lifetime value: A hybrid machine learning approach. *Expert Systems with Applications*, 213, 118832.

proposte di maggiore valore, soprattutto se percepite come miglioramenti funzionali o qualitativi (Kotler et al., 2017)<sup>63</sup>.

Il cross-selling, invece, si concentra sull'offerta di prodotti o servizi complementari a quelli già acquistati. Tale approccio permette di soddisfare bisogni correlati, favorendo un'esperienza di acquisto più completa e personalizzata.

Dal punto di vista economico, il cross-selling genera ricavi incrementali senza sostenere i costi tipici dell'acquisizione di nuovi clienti, contribuendo all'efficienza complessiva delle strategie di Customer Retention (Shankar et al., 2002)<sup>64</sup>.

Implementate in modo strategico, queste leve non solo incrementano il fatturato medio per cliente, ma rafforzano anche il legame relazionale, incidendo positivamente sulla fidelizzazione e sulla durata del ciclo di vita del cliente. In un contesto competitivo e orientato ai dati, l'ottimizzazione delle strategie di upselling e cross-selling rappresenta quindi una leva essenziale per la crescita sostenibile e la massimizzazione del CLV (Rust et al., 2004)<sup>65</sup>.

Rivenditori online come Amazon sfruttano il cross-selling consigliando prodotti correlati in base alla cronologia degli acquisti dei clienti, con conseguente aumento del CLV attraverso acquisti aggiuntivi. Il successo dell'implementazione di queste strategie richiede una mentalità incentrata sul cliente e una valutazione continua della loro efficacia. Il monitoraggio della soddisfazione dei clienti e delle metriche del CLV consente alle aziende di identificare le opportunità di miglioramento e di adattare le strategie di marketing all'evoluzione delle esigenze e delle preferenze dei clienti (Huang et al., 2023; Lemon & Verhoef, 2021)<sup>66 67</sup>.

### **Implicazioni finanziarie del Customer Lifetime Value.**

Le implicazioni finanziarie del Customer Lifetime Value (CLV) sono di grande rilevanza per la gestione strategica dell'impresa, poiché l'impatto di tale metrica sul bilancio aziendale è notevole. Il CLV fornisce informazioni cruciali che vanno oltre la semplice misurazione del valore dei singoli clienti, permettendo alle aziende di prendere decisioni informate riguardo l'allocazione delle risorse, la definizione dei budget e le strategie di investimento. Secondo Wang et al. (2019)<sup>68</sup>, l'analisi approfondita del CLV contribuisce a una gestione più consapevole del capitale, influenzando positivamente la redditività, il ritorno sugli investimenti (ROI) e la crescita sostenibile nel lungo periodo.

---

<sup>63</sup> Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Wiley.

<sup>64</sup> Shankar, V., Smith, A. K., & Rangaswamy, A. (2002). Customer Satisfaction and Loyalty in Online and Offline Environments. *International Journal of Research in Marketing*, 19(2), 59-79.

<sup>65</sup> Rust, R. T., Zeithaml, V. A., & Lemon, K. N. (2004). Customer-Centering Marketing: The View from the Top. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 150-164.

<sup>66</sup> Huang, M. H., Rust, R. T., & Verhoef, P. C. (2023). The feeling economy: Managing in the next digital transformation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 51(1), 139-162.

<sup>67</sup> Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2021). Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 85(6), 69-96.

<sup>68</sup> Wang, Y., Yu, C., & Fesenmaier, D. R. (2019). Customer lifetime value in digital marketing: Implications for the allocation of marketing resources. *Journal of Interactive Marketing*, 46, 33-49.

In particolare, l'allocazione ottimale delle risorse è un fattore determinante per il successo di un'impresa, poiché una comprensione dettagliata del valore generato da ciascun segmento di clienti consente di indirizzare in modo più mirato gli investimenti. L'efficace distribuzione delle risorse fra i segmenti più redditizi consente di ottenere una gestione più efficiente dei costi e di massimizzare il valore economico complessivo.

Secondo Kumar e Shah (2004)<sup>69</sup>, la segmentazione accurata e la relativa allocazione delle risorse non solo migliorano il ROI, ma contribuiscono anche a una maggiore fidelizzazione dei clienti e alla creazione di un vantaggio competitivo sostenibile.

L'analisi del CLV offre un quadro solido per prendere decisioni strategiche in modo più razionale e data-driven, consentendo alle aziende di raggiungere obiettivi finanziari a lungo termine.

### **Le sfide per le aziende.**

La sfida fondamentale che affrontano le aziende riguarda la disponibilità e l'accuratezza dei dati. Spesso si presentano degli ostacoli nell'ottenere dati completi e puliti. I problemi di qualità dei dati, informazioni mancanti o incoerenti, influiscono sull'accuratezza dei calcoli e delle previsioni.

Le problematiche legate alla qualità dei dati derivano da diverse fonti:

- **Silos di dati:** I dati sono spesso archiviati in sistemi diversi che non comunicano tra loro, creando disomogeneità e ridondanza.
- **Dati mancanti:** Informazioni incomplete sui clienti possono rendere difficile tracciare il loro comportamento e prevedere il loro valore futuro.
- **Dati incoerenti:** Errori di inserimento, formati diversi e aggiornamenti mancanti possono portare a dati contraddittori.

La qualità dei dati è di fondamentale importanza sia che operi nel B2B che nel B2C. Dati precisi, aggiornati e completi consentono di ottenere risultati affidabili dalla loro analisi, influenzando positivamente le decisioni aziendali e le interazioni con i clienti. La generazione dei dati avviene attraverso interazioni con i clienti e operazioni aziendali, e si registrano in sistemi come il CRM per i dati dei clienti e l'ERP per le transazioni e le operazioni aziendali. È molto importante, in questa fase, garantire l'accuratezza e la completezza dei dati raccolti. La gestione dei dati dovrebbe essere un obiettivo prioritario per ogni azienda, indipendentemente dal suo settore o modello di business.

I dati vengono poi elaborati e analizzati utilizzando strumenti di Business Intelligence e Business Analytics, per estrarre informazioni utili che aiuteranno le decisioni aziendali. Questo processo richiede un'elevata sicurezza dei dati per prevenire accessi non autorizzati o perdite accidentali.

L'integrazione del CLV tra le funzioni organizzative è un'altra sfida. Per superare questa sfida è necessario un cambiamento culturale verso una mentalità Customer-Centric, con la creazione di strutture collaborative che facilitino la condivisione degli insight del CLV tra i vari reparti. Le tendenze emergenti e i progressi nella ricerca sul CLV offrono l'opportunità di affrontare queste sfide e di liberare il pieno potenziale del CLV. Le tecniche di apprendimento automatico e

---

<sup>69</sup> Kumar, V., & Shah, D. (2004). Building and Sustaining Profitable Customer Loyalty for the 21st Century. *Journal of Retailing*, 80(4), 317-329.

l'intelligenza artificiale, aiutano le aziende a sfruttare grandi volumi di dati per ottenere approfondimenti sul comportamento dei clienti e migliorare le previsioni del CLV (Gupta et al., 2021)<sup>70</sup>.

L'esplorazione del CLV nel contesto delle tecnologie emergenti, come la blockchain e l'Internet degli oggetti (IoT), offre nuove strade per la ricerca. Queste tecnologie offrono l'opportunità di migliorare la sicurezza dei dati, la tracciabilità e il coinvolgimento dei clienti, portando potenzialmente a calcoli più accurati del CLV e ad approcci di marketing personalizzati (Amendah et al., 2023; Venkatesan & Kumar, 2021). La collaborazione tra data scientist, marketer e business leader è fondamentale per sviluppare solidi modelli di CLV e allineare le informazioni agli obiettivi aziendali.

Tutte le metriche analizzate nel Capitolo devono essere monitorate costantemente. Il monitoraggio è cruciale per identificare tendenze emergenti e variazioni nella soddisfazione del cliente nel tempo. Inoltre, è essenziale confrontare queste metriche con i dati dei concorrenti o con gli standard di settore, in modo da valutare accuratamente le prestazioni aziendali attraverso un benchmark di riferimento.

---

<sup>70</sup> Gupta, S., Kumar, V., & Singh, J. P. (2021). Customer lifetime value: Recent advances and future directions. *Journal of Interactive Marketing*, 53, 128-144.

## CAPITOLO 3: Intelligenza artificiale e Machine Learning applicati alla Customer Experience.

### 3.1 Intelligenza artificiale e Machine Learning.

Come definito nello standard ISO/IEC 42001:2023, l'intelligenza artificiale è *“La capacità di un sistema di mostrare capacità umane quali il ragionamento, l'apprendimento, la pianificazione e la creatività”*<sup>71</sup>. Prima di analizzare in che modo l'intelligenza artificiale stia trasformando la Customer Experience, è utile ripercorrere brevemente le sue origini.

L'AI ha origini che risalgono a decenni di ricerca e innovazione tecnologica. Il concetto di *“Macchine intelligenti”* è stato formalizzato per la prima volta negli anni '50, quando i pionieri dell'AI, Alan Turing e John McCarthy iniziarono a tracciare le basi teoriche. Nel 1950 Turing pubblicò l'articolo intitolato *“Computing machinery and intelligence”*<sup>72</sup>, in cui proponeva quello che sarebbe divenuto noto come *“Test di Turing”*. Secondo questo test, una macchina può essere definita *“Intelligente”* se il suo comportamento risulta indistinguibile da quello di un essere umano. Nel 1956, al Dartmouth College, si tenne un convegno che riunì alcune delle menti più brillanti dell'informatica. Fu proprio in quell'occasione che si posero le basi dell'Intelligenza Artificiale come disciplina, raccogliendo i primi contributi significativi e delineando le prospettive di sviluppo futuro.

Grazie al lavoro di Turing, il tema dell'Intelligenza Artificiale ricevette una forte attenzione da parte della comunità scientifica. Da allora, l'AI ha subito numerosi sviluppi, passando da semplici algoritmi a sofisticati sistemi di machine learning in grado di apprendere e adattarsi autonomamente. Inizialmente, l'attenzione dei ricercatori era volta alla creazione di algoritmi capaci di simulare il processo deduttivo del pensiero umano, con l'obiettivo di integrarlo nei sistemi intelligenti. Con l'avanzare della ricerca, si è reso necessario affrontare problematiche più complesse, come l'incertezza e l'incompletezza delle informazioni disponibili. Di conseguenza, i ricercatori hanno integrato concetti provenienti dai campi della probabilità, della statistica e dell'economia. Questo ha favorito lo sviluppo di tecniche di decision-making in condizioni di incertezza, diventate fondamentali per molte applicazioni moderne dell'Intelligenza Artificiale

Al giorno d'oggi, l'Intelligenza Artificiale è la tecnologia di base che consente di simulare i processi dell'intelligenza umana attraverso la creazione e l'applicazione di algoritmi integrati in un ambiente di calcolo dinamico. Queste tecnologie offrono la capacità di elaborare e interpretare grandi volumi di dati digitali, rivelando modelli e tendenze che sarebbero difficili, se non impossibili, da identificare con i metodi tradizionali.

Per realizzare tale obiettivo sono necessari tre componenti:

---

<sup>71</sup> ISO/IEC. (2023). *Information technology - Artificial intelligence - Management system (AIMS)* (ISO/IEC 42001:2023). International Organization for Standardization.

<sup>72</sup> Turing, A. M. (1950). Computing machinery and intelligence. *Mind*, 59(236), 433–460.

- Sistemi di calcolo
- Dati e sistemi per la gestione dei dati
- Algoritmi avanzati.

L'importanza cruciale delle applicazioni dell'intelligenza artificiale risiede nei Big Data: set di dati estremamente grandi e complessi che non possono essere facilmente gestiti o analizzati con i tradizionali strumenti di elaborazione dei dati. I Big Data comprendono dati strutturati, come i database di inventario o gli elenchi di transazioni finanziarie; dati non strutturati, come post e video pubblicati sui social media; e dati semi-strutturati o misti, come quelli utilizzati per l'addestramento dei modelli di linguaggio di grandi dimensioni nell'ambito dell'Intelligenza Artificiale.

I Big Data sono in continuo aumento grazie ai recenti progressi tecnologici che hanno ridotto esponenzialmente il costo dell'archiviazione e dell'elaborazione dei dati, rendendo più facile e meno costoso archiviare i dati rispetto a un tempo. Con questo aumento del volume, le aziende possono prendere decisioni aziendali più accurate e precise con i propri dati. Massimizzare il valore dei Big Data non si riduce all'analisi tecnica: è un processo collaborativo di scoperta che richiede la capacità, da parte di analisti, utenti e manager, di porre le domande giuste, identificare schemi, elaborare ipotesi solide e prevedere i comportamenti futuri.

Solo dal 2010 le aziende si sono interessate seriamente ai Big Data. Secondo IBM, *“I Big Data provengono da ogni dove: dai sensori utilizzati per raccogliere informazioni sul clima, dai post sui siti di social media, dalle foto e dai video digitali pubblicati online, dai registri delle transazioni degli acquisti online e dai segnali GPS dei telefoni cellulari, per citarne alcuni”*<sup>73</sup>.

L'aumento della disponibilità di dati ha spinto verso il Machine Learning, ovvero un *“Metodo di analisi dati che automatizza la costruzione di modelli analitici. È una branca dell'Intelligenza Artificiale e si basa sull'idea che i sistemi possono imparare dai dati, identificare modelli autonomamente e prendere decisioni con un intervento umano ridotto al minimo”*<sup>74</sup>.

Un'altra definizione di apprendimento automatico arrivò nel 1986 e fu formulata da Tom M. Mitchell, direttore del dipartimento di Machine Learning alla Carnegie Mellon University di Pittsburgh. Nella sua famosa pubblicazione *“Machine Learning”* del 1986<sup>75</sup>, scrisse: *“Si dice che un programma apprenda dall'esperienza E con riferimento ad alcune classi di compiti T (tasks, ndr) e con misurazione della performance P, se le sue performance nel compito T, come misurato da P, migliorano con l'esperienza E”*.

Sebbene i termini machine learning e intelligenza artificiale siano spesso utilizzati in modo intercambiabile, abbiamo visto che non sono la stessa cosa. L'intelligenza artificiale si riferisce genericamente a sistemi o macchine basati su una grande quantità di dati che imitano l'intelligenza umana utilizzando il linguaggio naturale. Invece l'apprendimento automatico o machine learning è un sottoinsieme di essa che si occupa di creare sistemi che apprendono o migliorano le

<sup>73</sup> <http://www-01.ibm.com/software/au/data/bigdata/>

<sup>74</sup> [www.sas.com](http://www.sas.com)

<sup>75</sup> Mitchell, T. M. (1986). *Machine Learning*. McGraw-Hill.

performance in base ai dati che utilizzano, analizza grandi dataset per trovare pattern e correlazioni. La gestione di questi dati richiede architetture distribuite, cloud computing e strumenti veloci ed efficienti.

Il Machine Learning può essere considerato uno dei passi avanti più importanti nella storia dell'intelligenza artificiale, in quanto automatizza il processo di apprendimento delle macchine e consente loro di adattarsi a nuovi scenari in autonomia e in modo dinamico, anche senza essere state programmate per farlo.

All'interno del panorama del Machine Learning, emerge un sottoinsieme particolarmente potente e versatile chiamato Deep Learning. Quest'ultimo utilizza reti neurali artificiali<sup>76</sup> complesse per riconoscere relazioni nascoste nei dati. La potenza del Deep Learning risiede nella capacità di apprendere automaticamente rappresentazioni complesse direttamente dai dati, senza la necessità di una pre-elaborazione. Questo lo rende particolarmente efficace in compiti complessi come il riconoscimento di immagini e video, l'elaborazione del linguaggio naturale, il riconoscimento vocale e molti altri, dove le relazioni tra i dati sono difficili da definire. Le reti neurali sono particolarmente efficaci nel risolvere problemi complessi grazie alla loro capacità di costruire livelli gerarchici di astrazione, migliorando le prestazioni man mano che aumentano i dati disponibili. Tuttavia, l'addestramento di reti neurali profonde richiede enormi capacità computazionali e grandi quantità di dati etichettati, rendendo il processo costoso e complesso.

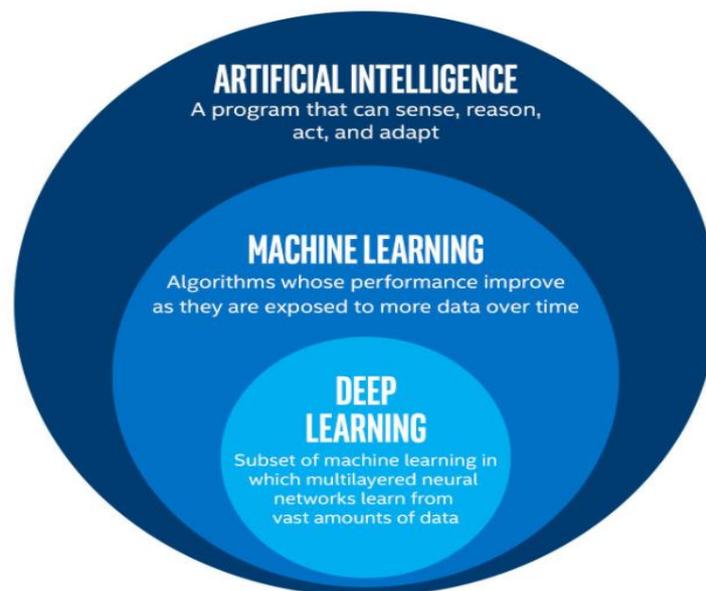
Il Machine Learning rappresenta la forma più comune dell'Intelligenza Artificiale. I sistemi basati su apprendimento automatico operano all'interno di parametri ben definiti, con capacità limitate e specifiche, pensate per interazioni mirate con gli esseri umani. È anche la tipologia di AI più diffusa, impiegata in assistenti virtuali di base, applicazioni, comandi vocali e in altri contesti a bassa complessità.

Il Deep Learning, invece, è più vicino a ciò che una persona si aspetterebbe dall'intelligenza artificiale. Nei programmi basati su Deep Learning, l'Intelligenza Artificiale parte da parametri e set di dati iniziali, ma è in grado di apprendere e adattarsi integrando nuove informazioni attraverso l'interazione con l'utente. In questo modo, l'intelligenza artificiale impara man mano che viene utilizzata, diventando più sofisticata nel processo. Esempi recenti di programmi avanzati di Deep Learning sono ChatGPT di OpenAI e Gemini di Google.

---

<sup>76</sup> Una rete neurale è una rete di neuroni artificiali interconnessi, che vengono usati per risolvere problemi ed eseguire le operazioni necessarie.

La Figura 31 mostra un diagramma di Venn che rappresenta le relazioni tra Intelligenza Artificiale, Machine Learning e Deep Learning, evidenziando come queste discipline si intersechino e si collochino l'una all'interno dell'altra.



Fonte: [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)

*Figura 31. Intelligenza Artificiale, Machine Learning e Deep Learning*

Dall'enorme volume, dalla varietà, dalla velocità e dalla veridicità ("4 V" dei Big Data) di questi insiemi di dati, gli algoritmi di Machine Learning e Deep Learning traggono la linfa vitale per apprendere, identificare pattern complessi e prendere decisioni intelligenti. Senza la disponibilità di quantità massicce di dati ben strutturati e analizzati, le capacità predittive, classificatorie e generative dell'AI rimarrebbero inefficaci, limitando drasticamente il loro potenziale in ogni settore.

La scelta della tecnologia di apprendimento automatico più appropriata dipende da:

- Natura del problema
- Quantità di dati
- Tipo di dati disponibili
- Obiettivi specifici dell'applicazione

Secondo uno studio recente condotto dalla *Polimi School of Management* del *Politecnico di Milano*<sup>77</sup>, il mercato dell'Intelligenza Artificiale in Italia ha registrato una crescita significativa nel corso del 2024. Durante l'anno appena trascorso, il mercato dell'Intelligenza Artificiale in Italia ha raggiunto un nuovo record, toccando quota 1,2 miliardi di euro con una crescita del +58% rispetto al 2023. Questo dato evidenzia la crescente adozione e l'importanza strategica che l'Intelligenza Artificiale sta assumendo nel panorama aziendale ed economico italiano.

A trainare lo sviluppo sono soprattutto le sperimentazioni che utilizzano anche l'AI generativa, che rappresenta il 43% del valore, mentre il restante 57% è costituito in prevalenza da soluzioni di AI tradizionale.

L'AI generativa è una delle frontiere più avanzate dell'intelligenza artificiale e offre enormi potenzialità in molti ambiti, dalla creatività all'automazione. L'AI generativa è in grado di creare contenuti originali, come testi, immagini, video, audio o codice software, in risposta al prompt o alla richiesta di un utente. A differenza delle AI tradizionali precedentemente descritte, che si limitano a classificare, analizzare o risolvere problemi specifici, l'AI generativa è in grado di produrre contenuti ancora non esistenti ed offre enormi vantaggi in termini di produttività alle aziende. Sebbene presenti anche sfide e rischi molto reali, le aziende continuano a esplorare i modi in cui la tecnologia può migliorare i workflow interni e arricchire i loro prodotti e servizi. Secondo una ricerca di McKinsey<sup>78</sup>, un terzo delle organizzazioni utilizza già regolarmente l'AI generativa in almeno una funzione aziendale. Il report "*Customer Experience Trends*" del 2024 di Zendesk<sup>79</sup> afferma che il 70% dei Leader che si occupano di CX ha intenzione di integrare l'AI generativa in molti touch-points nei prossimi due anni, e che l'applicazione dell'AI generativa ha portato a una rivalutazione dell'intera Customer Experience. Gartner<sup>80</sup>, in un suo studio, prevede che entro il 2026 oltre l'80% delle organizzazioni adotterà applicazioni di AI generativa.

Questa tecnologia si basa su reti neurali avanzate, come le GAN (Generative Adversarial Networks), che sono costituite da due modelli: uno che genera contenuti (il generatore) e uno che valuta quanto siano realistici (il discriminatore), migliorando continuamente grazie al feedback reciproco.

---

<sup>77</sup> Osservatori Digital Innovation della Polimi School of Management Dipartimento di Elettronica, Informazione e Bioingegneria del Politecnico di Milano, 2025.

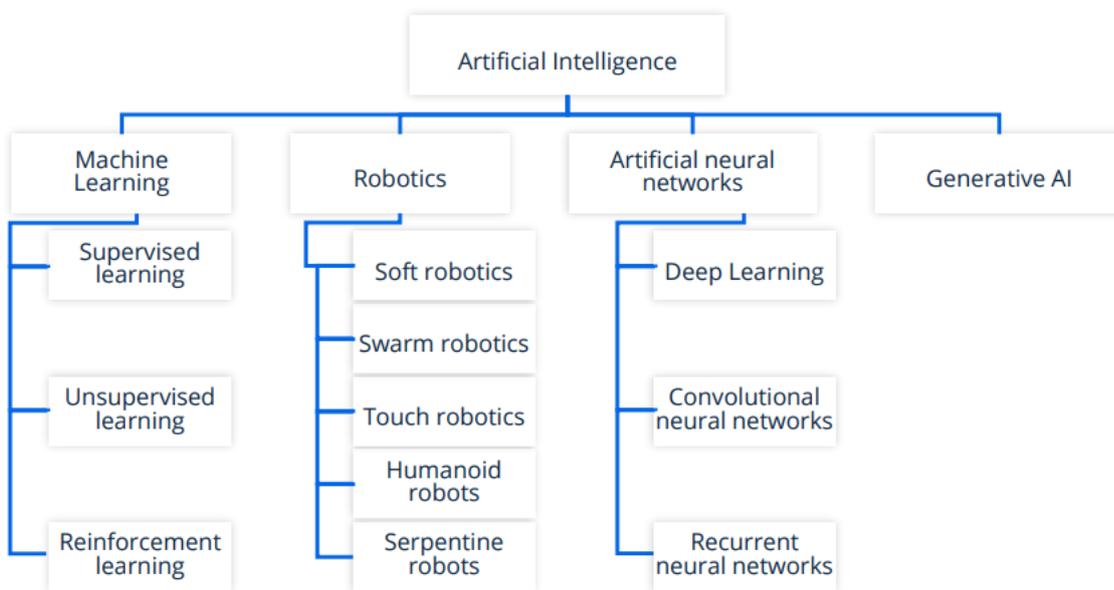
<sup>78</sup> <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year>

<sup>79</sup> [www.zendesk.com/it/blog/intelligent-customer-experience/](http://www.zendesk.com/it/blog/intelligent-customer-experience/)

<sup>80</sup> <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-10-11-gartner-says-more-than-80-percent-of-enterprises-will-have-used-generative-ai-apis-or-deployed-generative-ai-enabled-applications-by-2026>

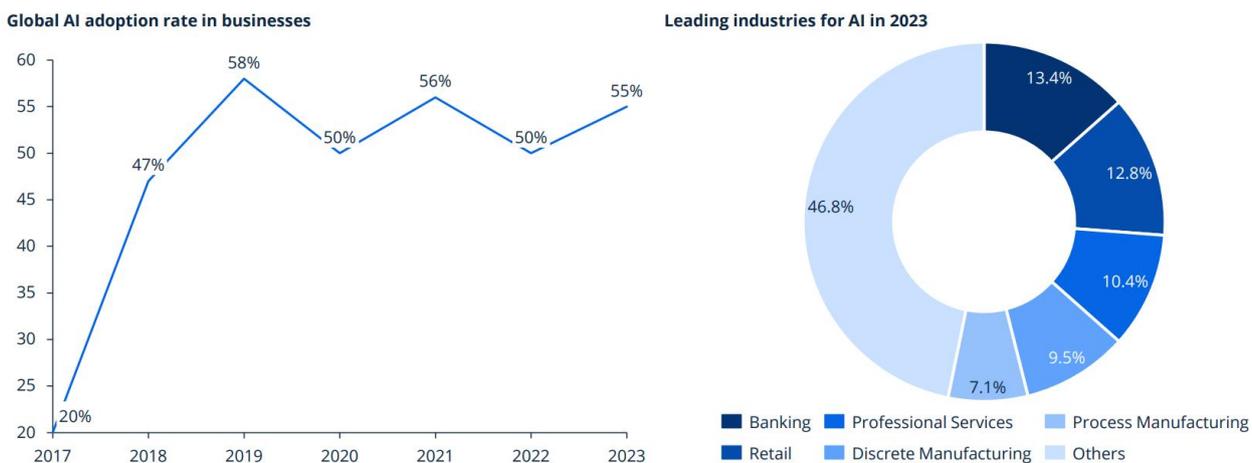
In Figura 32 è raffigurato l'attuale ecosistema dell'intelligenza artificiale, che fornisce un quadro chiaro con tutte le possibili ramificazioni di questa tecnologia:

### Current artificial intelligence ecosystem



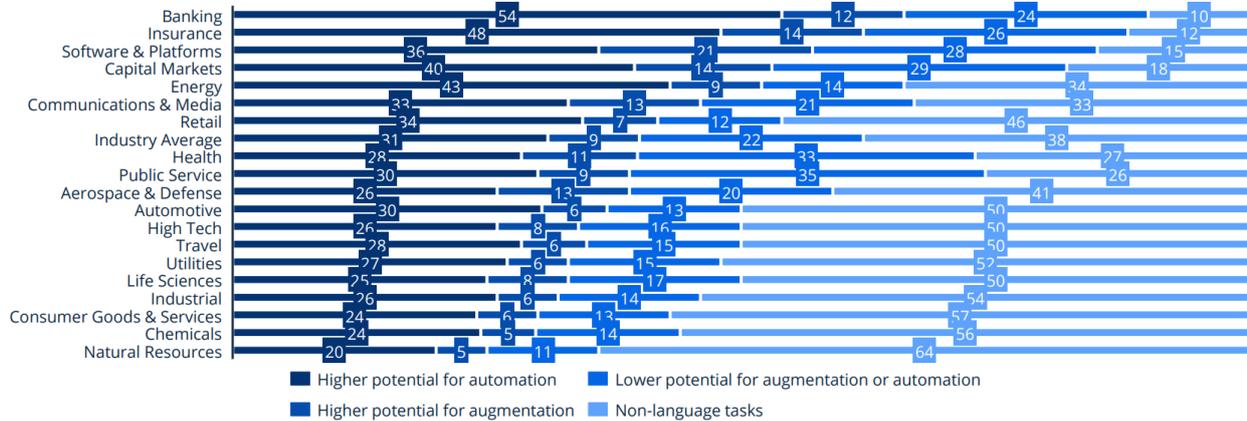
Fonte: McKinsey; Stanford; Precedence Research, National Science Foundation  
 Figura 32. Attuale ecosistema dell'intelligenza artificiale.

I dati raccolti da Statista evidenziano come i progressi nel campo dell'informatica e dei big data abbiano trasformato l'Intelligenza Artificiale in una realtà ampiamente adottata in tutti i settori. Nella Figura 32 sono riportati i settori in cui l'AI ha trovato la sua maggiore applicazione nel 2023:



Fonte: [www.statista.com](http://www.statista.com)  
 Figura 33. Tasso di adozione globale dell'IA.

Nel grafico sottostante (Figura 34) è illustrato, in termini percentuali, il potenziale di automazione in vari settori. I dati provengono da una ricerca pubblicata da Accenture.

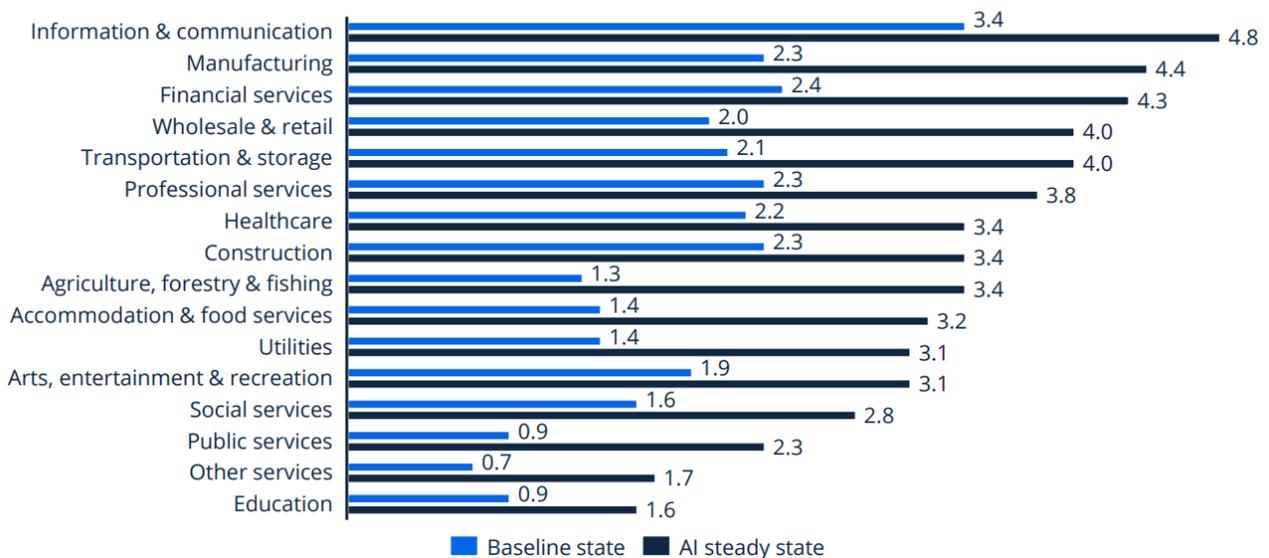


Fonte: [www.accenture.com](http://www.accenture.com)

Figura 34. Potenziale di automazione nei vari settori in %.

Lo studio di Accenture stima che l'IA abbia il potenziale per aumentare i tassi di crescita economica di una media ponderata di 1,7 punti percentuali entro il 2035 in 16 settori (Figura 35). Inoltre, le aziende che implementano con successo le strategie di IA hanno la prospettiva di aumentare la loro redditività in media del 38% entro il 2035.

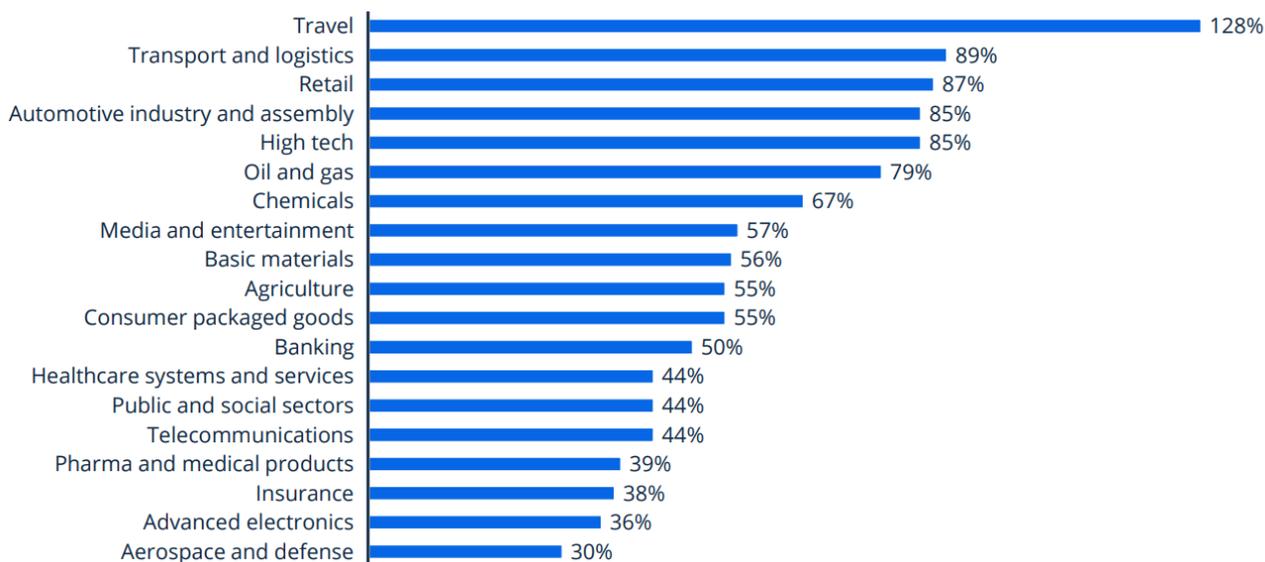
**Impact of AI on industry growth in 2035 in %**



Fonte: [www.accenture.com](http://www.accenture.com)

Figura 35. Impatto dell'IA sulla crescita industriale nel 2035.

L'intelligenza artificiale offre un significativo potenziale di valore incrementale. Un'analisi di McKinsey su oltre 400 casi d'uso in 19 settori mette in luce il potenziale economico delle tecniche avanzate di AI. In più di due terzi dei casi, l'IA dimostra di poter migliorare le prestazioni rispetto ad altre metodologie analitiche. Come evidenziato dal grafico in Figura 36, il settore dei viaggi presenta il più alto potenziale di valore incrementale, pari al 128%, seguito da trasporti e logistica (89%), vendita al dettaglio (87%) e industria automobilistica e assemblaggio (85%).



Fonte: McKinsey

Figura 36. Potenziale valore incrementale dell'IA

Secondo un report pubblicato da Statista<sup>81</sup>, multinazionali come Google, IBM e Microsoft stanno guidando le innovazioni dell'intelligenza artificiale nel settore IT; Amazon ed eBay stanno investendo nell'intelligenza artificiale per migliorare la loro piattaforma di e-commerce. Invece, la società di ride-sharing Uber sta utilizzando l'intelligenza artificiale per la guida autonoma, le consegne di cibo e la ricerca sulla mappatura. Lo sviluppo collaborativo è in aumento e aziende leader come Amazon, Apple, Facebook, Google/DeepMind, IBM e Microsoft stanno attualmente lavorando in partnership per lo sviluppo di nuove applicazioni di intelligenza artificiale. L'integrazione dell'AI è diventata una componente fondamentale di qualsiasi percorso di trasformazione digitale.

In conclusione, l'intelligenza artificiale sta trasformando profondamente il panorama industriale e aziendale. La capacità di raccogliere, analizzare e utilizzare le informazioni sui clienti è cruciale per personalizzare le interazioni e migliorare il processo decisionale (Stone & Findlay, 2001)<sup>82</sup>. Grazie alla capacità di analizzare enormi quantità di dati, identificare pattern e ottimizzare i processi, l'IA diventa un alleato indispensabile per le aziende che vogliono rimanere competitive nel futuro.

<sup>81</sup> Statista. (2024). Digital & trends: Artificial Intelligence: in-depth market analysis. Estratto da [www.statista.com](http://www.statista.com)

<sup>82</sup> Stone, M., & Findlay, P. (2001). *Customer relationship management: Getting it right!* Routledge.

Considerando il suo impatto crescente, l'intelligenza artificiale è destinata ad essere il pilastro su cui si fonderanno le decisioni strategiche.

Prima di esplorare l'impatto dell'Intelligenza Artificiale sulla Customer Experience, nel paragrafo che segue verranno analizzati gli elementi fondamentali del Customer Relationship Management.

### 3.2 CRM

Il Customer Relationship Management (CRM) comprende l'insieme di processi e attività di un'azienda finalizzati a gestire le relazioni con i clienti, con l'obiettivo di acquisirli, fidelizzarli e aumentarne il valore nel tempo.

Nel libro *“Customer relationship management: Concepts and technologies (2nd ed.)*. Butterworth-Heinemann” del 2008, Francis Battle fornisce questa definizione di CRM: *“Customer relationship management is the core business strategy that integrates internal processes and functions, and external networks, to create and deliver value to targeted customers at a profit. It is grounded on high quality customer data and enabling information technology”*<sup>83 84</sup>.

Siebel, in passato una delle piattaforme di CRM leader sul mercato, poi acquisita da Oracle, definì il CRM come *“L’approccio integrato all’identificazione, all’acquisizione e alla fidelizzazione dei clienti. Consentendo alle organizzazioni di gestire e coordinare le interazioni con i clienti attraverso più canali, reparti, linee di business e aree geografiche, il CRM aiuta le organizzazioni a massimizzare il valore di ogni interazione con i clienti e a ottenere prestazioni aziendali superiori”*<sup>85</sup>.

Esistono tre tipologie principali di CRM, descritti in Tabella 4:

Tipologia di CRM	Caratteristica principale
Strategico	Strategia aziendale incentrata sul cliente che mira a conquistare e mantenere clienti redditizi.
Operativo	Si concentra sull'automazione dei processi rivolti al cliente (vendita, marketing e servizio clienti).
Analitico	Processo attraverso il quale le organizzazioni trasformano i dati relativi ai clienti in informazioni utili per scopi strategici o tattici

*Tabella 4: Tipologie di CRM.*

Il CRM strategico si concentra sullo sviluppo di una cultura aziendale incentrata sul cliente e dedicata a conquistare e mantenere i clienti. Kotler<sup>86</sup> identifica tre principali orientamenti aziendali: prodotto, produzione e vendita.

---

<sup>83</sup> Buttle, F. (2008). *Customer relationship management: Concepts and technologies (2nd ed.)*. Butterworth-Heinemann.

<sup>84</sup> “Il CRM è la strategia aziendale principale che integra processi e funzioni interne e reti esterne per creare e fornire valore ai clienti target con profitto. Si basa su dati dei clienti di alta qualità e su tecnologie informatiche abilitanti”

<sup>85</sup> www.siebel.com

<sup>86</sup> Kotler, P. (2000). *Marketing management: l'edizione del millennio*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International.

Le *imprese orientate al prodotto* ritengono che i clienti scelgano i prodotti sulla base di: qualità, prestazioni, design o caratteristiche migliori. Si tratta spesso di aziende altamente innovative e imprenditoriali. In queste aziende la voce del cliente non viene sempre presa in considerazione quando si prendono importanti decisioni di marketing, vendita o servizio. Il management fa ipotesi su ciò che i clienti desiderano. L'esempio più emblematico di orientamento al prodotto è Apple. Quest'ultima, ha creato un'enorme domanda di prodotti di cui i clienti non sapevano di avere bisogno, come ad esempio l'iPad. Le aziende orientate al prodotto sono spesso sovra-ingegnerizzate per le esigenze del mercato e quindi i prodotti risultano troppo costosi per molti clienti.

Le *aziende orientate alla produzione* si concentrano sull'eccellenza operativa. Queste aziende si sforzano di mantenere bassi i costi operativi e di sviluppare offerte e percorsi di mercato standardizzati. La complessità, la personalizzazione e l'innovazione sono molto costose e poco attraenti per le imprese orientate alla produzione, che raramente arrivano per prime sul mercato con la migliore offerta. Concentrando la loro innovazione sull'ottimizzazione della catena di fornitura e sulla semplificazione, queste aziende si rivolgono prevalentemente a clienti che si accontentano di prodotti e servizi "sufficienti" e a basso prezzo. È possibile ottenere un'elevata redditività essendo l'operatore commerciale con i costi più bassi, come ad esempio Walmart. Tuttavia, un'eccessiva attenzione all'efficienza operativa potrebbe rendere miopi di fronte a cambiamenti dirompenti che si profilano all'orizzonte.

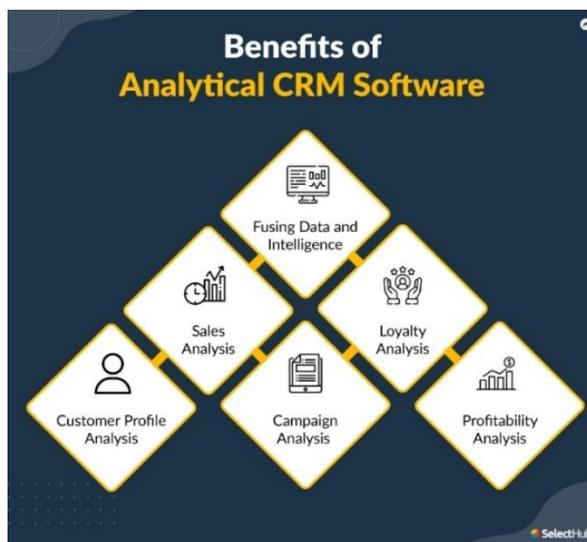
Infine, le *aziende orientate alla vendita* partono dal presupposto che cospicui investimenti in pubblicità, promozioni e pubbliche relazioni possano convincere i clienti all'acquisto. Molto spesso, l'orientamento alle vendite segue un orientamento alla produzione. L'azienda produce prodotti a basso costo e poi deve promuoverli. Nei mercati in rapida crescita, questo approccio può promuovere una forte crescita della quota di mercato e le relative economie di scala. Molte grandi aziende tecnologiche hanno posto l'accento sulla vendita. Tuttavia, concentrarsi sulla vendita immediata raramente permette di avere risorse sufficienti per sperimentare e innovare al fine di soddisfare bisogni e desideri emergenti non ancora espressi dai clienti

Il *CRM analitico* è il vero e proprio esploratore dei bisogni dei clienti. Questa metodologia di CRM cattura, memorizza, integra, elabora e interpreta i dati che provengono dai clienti. I dati relativi ai clienti possono trovarsi in archivi a livello aziendale: dati di vendita (storia degli acquisti), dati finanziari (storia dei pagamenti, punteggio di credito), dati di marketing (risposta alle campagne, dati dei programmi di fidelizzazione) e dati di servizio. A questi dati interni si possono aggiungere quelli provenienti da fonti esterne, come i dati demografici e sullo stile di vita. Si tratta in genere di insiemi di dati strutturati conservati in database relazionali. Con l'applicazione di strumenti di data mining<sup>87</sup>, un'azienda può interrogare questi dati.

---

<sup>87</sup> Per "data mining" si intende il processo computazionale che mira a scoprire pattern, tendenze e informazioni utili nascoste in grandi quantità di dati grezzi. Utilizza tecniche statistiche, di intelligenza artificiale e di machine learning per trasformare i dati in conoscenza significativa e utilizzabile per il processo decisionale. Esistono numerosi strumenti di data mining, sia software commerciali che open source, con diverse funzionalità e specializzazioni. Ad esempio, vengono utilizzati software statistici con funzionalità di data mining come SAS Enterprise Miner, SPSS Statistics, R e Python, oppure piattaforme specifiche come RapidMiner, Weka, Microsoft SQL Server Analysis Services e Oracle Data Mining.

La Figura 37 illustra i potenziali vantaggi che i software di CRM analitico possono offrire alle aziende:



Fonte: [metranomic.com/crm/5-key-crm-examples-to-improve-lead-scoring-sales-forecasting](https://metranomic.com/crm/5-key-crm-examples-to-improve-lead-scoring-sales-forecasting)

Figura 37. Benefits of Analytical CRM Software.

Il CRM ha implicazioni per una serie di importanti stakeholders, difatti possiamo fare delle distinzioni tra:

- **Aziende che implementano il CRM.** Le prime ad adottare il CRM sono state le grandi aziende di servizi finanziari, di telecomunicazioni e di produzione negli Stati Uniti e in Europa.
- **Clienti e partner.** I clienti e i partner delle aziende che implementano il CRM sono un gruppo particolarmente importante. Poiché il CRM influenza l'esperienza del cliente, può avere un impatto sulla valutazione della soddisfazione del cliente e influenzare la fedeltà al fornitore.
- **Fornitori di sistemi CRM.** I fornitori di CRM includono Oracle, IBM, SAP e SAS. Negli ultimi anni si è assistito a un notevole consolidamento del mercato dei fornitori di CRM. I fornitori vendono licenze alle aziende e installano il software CRM sui server del cliente.
- **Fornitori di soluzioni cloud CRM.** Le aziende che implementano il CRM possono anche scegliere di accedere alle funzionalità CRM su abbonamento attraverso fornitori di CRM in hosting. In questo modo, le aziende caricano i dati dei loro clienti sui server dell'host e interagiscono con i dati utilizzando i loro browser web. Queste aziende sono note anche come aziende di Software as a Service (SaaS) o Application Service Provider (ASP).
- **Social media.** Le piattaforme social come Facebook, Instagram e altre hanno effettivamente dato vita a community enormi e molto attive, che producono una quantità enorme di dati ogni giorno. Questi dati sono particolarmente preziosi per le aziende, i marketer, e anche per i ricercatori sociali, in quanto possono fornire informazioni dettagliate sui comportamenti, le preferenze, e i desideri delle persone.

- *Fornitori di hardware e infrastrutture CRM.* I fornitori di hardware e infrastrutture forniscono le basi tecnologiche per le implementazioni del CRM. Forniscono server, computer, dispositivi portatili e mobili, hardware per call center e sistemi di telefonia.
- *Consulenti di gestione.* I consulenti forniscono ai clienti una vasta gamma di competenze legate al CRM, che includono consulenza strategica, aziendale, applicativa e tecnica. Possono supportare le aziende nell'implementazione del CRM in vari ambiti, come l'integrazione dei sistemi, la selezione dei fornitori, lo sviluppo di piani di implementazione e la gestione dei progetti. Le principali società di consulenza offrono servizi specializzati in ambito CRM.

### 3.2.1 Contesti commerciali

L'implementazione del CRM si estende a diversi settori e modelli di business. Ogni settore, con le sue caratteristiche operative, le dinamiche di mercato e le aspettative dei clienti, presenta problematiche che richiedono approcci CRM personalizzati e strategie di gestione delle relazioni con i clienti attentamente calibrate. Di seguito, alcuni esempi di contesti commerciali in cui il CRM trova applicazione:

- *Banche.* Utilizzano il CRM per la sua capacità analitica di aiutarle a gestire i tassi di abbandono dei clienti (Churn) e a migliorare le prestazioni di cross-selling. Le tecniche di data mining possono essere utilizzate per identificare quali clienti sono propensi ad abbandonare, cosa si può fare per riconquistarli, quali sono clienti più interessanti per le offerte di cross-selling e come comunicare al meglio tali offerte. In termini di CRM operativo, ormai la quasi totalità delle banche propone il servizio online nel tentativo di ridurre i costi.
- *Case automobilistiche.* Vendono attraverso reti di concessionari e hanno pochi contatti con il proprietario finale. Utilizzano il CRM per la sua capacità di aiutarli a sviluppare relazioni migliori e più redditizie con le loro reti di distribuzione. Tutte le case automobilistiche sono dotate di siti web e pagine social che consentono di interagire con gli utenti finali. Questo ha migliorato la loro conoscenza delle esigenze dei clienti. Le case automobilistiche si augurano che il CRM consenta loro di conquistare una quota maggiore della spesa dell'utente finale nel ciclo di acquisto, manutenzione e sostituzione dell'auto.
- *Fornitori di soluzioni tecnologiche.* Le aziende producono o assemblano pacchetti di hardware, software e soluzioni di implementazione, che vengono solitamente venduti tramite partner commerciali. Ad esempio, i piccoli sviluppatori di software innovativi hanno storicamente collaborato con grandi aziende come IBM per distribuire e vendere i loro prodotti. Il CRM supporta queste aziende nella raccolta di informazioni sui clienti, nella segmentazione della clientela e nell'automazione dei processi di vendita attraverso software di configurazione dei prodotti, oltre a facilitare il servizio clienti online.

- *Produttori di beni di consumo.* Utilizzano il CRM per sviluppare relazioni proficue con i rivenditori. Il CRM aiuta a comprendere i costi di servizio e la redditività dei clienti. Le pratiche di gestione dei Key Account vengono applicate ai clienti strategicamente importanti.

### 3.2.2 Modelli di CRM.

Nel corso degli anni, l'evoluzione dei sistemi CRM ha portato alla creazione di diversi modelli. Di seguito, vengono presentati alcuni modelli completi di CRM:

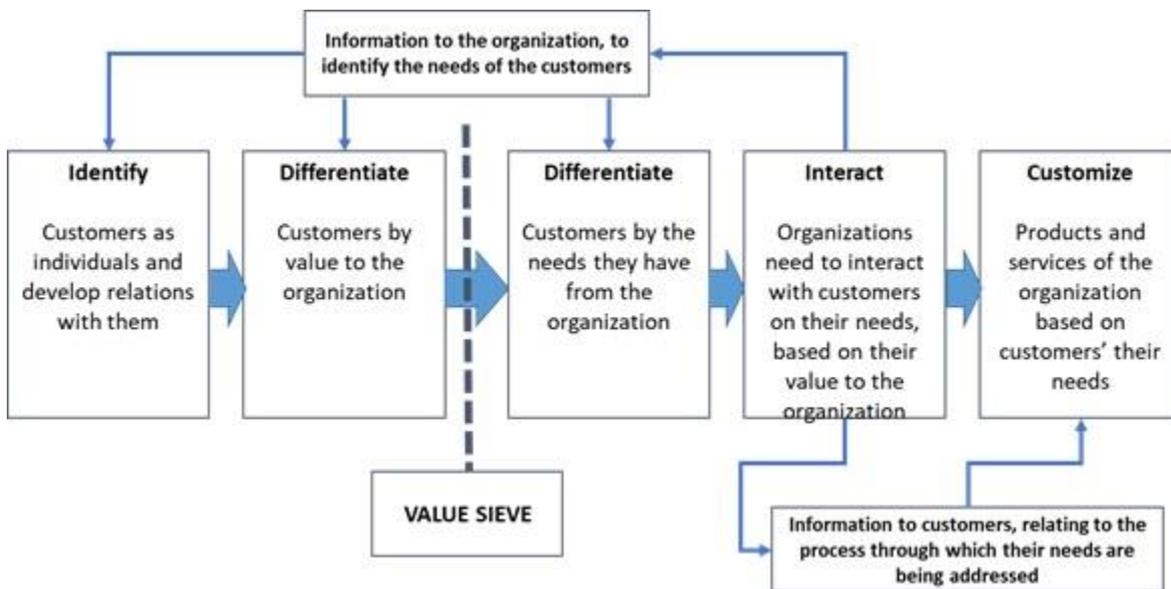
#### 1. Modello IDIC

L>IDIC (Identify, Differentiate, Interact, Customize) è un modello sviluppato da Peppers e Rogers<sup>88</sup> nel 1995. Aiuta a valutare le aspettative dei clienti e il loro valore per l'azienda.

Questo modello suggerisce che le aziende dovrebbero intraprendere quattro azioni per costruire relazioni più strette con i clienti:

1. *Identificare* chi sono i clienti e costruire una conoscenza approfondita di questi ultimi.
2. *Differenziare* i clienti per identificare quelli che hanno più valore ora e quelli che offriranno di più in futuro.
3. *Interagire* con i clienti per assicurarsi di comprendere le loro aspettative e le loro relazioni con altri Brand.
4. *Personalizzare (Customize)* l'offerta e le comunicazioni per garantire che le aspettative dei clienti siano soddisfatte al meglio.

Di seguito (Figura 38), una rappresentazione grafica del modello:



Fonte: [www.projectguru.in/customer-relationship-management/](http://www.projectguru.in/customer-relationship-management/)  
 Figura 38. Modello IDIC.

<sup>88</sup> Peppers, D. and Rogers, M. (1996). The 1-to-1 future: building business relationships one customer at a time. London: Piatkus;

Per quanto riguarda l'*identificazione*, ad esempio, la Nestlé ha condotto un'indagine di mercato per identificare la base di clienti per il loro caffè, valutando le nazioni in cui l'assunzione di caffeina era elevata. Ha scoperto che i paesi occidentali avevano una visione più positiva nei confronti delle bevande al caffè, mentre le nazioni orientali preferivano il tè come bevanda a base di caffeina. Successivamente, l'azienda ha consolidato il suo marchio di caffè, Nescafé, nei mercati occidentali. Inoltre, ha introdotto caramelle al gusto di caffè nei paesi dell'Est per testare la reazione dei consumatori al sapore.

La *differenziazione* aiuta a preparare strategie che soddisfino gli obiettivi aziendali e le aspettative dei clienti, al fine di instaurare solide relazioni con essi. Il feedback dei clienti può essere prezioso per l'estensione della linea di prodotti, l'aumento dell'efficacia e delle prestazioni, nonché per la generazione di entrate (Srivastava, 2013)<sup>89</sup>.

Le *interazioni* con i clienti forniscono informazioni preziose su come questi si rapportano ai prodotti e ai servizi offerti dall'azienda. L'interazione, basata sul valore e sulle esigenze del cliente, offre la possibilità di raccogliere feedback, opinioni e desideri.

Dopo aver identificato, differenziato e interagito con i clienti, si può trarre un'idea giusta per nuove strategie e personalizzazioni dei prodotti. Le aziende hanno colto la necessità di apportare delle *personalizzazioni* in base al feedback dei clienti.

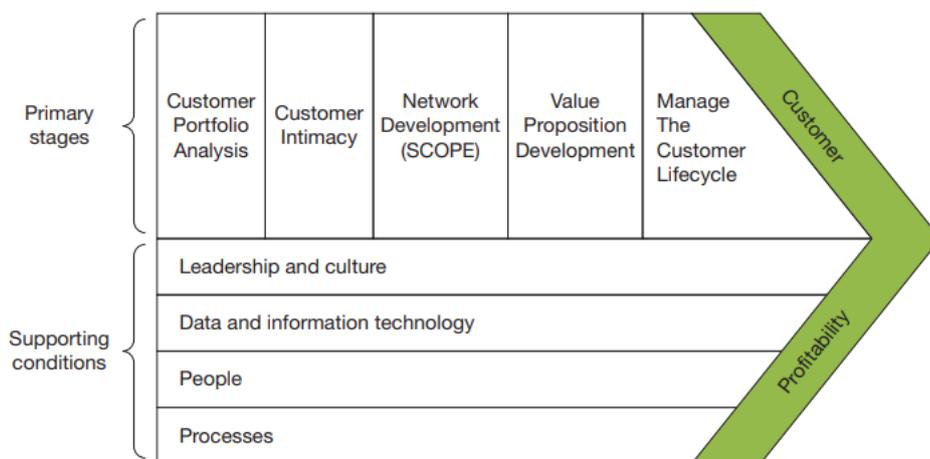
In conclusione, il modello IDIC offre un quadro solido che consente alle imprese di gestire il coinvolgimento dei clienti e di lavorare attivamente per soddisfare le loro aspettative.

---

<sup>89</sup> Srivastava, M. (2013). Principles of Managing Customer Relationships. SIBM, VI(2).

## 2. La catena del valore del CRM

Questo modello teorizzato da Francis Buttle<sup>90</sup>, illustrato nella Figura 39, si compone di cinque fasi primarie e di quattro condizioni di supporto, tutte finalizzate a raggiungere l'obiettivo ultimo: massimizzare la redditività del cliente.



Fonte: Buttle, F. (2004). *Customer relationship management: concepts and tools*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Figura 39. CRM Value Chain.

Il modello è strutturato a forma di "V", indicando un flusso e un effetto cumulativo che conducono alla profittabilità del cliente. Si divide in due sezioni principali:

- **Primary stages.** Attività centrali direttamente coinvolte nella costruzione e gestione delle relazioni con i clienti per ottenere la redditività. Sono presentate orizzontalmente, in sequenza.
- **Supporting conditions:** Elementi organizzativi interni che sostengono il successo delle fasi primarie. Sono posizionate sotto le fasi primarie, evidenziando il loro ruolo essenziale nel supportare il processo.

Esaminiamo le fasi primarie:

- **Customer Portfolio Analysis.** Comprensione della base clienti esistente. Si concentra sulla segmentazione dei clienti per identificare i segmenti più redditizi e strategicamente importanti.

<sup>90</sup> Buttle, F. (2004). *Customer relationship management: concepts and tools*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

- *Customer Intimacy*. Questa fase enfatizza la costruzione di relazioni profonde e personalizzate con i clienti chiave. Implica la comprensione delle loro esigenze individuali, preferenze e punti deboli per offrire soluzioni su misura e favorire la fedeltà.
- *Network Development (SCOPE)*. Fase che si riferisce all'espansione attraverso le reti. Ciò può includere la creazione di partnership, lo sfruttamento delle connessioni sociali o l'espansione dei canali di distribuzione.
- *Value Proposition Development*. Questa fase si concentra sulla creazione e sulla conseguente comunicazione di proposte di valore convincenti che possano soddisfare i segmenti identificati in precedenza. Implica la progettazione di prodotti, servizi ed esperienze che offrano un valore superiore rispetto ai concorrenti.
- *Manage The Customer Lifecycle*. Ultima fase che enfatizza una prospettiva a lungo termine della relazione col cliente. Comprende strategie per l'acquisizione, la fidelizzazione e la crescita dei clienti durante il loro intero percorso con l'azienda.

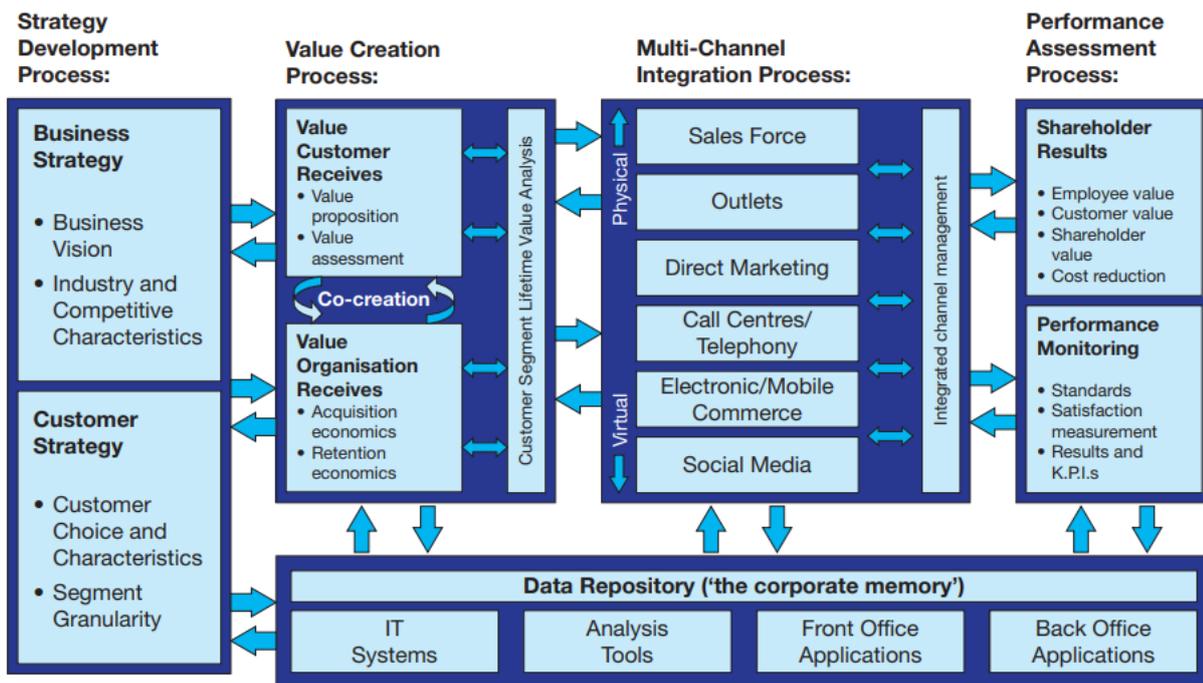
Per quanto riguarda le condizioni di supporto, che contribuiscono alla realizzazione delle fasi primarie, troviamo:

- *Leadership and culture*. Una leadership forte che promuove la centralità del cliente e una cultura aziendale che valorizza le relazioni con i clienti sono cruciali per allineare l'intera organizzazione verso questo obiettivo.
- *Data and information technology*. L'uso ottimale dei dati e della tecnologia è cruciale per analizzare i clienti, personalizzare le interazioni, gestire le reti, creare proposte di valore e seguire l'intero ciclo di vita del cliente.
- *People*. Avere dipendenti qualificati, motivati e orientati al cliente è fondamentale per offrire eccellenti esperienze e costruire solide relazioni. Ciò include formazione, responsabilizzazione e incentivi adeguati.
- *Processes*. Processi chiari ed efficienti sono essenziali per gestire le interazioni con i clienti attraverso tutti i punti di contatto.

La forma a V del modello enfatizza visivamente l'interconnessione di questi elementi nel guidare la centralità del cliente e, in ultima analisi, la profittabilità.

### 3. Il modello a 5 processi di Payne e Frow

Adrian Payne e Pennie Frow nel 2005 hanno sviluppato il modello a 5 processi del CRM<sup>91</sup>. Questo modello, illustrato in Figura 40, identifica cinque processi fondamentali del CRM:



Fonte: [www.projectguru.in/paynes-five-process-model-crm-strategy/](http://www.projectguru.in/paynes-five-process-model-crm-strategy/)

Figura 40. Payne and Frow's 5-process model.

Il modello a 5 processi concettualizza il CRM come un insieme integrato di processi interconnessi, focalizzati sulla creazione di valore per il cliente e per l'azienda.

Ci sono cinque processi principali:

- **Strategy Development Process.** Il processo di sviluppo della strategia è diviso in due componenti principali:
  - **Business Strategy:** include la visione aziendale, i valori, le caratteristiche del settore e della concorrenza. Fornisce il contesto generale per la strategia di CRM.

<sup>91</sup> Payne, A. and Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. Journal of Marketing, 69 (October), 167-76.

- *Customer Strategy*: si concentra sulla comprensione delle scelte e delle caratteristiche dei clienti, nonché sulla granularità della segmentazione del mercato. Questa definisce chi sono i clienti target e cosa cercano.
- *Value Creation Process*. Processo bidirezionale (doppia freccia), evidenzia lo scambio di valore tra il cliente e l'organizzazione. Al suo interno distinguiamo:
  - *Value Customer Receives*: comprende la proposta di valore offerta dall'azienda e la conseguente valutazione del cliente.
  - *Value Organisation Receives*: include i costi di acquisizione, di fidelizzazione e la redditività derivante dai clienti.
  - Il concetto di *Co-Creation* è posto al centro, suggerendo che il valore è spesso creato attraverso l'interazione e la collaborazione tra l'azienda e i clienti.
  - La *Customer Segment Lifetime Value Analysis* collega la strategia e la creazione di valore, aiutando a comprendere il valore a lungo termine dei diversi segmenti di clientela.
- *Multi-Channel Integration Process*. Questo processo si concentra sulla gestione dei diversi canali di interazione con i clienti, distinguendoli tra canali fisici e virtuali. La freccia etichettata "*Integrated channel management*" sottolinea l'importanza di coordinare e integrare questi diversi canali per fornire un'esperienza cliente coerente e senza soluzione di continuità. Le frecce bidirezionali tra i canali e il "*Data Repository*" suggeriscono che le interazioni generano dati che vengono poi utilizzati.
- *Performance Assesment Process*. Misurazione e valutazione dell'efficacia delle iniziative di CRM attraverso:
  - *Shareholder Results*. Includono il valore per i dipendenti, il valore per il cliente, il valore per gli azionisti e la riduzione dei costi. Questi sono gli esiti che il CRM dovrebbe influenzare positivamente.
  - *Performance Monitoring*. Coinvolge la definizione di standard, la misurazione della soddisfazione, la misurazione dei risultati e l'utilizzo di indicatori chiave di performance (KPI).

Alla base dei cinque processi si trova il *Data Repository*, ovvero una sorta di "Memoria aziendale". Questo è alimentato da:

- IT Systems: infrastruttura tecnologica che supporta le operazioni di CRM.
- Analysis Tools: strumenti utilizzati per analizzare i dati dei clienti e ricavare insights.
- Front Office Applications: sistemi utilizzati per l'interazione diretta con i clienti.

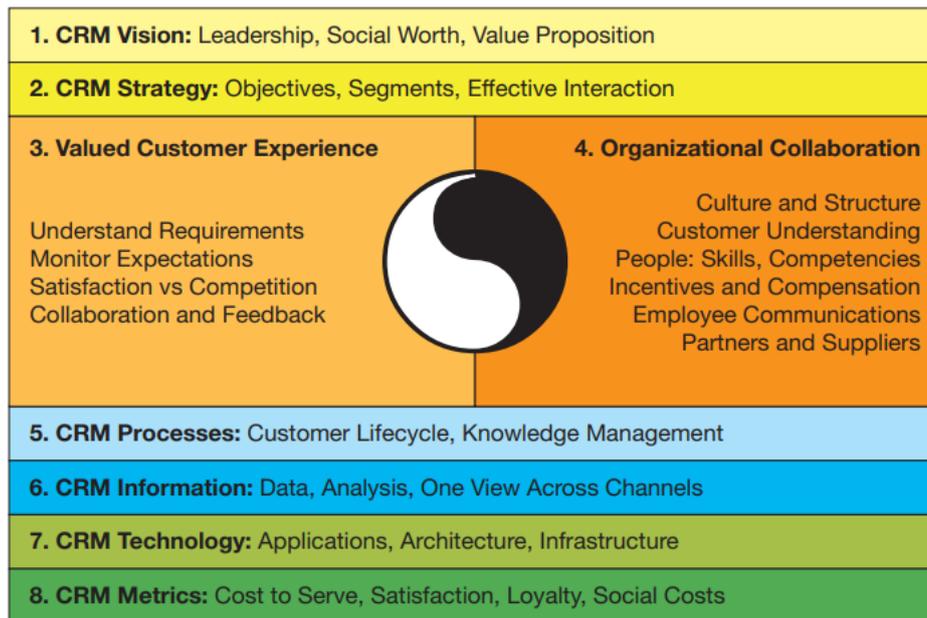
- Back Office Applications: sistemi che supportano le operazioni interne che influenzano indirettamente il cliente (sistemi ERP).

Le frecce indicano un flusso di informazioni bidirezionale tra il Data Repository e tutti i processi principali, evidenziando il ruolo cruciale dei dati nel guidare ogni fase del CRM.

#### 4. Gartner Competency Model

L'ultimo modello di CRM che analizzeremo è stato sviluppato da Gartner, società di consulenza che ha sicuramente un ruolo di primo piano nella ricerca sul CRM.

Il modello Gartner<sup>92</sup> risale al 2001 ed è stato costruito dopo aver profilato e valutato otto aziende presenti nella Fortune 500. Queste 8 aziende sono state selezionate in base alla crescita del fatturato anno dopo anno e all'alto posizionamento nel rispettivo settore. Questo modello di gestione delle relazioni con i clienti pone l'accento su 8 competenze su cui un'azienda dovrebbe concentrarsi, descritte in Figura 41:



Fonte: [www.projectguru.in/gartners-crm-model/](http://www.projectguru.in/gartners-crm-model/)

Figura 41. Gartner Competency Model.

##### 1. CRM Vision.

Le aziende con processi di CRM efficaci che seguono una leadership chiara e proposte di valore ben definite ottengono risultati migliori in termini di ricavi e soddisfazione del cliente. Secondo il modello Gartner, le aziende devono promuovere una cultura incentrata sul cliente aumentando il loro valore sociale (Tahir & Zulkifli, 2011)<sup>93</sup>.

<sup>92</sup> Gartner. (2001). *The Gartner CRM model*. Gartner Research.

<sup>93</sup> Tahir, I., & Zulkifli, Z. (2011). A Preliminary Analysis of CRM Practices among Banks from the Customers' Perspectives. *Journal of Public Administration and Governance*, 1(1), 274–285

## 2. CRM Strategy.

La strategia va definita prima del coinvolgimento del cliente. Ciò richiede la definizione di obiettivi relativi alla gestione dei clienti, alla segmentazione e alle proposte di valore. Il modello afferma che, per avere successo, un'azienda deve comprendere la base di clientela a cui si rivolge, e convertire tali informazioni in risorse, attraverso un'efficace offerta di valore.

## 3. Valued Customer Experience.

L'esperienza del cliente va oltre la semplice creazione di un'immagine positiva del marchio. Le esperienze positive fanno sì che i clienti possano diventare promotori del Brand, mentre le esperienze negative richiedono efficaci sforzi correttivi per diventare positive. La valutazione dei requisiti e delle aspettative deve avvenire coinvolgendo attivamente il cliente. Secondo il modello Gartner, l'azienda deve bilanciare la propria proposta di valore tenendo conto del livello di soddisfazione del cliente, senza però compromettere la propria competitività.

## 4. Organizational collaboration.

Cambiando la cultura, le aziende possono creare obiettivi orientati al cliente. L'integrazione delle prospettive di personale, fornitori e partner assicura un allineamento di tutte le parti interessate sulla proposta di valore. In questo modo, l'azienda ha più possibilità di ottenere l'accettazione da parte dei lavoratori e una maggiore collaborazione per la gestione dei clienti (Starkey & Woodcock, 2002)<sup>94</sup>.

## 5. CRM Processes.

La gestione dei clienti implica la cura del ciclo di vita del cliente. I processi di CRM nel modello di Gartner riguardano soluzioni che collegano l'intera rete. Le aziende dovrebbero lavorare per costruire un canale di comunicazione tra tutti i reparti per ottenere risultati migliori (Labus & Stone, 2010)<sup>95</sup>.

## 6. CRM Information.

Le informazioni che provengono dai clienti sono diverse e richiedono soluzioni personalizzate. Tuttavia, è importante fornire una soluzione di CRM unificata. Pertanto, è necessario disporre di un sistema che filtri le informazioni preziose da quelle meno importanti. Si pone l'attenzione sulla raccolta di dati di qualità che possano aiutare il processo decisionale nello sviluppo del business e dei processi. *“È necessaria l'analisi dei dati per creare, mantenere e sfruttare la comprensione dei clienti per sviluppare relazioni con loro”* (Abdul-Muhmin, 2012)<sup>96</sup>.

---

<sup>94</sup> Starkey, M., & Woodcock, N. (2002). CRM systems: Necessary, but not sufficient. REAP the benefits of customer management. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 9(3), 267–275. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jdm.3240008>

<sup>95</sup> Labus, M., & Stone, M. (2010). The CRM behaviour theory – Managing corporate customer relationships in service industries. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 17(3–4), 155–173.

<sup>96</sup> Abdul-Muhmin, A. G. (2012). CRM technology use and implementation benefits in an emerging market. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 19(2), 82–97. <https://doi.org/10.1057/dbm.2012.13>

## **7. CRM Technology.**

La ricerca di Gartner<sup>97</sup> sulle otto aziende Fortune 500 ha dimostrato che le aziende di successo utilizzano le tecnologie IT per sfruttare la loro conoscenza dei dati, con l'obiettivo di sviluppare strategie incentrate sul cliente. L'inclusione delle tecnologie IT cambia enormemente il modello di business in vari contesti. Quindi, secondo questo modello, quando le aziende hanno una tecnologia migliore, sono in grado di raggiungere la vetta nel proprio settore (Venturini & Benito, 2015)<sup>98</sup>.

## **8. CRM Metrics.**

E' importante monitorare il successo e il fallimento attraverso le metriche. Le metriche forniscono una comprensione del miglioramento delle proposte di valore basate sul cliente e della sua fidelizzazione. Il modello afferma che quando le aziende iniziano a stabilire elementi che misurano il successo della proposta di valore, possono identificare le aree che necessitano di miglioramento. Al contrario, attraverso questo approccio, possono anche valutare le aree in cui offrono più del dovuto e possono quindi lavorare sulla riduzione delle risorse per risparmiare tempo e risorse senza influire negativamente sulla fedeltà dei clienti (Shukla & Pattnaik, 2019)<sup>99</sup>.

Il modello Gartner è noto per la sua granularità e specificità in base all'azienda a cui si rivolge. Gli otto blocchi del modello forniscono una comprensione di come i clienti si associano alle aziende. Questo modello, tuttavia, è più specifico per le grandi imprese rispetto alle piccole imprese.

---

<sup>97</sup> Gartner. (2001). *The Gartner CRM model*. Gartner Research.

<sup>98</sup> Venturini, W. T., & Benito, Ó. G. (2015). CRM software success: a proposed performance measurement scale. *Journal of Knowledge Management*, 19(4), 856–875. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2014-0401>

<sup>99</sup> Shukla, M. K., & Pattnaik, P. N. (2019). Managing Customer Relations in a Modern Business Environment: Towards an Ecosystem-Based Sustainable CRM Model. *Journal of Relationship Marketing*, 18(1), 17–33. <https://doi.org/10.1080/15332667.2018.1534057>

### 3.3 L'Intelligenza Artificiale nella Customer Experience.

Alla luce delle considerazioni precedenti, risulta evidente come nel contesto dinamico e in continua evoluzione dell'era digitale, le tecniche di Intelligenza Artificiale e di Machine Learning si affermino come strumenti estremamente potenti per comprendere, anticipare e persino superare le aspettative dei clienti. Queste tecnologie possono essere integrate lungo l'intero Customer Journey, contribuendo a ridefinire profondamente il concetto stesso di Customer Experience. In tale prospettiva, risulta fondamentale analizzare i principali benefici, le applicazioni più innovative e le implicazioni strategiche per una loro implementazione efficace e sostenibile. Sulla scia dell'evoluzione tecnologica, le organizzazioni sfrutteranno sempre di più l'intelligenza artificiale generativa, l'automazione e l'analisi dei dati per fornire esperienze eccezionali ai consumatori.

L'Intelligenza Artificiale e il Machine Learning offrono la straordinaria capacità di analizzare grandi volumi di dati eterogenei, provenienti da una molteplicità di fonti, tra cui:

- **Interazioni sui social media.** Le interazioni sui social media (like, commenti, condivisioni, hashtag, reazioni) rappresentano una fonte preziosa di dati non strutturati. L'IA e il ML sono in grado di:
  - Determinare l'opinione generale su un Brand o su un prodotto.
  - Individuare tendenze emergenti, scoprire nuovi interessi tra determinati gruppi di utenti.
  - Identificare cluster di utenti con interessi simili. L'intelligenza artificiale consente di segmentare i clienti in gruppi più precisi.
  - Personalizzare i contenuti sulla base delle interazioni passate. Gli algoritmi dei social network sono sistemi automatici progettati per selezionare, ordinare e mostrare i contenuti agli utenti. Determinano cosa vedono gli utenti nel feed, in che ordine, e quanto spesso in base ad interazioni passate. Ogni piattaforma ha i suoi algoritmi, ma il concetto di base è il medesimo. Ad esempio, un Brand di moda può usare il ML per identificare i capi più discussi, anticipando così le tendenze di mercato.
  
- **Cronologia degli acquisti.** L'analisi della cronologia degli acquisti consente di comprendere abitudini e preferenze dei consumatori. L'utilizzo delle tecniche di intelligenza artificiale permette di:
  - Offrire raccomandazioni personalizzate e suggerire prodotti basati su acquisti precedenti. Questa metodologia è molto usata da Amazon e Netflix, che sfruttano tecnologie di Machine Learning supervisionato (decision tree, random forest), Deep Learning, Big Data & cloud computing per analizzare milioni di interazioni in tempo reale.
  - Prevedere comportamenti futuri come la probabilità di riacquisto e l'interesse per categorie simili o complementari al prodotto acquistato. Uno dei vantaggi principali

degli strumenti di AI è l'uso di algoritmi di machine learning per ottenere preziosi insight sul comportamento dei clienti. La tecnologia consente alle aziende di tenere traccia degli interessi e delle preferenze dei clienti per poi personalizzare i suggerimenti. Questo approccio personalizzato può aumentare la fedeltà dei clienti e le conversioni di vendita.

- Ottimizzare gli stock anticipando la domanda di determinati prodotti. Ad esempio, un supermercato online può suggerire di riacquistare prodotti a distanze di tempo predeterminate, sapendo che quello è il ciclo abituale del cliente.
  
- **Feedback.** Sia i feedback strutturati (recensioni con stelle, questionari), che quelli non strutturati che prevedono recensioni e commenti testuali, sono determinanti per l'analisi tramite intelligenza artificiale. Attraverso essi si può analizzare il sentiment, interpretando il tono e l'emozione nel feedback. L'obiettivo è estrarre insight significativi riguardo alle problematiche ricorrenti e ai desideri dei clienti. Inoltre, l'analisi dei feedback consente di attuare una classificazione automatica, attraverso la quale è possibile suddividere i contenuti in categorie specifiche – ad esempio, vendite, assistenza o altri ambiti – facilitando così la gestione delle informazioni raccolte.
  
- **Navigazione web**  
Il monitoraggio del modo in cui un utente si muove all'interno di un sito o di un'applicazione permette di ottimizzare l'esperienza utente (User Experience), migliorare la disposizione dei contenuti e semplificare i processi.  
È possibile fornire una personalizzazione in tempo reale, modificando i contenuti o le offerte mostrate in base al comportamento dell'utente. Si vuole prevedere l'intenzione di acquisto e ridurre il tasso di abbandono, proponendo dei popup con sconti o live chat nel momento giusto. Ad esempio, se un utente visita più volte un sito di viaggi, quest'ultimo può proporre un'offerta last minute o mostrargli le recensioni di quel pacchetto.

Queste varie fonti permettono di estrarre informazioni preziose e costruire una visione a 360 gradi del cliente. Uno dei vantaggi dell'AI è la capacità di integrare i dati provenienti da più fonti. Questo approccio consente ai clienti di muoversi con fluidità tra diversi canali, senza soluzione di continuità, aumentando significativamente il livello di coinvolgimento nei confronti del Brand. Al contempo, permette di superare modelli comunicativi generici, favorendo interazioni altamente personalizzate e mirate. In questo contesto, la Customer Experience si configura come uno dei casi d'uso più rilevanti per le tecnologie basate sull'Intelligenza Artificiale, soprattutto in considerazione delle aspettative sempre più elevate che i clienti nutrono nei confronti delle aziende.

### 3.3.1. CRM & AI

L'attuale scenario aziendale, caratterizzato da un volume di dati in costante crescita, ha favorito un'evoluzione significativa nell'applicazione dell'Intelligenza Artificiale ai sistemi di Customer Relationship Management (CRM). Questa integrazione dà origine a una sinergia ad alto impatto, in grado di trasformare radicalmente l'esperienza del cliente e di rafforzare in modo sostanziale le relazioni tra azienda e consumatore. In questo contesto, il CRM potenziato dall'AI si configura come

un vero e proprio consulente strategico in tempo reale, in grado di supportare le interazioni con i clienti attraverso indicazioni operative di grande valore. Tra le sue funzionalità più rilevanti vi sono la capacità di individuare il momento più opportuno per un contatto, suggerire l'approccio di vendita più efficace in base al profilo del cliente e proporre soluzioni mirate per la risoluzione tempestiva delle problematiche. Tali caratteristiche stanno ridefinendo le modalità con cui le aziende gestiscono e coltivano i rapporti con la propria clientela.

Questo progresso tecnologico consente di raggiungere livelli di personalizzazione e capacità predittiva senza precedenti. Le applicazioni pratiche dell'AI nel campo della Customer Experience sono molteplici: si spazia dai chatbot intelligenti, in grado di offrire assistenza immediata e personalizzata, ai sistemi di raccomandazione che suggeriscono prodotti o servizi pertinenti, fino alle tecniche di analisi predittiva, capaci di individuare in anticipo i momenti chiave del Customer Journey.

Prima di analizzare in dettaglio come le tecnologie avanzate stiano rivoluzionando la Customer Experience, è opportuno esaminare le modalità di implementazione di tali strumenti all'interno del contesto aziendale. L'implementazione di un sistema di CRM basato sull'intelligenza artificiale richiede una pianificazione e una gestione attenta.

Questo processo può essere suddiviso in cinque fasi chiave:

### **1. Definizione degli obiettivi**

Il primo passo per l'implementazione di un sistema CRM potenziato dall'Intelligenza Artificiale consiste nella definizione chiara e condivisa degli obiettivi strategici. È infatti la strategia aziendale a orientare la scelta delle problematiche da affrontare mediante l'AI, assicurando che le soluzioni adottate siano effettivamente allineate con le priorità e gli obiettivi complessivi dell'organizzazione. Tali obiettivi possono includere, ad esempio, il miglioramento della soddisfazione del cliente, l'ottimizzazione dei processi di vendita o la previsione delle future tendenze di consumo. Questa fase preliminare richiede una comprensione approfondita delle esigenze specifiche dell'azienda, nonché la capacità di tradurre tali bisogni in applicazioni concrete dell'Intelligenza Artificiale.

### **2. Selezione del fornitore**

Una volta definiti gli obiettivi, la fase successiva riguarda la selezione del fornitore di soluzioni di intelligenza artificiale più adeguato. Le aziende devono tenere conto di una serie di criteri, tra cui l'expertise del fornitore, la robustezza della tecnologia AI, la specializzazione settoriale, le referenze dei clienti, la flessibilità della piattaforma, la compatibilità con l'ecosistema digitale aziendale e il rapporto qualità-prezzo. Durante il processo di selezione, risulta particolarmente utile avvalersi di recensioni fornite da terze parti, richiedere dimostrazioni pratiche del prodotto e condurre colloqui approfonditi con i potenziali fornitori, al fine di valutare l'efficacia, l'affidabilità e l'aderenza della tecnologia alle esigenze specifiche dell'azienda.

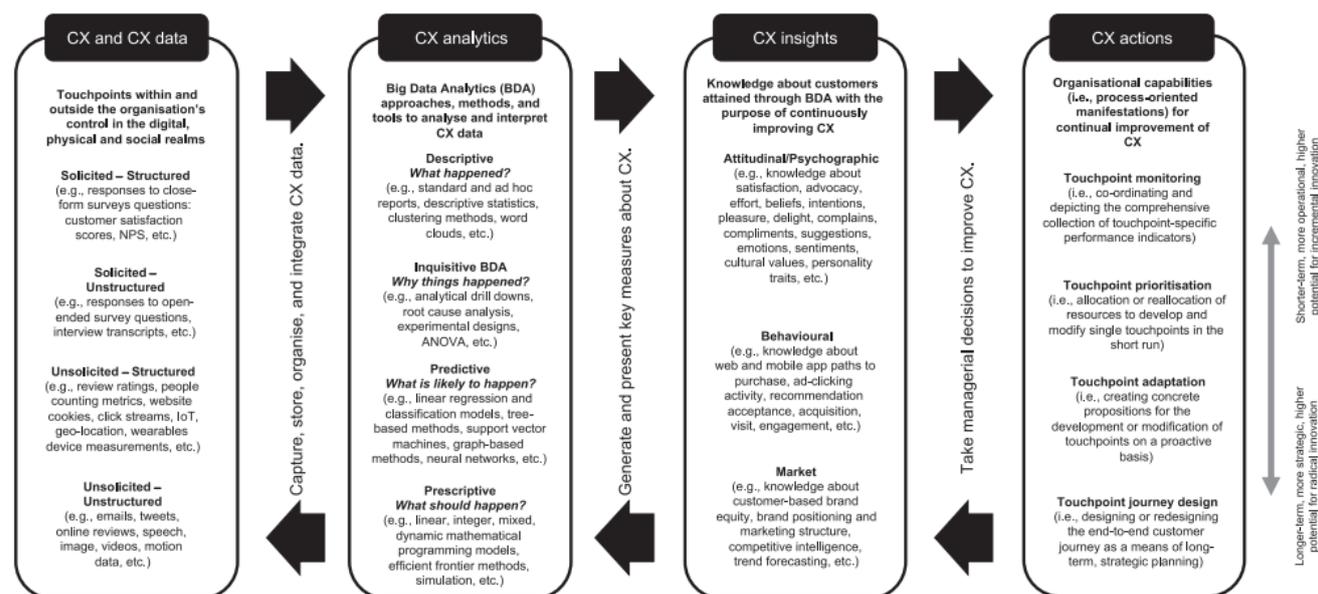
### **3. Preparazione dei dati**

Una volta selezionato il fornitore, le aziende devono assicurarsi di disporre di un set di dati completo e di qualità per ottimizzare i modelli di intelligenza artificiale. Questo processo

implica una valutazione approfondita dei dati esistenti, l'eliminazione di dati errati o inutilizzabili, e, se necessario, la raccolta di nuovi dati. Tale fase riveste un'importanza cruciale, poiché la qualità dei dati influisce direttamente sull'efficacia delle soluzioni AI implementate. Inoltre, le aziende devono pianificare con attenzione l'integrazione del CRM AI nell'ecosistema digitale aziendale, assicurando un flusso di dati continuo e automatizzato, fondamentale per il successo a lungo termine della tecnologia.

#### 4. Analisi dei dati

È la fase cruciale. Grazie ai progressi nella capacità di archiviazione dei dati, nella potenza di calcolo e nei metodi analitici, l'impiego di Big Data Analytics (BDA) per analizzare i dati della CX sta diventando sempre più un tema attuale (Huang & Rust, 2018; Villarroel Ordenes & Zhang, 2019; Zaki, 2019)<sup>100 101 102</sup>. Le BDA sono approcci, metodi e strumenti che possono aiutare le organizzazioni a sviluppare insight sui clienti a partire da grandi volumi di dati e informazioni, con lo scopo di supportare il processo decisionale manageriale (Rose, 2016)<sup>103</sup>. Nell'articolo *"Customer Experience management in the age of big data analytics"*<sup>104</sup> di M. Holmlund et al, gli autori propongono un framework strategico fondato sulle intuizioni relative alla Customer Experience ottenute tramite l'analisi dei Big Data (Figura 42). Questo modello descrive come i dati relativi alla CX possano essere trasformati in insight strategici, utili per orientare azioni mirate al miglioramento delle performance aziendali.



<sup>100</sup> Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155–172.

<sup>101</sup> Villarroel Ordenes, F., & Zhang, L. (2019). Automated personal Branding: AI-powered creation of personalized Brand messages. *Journal of Business Research*, 98, 359–367.

<sup>102</sup> Zaki, M. J. (2019). Big data analytics: From patterns to insights. In *Proceedings of the 2019 IEEE international conference on big data (Big Data)* (pp. 6059–6068). IEEE.

<sup>103</sup> Rose, K. (2016). *The human algorithm: How artificial intelligence is revolutionizing our lives*. Currency.

<sup>104</sup> Holmlund, M., Dahlsten, F., Gustafsson, A., правка, Rampl, L. V., & Sklyar, A. (2020). Customer Experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. *Journal of Business Research*, 116, 356–365.

Fonte: Holmlund, M., Dahlsten, F., Gustafsson, A., Павка, Rampl, L. V., & Sklyar, A. (2020). Customer Experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. *Journal of Business Research*, 116, 356–365.

Figura 42. Un framework strategico basato sulle intuizioni CX derivanti da BDA.

La Big Data Analytics (BDA) comprende quattro tipologie di analisi:

- Descrittiva
- Investigativa
- Predittiva
- Prescrittiva

Le *BDA descrittive* rispondono alla domanda "*Che cosa è successo?*" e comprendono strumenti e metodi che aiutano a descrivere la situazione per ulteriori analisi. Esempi tipici sono le statistiche descrittive trasmesse attraverso grafici e diagrammi (istogrammi, diagrammi di dispersione, ecc.), sommari numerici (media, mediana, modalità, varianza e deviazioni standard), tabulazioni incrociate o tecniche di clustering in grado di raggruppare i dati CX senza risposte etichettate. Le BDA descrittive permettono alle organizzazioni di acquisire una comprensione dettagliata dello stato attuale della CX, fornendo un'analisi chiara del contesto e delle dinamiche in corso.

Le *BDA di tipo investigativo* rispondono alla domanda "*Perché accadono le cose?*". Queste BDA comprendono strumenti e metodi che aiutano a convalidare o respingere diverse ipotesi di business o di ricerca, a determinare il nesso di causalità e identificare le variabili che possono essere regolate per ottenere un cambiamento positivo.

Le *BDA predittive* rispondono alla domanda "*Cosa potrebbe accadere?*" e comprendono strumenti e metodi che aiutano a prevedere le tendenze e le possibilità future. Esempi tipici sono i modelli di previsione e le reti neurali.

Le *BDA prescrittive* rispondono alla domanda "*Cosa dovrebbe accadere o qual è l'azione o il risultato migliore?*". Queste BDA sono strumenti e metodologie che forniscono risposte quantificabili per affrontare specifici problemi, come ad esempio l'ottimizzazione di determinati aspetti delle prestazioni o la miglior allocazione dei budget per il miglioramento della CX. D'altra parte, le BDA prescrittive supportano le organizzazioni nella valutazione delle opzioni disponibili per perfezionare la CX, suggerendo azioni concrete per raggiungere gli obiettivi desiderati.

Gli insight ricavati dai dati sulla CX si distinguono in:

- Attitudinali
- Comportamentali
- Di mercato

I primi due si focalizzano sulla comprensione dei fattori che influenzano la percezione della Customer Experience da parte degli individui, mentre il terzo riguarda l'analisi di come le organizzazioni si posizionano nel contesto della CX rispetto al mercato di riferimento.

In particolare, gli *insight attitudinali* si riferiscono alle disposizioni che i clienti hanno nei confronti della loro CX attuale, precedente e futura con le organizzazioni.

Gli *insight comportamentali* riguardano il modo in cui i clienti agiscono e prendono decisioni come conseguenza delle loro esperienze.

Infine, gli *insight di mercato* aiutano le organizzazioni a valutare e monitorare la loro performance CX rispetto alla concorrenza e a valutare l'impatto sulla loro Brand equity complessiva.

## 5. Monitoraggio e aggiornamento continuo

Per le aziende, è essenziale implementare un sistema di Customer Experience (CX) agile e reattivo, in grado di evolversi continuamente attraverso:

- *Monitoraggio dei touchpoint*: Le organizzazioni devono raccogliere gli insight per definire indicatori di performance specifici per ciascun touchpoint. Ad esempio, possono sfruttare l'Internet of Things (IoT) per connettere i loro prodotti sul campo e monitorare i touchpoint nel contesto fisico, come nel caso dei servizi di riparazione sul campo.
- *Prioritizzazione strategica*: È fondamentale stabilire le priorità all'interno del percorso dei touchpoint. Le aziende possono utilizzare gli insight sulla CX per allocare risorse economiche, tecniche e umane in modo mirato, ottimizzando lo sviluppo e l'adattamento dei touchpoint nel breve termine, senza necessitare di una riprogettazione complessa dell'intero percorso. Inoltre, gli insight comportamentali, come i tassi di abbandono, uniti alla BDA predittiva, consentono di identificare e quantificare i fattori chiave della CX, rivelando talvolta nuovi touchpoint prioritari.
- *Adattamento proattivo*: Le aziende possono fare affidamento sugli insight della CX per modificare i touchpoint in modo proattivo. Un esempio emblematico è Spotify, che ha creato esperienze personalizzate per ciascun utente, utilizzando la BDA descrittiva (analisi delle frequenze e dei cluster) e quella predittiva (filtraggio dei contenuti) per progettare touchpoint altamente personalizzati. Questo approccio ha permesso a Spotify di generare playlist personalizzate e creare un'esperienza unica per ogni cliente.

È importante monitorare costantemente il sistema per garantire che operi secondo le aspettative, consentendo al contempo eventuali modifiche e personalizzazioni. Inoltre, poiché le tecnologie di Intelligenza Artificiale sono in continua evoluzione, le aziende devono essere pronte a rinnovare e ottimizzare costantemente i flussi di dati, per mantenere il loro CRM AI performante e allineato alle esigenze aziendali in continua trasformazione.

Un'indagine condotta da McKinsey & Company nel 2020 evidenzia che, sebbene il 93% delle aziende utilizzi metriche basate su sondaggi per monitorare la Customer Experience, solo il 6% ritiene che questi strumenti siano realmente utili per orientare decisioni tattiche e strategiche. Il report sottolinea l'emergente necessità di passare a modelli più avanzati, capaci di integrare tecnologie di analisi predittiva, intelligenza artificiale e sentiment analysis per cogliere segnali deboli e intervenire in modo proattivo. Le aziende che adottano queste soluzioni data-driven

risultano meglio posizionate per anticipare problemi, personalizzare le interazioni e rafforzare il legame con i propri clienti, con un impatto diretto su fidelizzazione, efficienza operativa e crescita dei ricavi (McKinsey & Company, 2020)<sup>105</sup>.

In questa prospettiva, i paragrafi seguenti si concentreranno sull'impatto dell'Intelligenza Artificiale nella gestione della Customer Experience, approfondendo i principali vantaggi che tali tecnologie offrono nell'ottimizzazione delle interazioni e nel miglioramento delle performance aziendali.

### **3.3.2. Personalizzazione avanzata e Analisi predittiva.**

La personalizzazione è ormai un elemento cruciale per stimolare il coinvolgimento e favorire la fidelizzazione dei clienti. Uno dei principali vantaggi offerti dall'Intelligenza Artificiale applicata ai sistemi CRM risiede nella capacità di fornire un livello di personalizzazione altamente avanzato, capace di rispondere in modo preciso e mirato alle esigenze individuali dei clienti.

La personalizzazione avanzata parte da una visione integrata del cliente, resa possibile dall'analisi combinata di:

- Dati storici (acquisti, navigazione, CRM)
- Dati contestuali e in tempo reale (location, device, comportamento attuale)
- Dati predittivi (intenzioni, propensioni, cicli di vita del cliente)

L'approccio contemporaneo alla personalizzazione va oltre la tradizionale segmentazione demografica, adottando una prospettiva olistica che considera il cliente in modo più completo sotto ogni punto di vista. Attraverso l'analisi integrata di dati comportamentali, preferenze espresse e implicite, nonché interazioni in tempo reale, è possibile costruire profili cliente dinamici e in continua evoluzione. Questi profili permettono non solo di rispondere alle esigenze individuali, ma anche di anticipare desideri e bisogni futuri, creando esperienze realmente su misura.

Con i modelli predittivi, la personalizzazione non si limita solamente a reagire, bensì prevede i bisogni futuri. Si utilizzano algoritmi per offrire contenuti, prodotti e servizi pertinenti in ogni punto di contatto e la comunicazione si adatta al linguaggio del singolo cliente. Gli algoritmi sono in grado di fornire suggerimenti proattivi in base a pattern comportamentali, offerte personalizzate nel momento più rilevante del Customer Journey, e interventi di Customer Care anticipando potenziali problemi. Algoritmi come Random Forest, Gradient Boosting e reti neurali possono catturare pattern sottili nei dati che sfuggono ad approcci più semplici.

Il Machine Learning consente di segmentare i clienti in base al loro Customer Lifetime Value previsto in modo molto più preciso e dinamico rispetto alla segmentazione tradizionale. Gli algoritmi di classificazione del machine learning possono prevedere quali clienti sono a rischio di abbandono (Churn). Queste informazioni consentono di intervenire tempestivamente con azioni di

---

<sup>105</sup> McKinsey & Company. (2020, ottobre). *Prediction: The future of Customer Experience*.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/prediction-the-future-of-cx>

Retention mirate. Inoltre, l'AI aiuta le aziende a essere proattive e rilevare opportunità di *cross-selling e up-selling* basate sul comportamento dei clienti.

L'esperienza su misura non avviene solo su un canale, ma deve essere coerente, fluida e contestuale su tutti i touchpoint. Ad esempio, se l'AI rileva che un cliente ha un interesse per un particolare tipo di prodotto, può suggerire offerte o promozioni correlate a quel prodotto. Inoltre, se l'AI rileva che un cliente preferisce interagire con l'azienda attraverso un particolare canale di comunicazione, può adattare le future interazioni a questo canale. Questo grado di personalizzazione può migliorare l'esperienza del cliente e rafforzare il rapporto tra cliente e azienda. In questo modo, ogni interazione diventa un'opportunità per aggiornare il profilo del cliente in modo continuo e dinamico, abilitando una Customer Experience che evolve in tempo reale.

Le capacità predittive sono destinate ad essere ancora più potenti nel futuro. In particolare, il Deep Learning e l'AI conversazionale stanno emergendo come tecnologie chiave. Il Deep Learning può migliorare la capacità dell'AI di comprendere e reagire ai comportamenti dei clienti, mentre l'AI conversazionale può migliorare la capacità dell'AI di interagire con i clienti in modo più naturale e intuitivo.

Secondo quanto riportato sul report *“Customer Experience Trends”* di Zendesk<sup>106</sup>: *“Il 75% dei consumatori che hanno sperimentato l'intelligenza artificiale generativa ritiene che la tecnologia trasformerà interamente il modo di interagire con le aziende nei prossimi due anni”*.

L'adozione delle nuove tecnologie permette alle aziende di sviluppare una visione più precisa del proprio bacino clienti, adattando le esperienze, prevedendo le tendenze, migliorando l'assistenza e gestendo le interazioni in modo efficiente.

### **3.3.3 Customer service: supporto immediato e personalizzato**

Il Customer Service è una prerogativa di base per ogni azienda che intende fidelizzare i propri clienti e rafforzare la reputazione del marchio. I consumatori odierni richiedono un'assistenza tempestiva, efficiente e personalizzata, indipendentemente dal canale attraverso il quale interagiscono con l'azienda. La soddisfazione di tali aspettative può risultare particolarmente sfidante per le organizzazioni, specialmente quando si trovano a gestire un elevato volume di richieste.

Gestire un servizio clienti di alta qualità non è un compito semplice, soprattutto considerando i profondi cambiamenti introdotti dal digitale, che è diventato il canale principale per l'interazione con i clienti.

L'AI può offrire diverse funzionalità al Customer Service per risolvere i casi che solitamente generano insoddisfazione. Alcune delle tendenze più promettenti nel settore includono l'evoluzione dei chatbot intelligenti per l'automazione dei servizi. I chatbot e gli assistenti virtuali

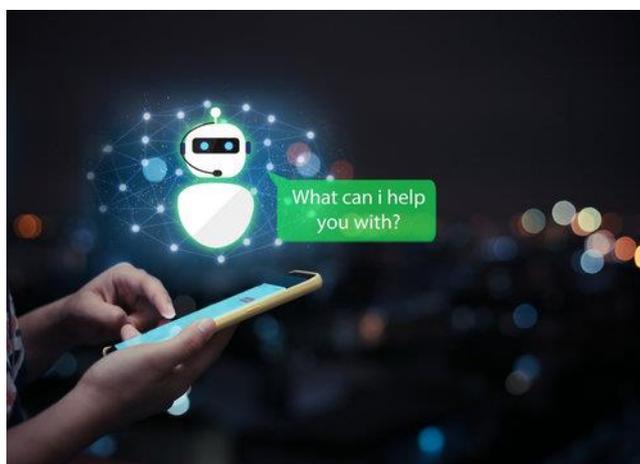
---

<sup>106</sup> [www.zendesk.com/it/blog/intelligent-customer-experience/](https://www.zendesk.com/it/blog/intelligent-customer-experience/)

sono sistemi basati sull'AI che possono dialogare con i clienti tramite chat o voce, simulando una conversazione umana.

Questi sistemi possono essere integrati in vari canali, come siti web, app, social media, messaggistica istantanea, e possono fornire assistenza 24 ore su 24, 7 giorni su 7, senza tempi di attesa. Grazie all'apprendimento automatico, i chatbot possono migliorare costantemente le loro capacità di comprendere e rispondere alle richieste degli utenti.

In Figura 43 un'immagine a scopo puramente illustrativo:



Fonte: [www.stock.adobe.com](http://www.stock.adobe.com)

Figura 43. Virtual chatbot.

Gli strumenti di AI generativa possono creare chatbot intelligenti per gestire il supporto clienti, velocizzando notevolmente i processi di assistenza. Il Routing AI è in grado di prevedere il motivo per cui un determinato cliente chiede aiuto. Questi strumenti utilizzano l'AI conversazionale, e fungono da contact center per i clienti che cercano risposte rapide in qualsiasi momento.

L'utilizzo di chatbot intelligenti può portare significativi vantaggi, ma è anche accompagnato da diverse sfide.

#### **Vantaggi dei chatbot intelligenti nel CRM**

- *Disponibilità 24/7.* I chatbot possono rispondere alle richieste dei clienti in qualsiasi momento della giornata, fornendo un servizio clienti senza interruzioni. Questo non solo migliora l'esperienza del cliente, ma può anche aumentare l'efficienza operativa, dato che le richieste dei clienti possono essere gestite immediatamente.
- *Risposte immediate.* Grazie all'intelligenza artificiale, i chatbot possono analizzare e rispondere alle richieste dei clienti quasi istantaneamente. Questo riduce il tempo di attesa per i clienti e può aumentare la loro soddisfazione.

- *Liberare il personale per attività più complesse.* I chatbot sono in grado di gestire richieste semplici e ripetitive, liberando il personale per attività più strategiche o complesse. Ciò incrementa la produttività dell'organizzazione.

### **Svantaggi dei chatbot intelligenti nel CRM**

- *Gestione delle richieste complesse o emotive.* Nonostante i progressi dell'AI, i chatbot possono ancora avere difficoltà a gestire richieste particolarmente complesse o emotive. In questi casi, potrebbe essere necessario l'intervento di un operatore umano.
- *Frustrazione dei clienti.* Se un chatbot non riesce a comprendere o rispondere adeguatamente a una richiesta del cliente, questo può causare frustrazione e avere un impatto negativo sull'esperienza del cliente.
- *Implicazioni etiche e di sicurezza dei dati.* L'uso di questo strumento può sollevare questioni etiche, come la privacy e la protezione dei dati dei clienti. È fondamentale che le aziende ne usufruiscano in modo responsabile.
- *Dipendenza dalla qualità dei dati.* L'efficacia dipende dalla qualità dei dati che li alimentano. Se i dati non sono accurati o completi, i chatbot possono fornire risposte imprecise o fuorvianti.

Un esempio di chatbot efficace è quello di Sephora, disponibile su Facebook e Messenger, che aiuta i clienti a scoprire i prodotti più adatti alla loro pelle grazie a una serie di domande a cui rispondere. Il chatbot consente anche di prenotare un appuntamento in negozio, di visualizzare i tutorial, le recensioni dei prodotti e di accedere al programma fedeltà.

Un altro esempio è quello di Banca Credem, che ha integrato sul proprio sito un chatbot sofisticato, capace di accogliere i visitatori con interazioni intelligenti e di guidarli in modo personalizzato attraverso l'esperienza di navigazione.

Consideriamo anche le aziende di telecomunicazioni che gestiscono un volume elevatissimo di richieste di assistenza, provenienti da molteplici canali. In questo caso, l'AI può analizzare il contenuto di queste richieste, clusterizzarle per argomento o priorità, ed eventualmente fornire risposte automatiche, prima di passare la gestione della pratica ad un operatore.

Altri casi di utilizzo attuale dell'AI nel panorama del Customer Service è quello di Netflix, che utilizza un chatbot basato sull'AI per rispondere alle domande frequenti dei clienti sui piani di abbonamento, sulla fatturazione e sui problemi di streaming.

Anche AirBnB utilizza l'AI per gestire le prenotazioni e rispondere alle domande degli ospiti, così come Lego, che utilizza un chatbot basato su AI per aiutare i clienti a trovare i pezzi mancanti dai loro set.

### **3.3.4 Vantaggi strategici e operativi per le aziende**

L'integrazione delle nuove tecnologie all'interno dei sistemi CRM è destinata a trasformare profondamente le dinamiche aziendali, migliorando l'efficienza operativa e fornendo strumenti per una visione strategica più avanzata e mirata.

Uno dei principali benefici dell'AI applicati ai sistemi CRM è la sua capacità di migliorare l'efficienza operativa. Ciò è possibile grazie all'automazione di una serie di processi ripetitivi che tradizionalmente richiedono l'intervento umano. Questi possono includere l'aggiornamento dei

dati del cliente, la risposta a richieste semplici del servizio clienti e la gestione delle campagne di e-mail marketing. L'automazione di queste attività permette alle aziende di liberare risorse umane preziose che possono essere indirizzate verso attività più strategiche e di maggior valore. Di conseguenza, le aziende possono ridurre i costi operativi, migliorare la produttività e concentrare le loro energie su aree strategicamente di rilievo come l'innovazione di prodotto o l'espansione del mercato.

Un altro vantaggio significativo è la capacità di fornire indicazioni per la presa di decisioni strategiche. Ad esempio, l'AI può identificare quali prodotti o servizi stanno guadagnando popolarità tra i clienti, o rilevare cambiamenti nei comportamenti d'acquisto che potrebbero indicare un cambiamento nelle esigenze o nelle preferenze del cliente. Queste informazioni possono guidare le aziende a prendere decisioni sullo sviluppo del prodotto, le strategie di marketing o la pianificazione delle vendite.

La Figura 44 illustra sinteticamente i vantaggi associati all'adozione di una strategia di CX intelligente:



Fonte: [www.zendesk.com](http://www.zendesk.com)

Figura 44. Vantaggi della CX intelligente.

### 3.3.5 Rischi e implicazioni etiche

L'AI, come qualsiasi tecnologia avanzata, porta con sé dei rischi che meritano considerazioni.

#### **Costi e complessità.**

L'implementazione di un CRM AI può presentare come ostacolo iniziale i costi di investimento e la complessità tecnica del processo. Questi costi possono includere l'acquisto di software o hardware, l'integrazione del sistema con le tecnologie aziendali esistenti, la formazione del personale, il mantenimento e l'aggiornamento del sistema. Inoltre, l'implementazione dell'AI nel CRM è un processo tecnico complesso che richiede competenze specialistiche.

### **Formazione del personale**

Per assicurare un'adozione efficace del CRM potenziato dall'Intelligenza Artificiale, è cruciale investire in una formazione mirata per il personale. Tale formazione non dovrebbe limitarsi a spiegare il funzionamento del sistema e l'interpretazione dei risultati, ma anche a illustrare come questi possano essere utilizzati concretamente per ottimizzare le interazioni con i clienti. Non è sufficiente una comprensione teorica dei processi; è fondamentale che i dipendenti percepiscano queste nuove tecnologie come strumenti preziosi e funzionali per migliorare il lavoro quotidiano.

### **Sicurezza dei dati.**

La sicurezza dei dati rappresenta una questione centrale nell'implementazione e nell'utilizzo del CRM potenziato dall'Intelligenza Artificiale. I dati dei clienti, spesso altamente sensibili, devono essere protetti non solo per motivi legali e strategici, ma anche come un dovere etico per le aziende. Per garantire tale protezione, è necessario adottare misure di sicurezza adeguate. Queste includono l'uso di crittografia per proteggere i dati durante il trasferimento e l'archiviazione, l'adozione dell'autenticazione a due fattori per prevenire accessi non autorizzati, la realizzazione di backup regolari e l'implementazione di firewall e altre soluzioni di sicurezza per difendersi da minacce esterne. Inoltre, l'Intelligenza Artificiale può giocare un ruolo fondamentale nel migliorare la sicurezza dei dati, rilevando anomalie nei pattern di utilizzo che potrebbero segnalare tentativi di violazione, oltre a identificare e bloccare malware e attacchi di phishing.

L'aderenza alle normative sulla tutela dei dati è un altro aspetto da prendere in considerazione. Le organizzazioni devono assicurarsi che i loro metodi di acquisizione, conservazione, elaborazione e distribuzione dei dati siano strutturati in modo da proteggere la riservatezza delle informazioni aziendali. I dati e le informazioni raccolte devono essere trattati in conformità con tutte le normative applicabili, come il *Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (GDPR)* dell'Unione Europea, garantendo così la piena protezione della privacy degli utenti.

### **Dipendenza dall'AI**

Un rischio a lungo termine è la possibile dipendenza dall'AI. La dipendenza si manifesta quando un'organizzazione affida decisioni critiche all'AI senza supervisione umana, e non è più in grado di operare efficacemente in assenza dei suoi sistemi intelligenti. Questa dipendenza può creare una falsa sicurezza e rendere l'azienda vulnerabile su più fronti. L'automazione spinta può portare a un appiattimento del pensiero critico e a una fiducia eccessiva nei risultati prodotti dai modelli, che non sono infallibili. Se un'azienda si affida troppo all'AI per le decisioni aziendali o le interazioni con i clienti, potrebbe perdere il contatto umano che è spesso cruciale nelle relazioni.

Inoltre, se il sistema si guasta o commette errori, l'azienda potrebbe essere mal preparata a gestire la situazione senza l'AI. Un guasto, un attacco informatico, una disconnessione dal fornitore di AI o

un blackout possono paralizzare l'azienda qualora non esistessero procedure alternative. Ogni sistema AI dovrebbe avere un piano di fallback manuale o semi-automatico in caso di guasto o errore. Per questi motivi, le aziende devono incentivare la cultura del pensiero critico e della responsabilità umana, in cui l'AI è vista come uno strumento, non una sostituzione. Anche se l'AI può fornire indicazioni preziose, la presa di decisioni strategiche deve sempre includere l'intuizione umana e l'esperienza.

### **Implicazioni etiche**

Ci sono anche delle implicazioni etiche nell'utilizzo della tecnologia. Ad esempio, l'AI potrebbe involontariamente discriminare certi gruppi di clienti o violare la privacy dei clienti se non è correttamente progettata e monitorata. La tecnologia deve essere sviluppata e formata per prevenire distorsioni, sia nell'analisi dei dati che nelle decisioni basate su questi dati. Per assicurarsi che l'AI non pratichi discriminazioni, le imprese potrebbero dover istituire processi per controllare e testare l'AI in cerca di distorsioni, correggendo eventuali bias.

Un utilizzo irresponsabile dell'AI può portare a conseguenze negative non solo per i clienti, ma anche per l'intera organizzazione. Le decisioni prese da un sistema AI possono avere un impatto significativo sulla vita delle persone e quindi è fondamentale che le aziende siano responsabili. Questo implica una comprensione completa di come funziona l'AI, l'implementazione di pratiche di controllo e revisione appropriati e l'adeguamento a un quadro normativo in continua evoluzione.

Nonostante il grande potenziale, l'applicazione dell'Intelligenza Artificiale nella Customer Experience presenta dei limiti.

Uno dei principali è la difficoltà di interpretare le emozioni umane in modo autentico. Anche i sistemi di AI evoluti faticano a comprendere emozioni e contesti specifici, rischiando di rispondere in modo meccanico o fuori luogo. L'eccessiva automazione può allontanare i clienti invece di avvicinarli, specialmente nei momenti difficili o in situazioni che richiedono empatia. Il consumatore si aspetta un certo livello di coinvolgimento umano ed empatia, e un uso eccessivo dell'AI potrebbe far percepire ai clienti una sensazione di lontananza. L'integrazione deve essere allineata alle esigenze, in modo che la Customer Experience non ne risenta.

In conclusione, l'adozione di sistemi CRM basati sull'intelligenza artificiale rappresenta un passaggio strategico fondamentale per le aziende che intendono rimanere competitive in un mercato sempre più dinamico e incentrato sul cliente. L'AI consente di trasformare i dati in valore, migliorando la qualità delle interazioni, la tempestività delle risposte e la capacità predittiva delle aziende. Tuttavia, è essenziale affrontare questo processo con consapevolezza, considerando non solo i benefici tecnologici, ma anche le implicazioni etiche, organizzative e relazionali. Un'adozione acritica o eccessivamente dipendente può infatti compromettere la qualità del rapporto con il cliente. Solo un equilibrio tra automazione e pensiero critico potrà garantire un utilizzo dell'AI realmente efficace, sostenibile e coerente con i valori di un'impresa orientata al lungo termine.

### 3.3.6 Casi studio

Molte aziende hanno iniziato a sfruttare il potere dell'AI per gestire l'esperienza del cliente e stanno iniziando a vederne il ROI. Esaminiamo alcuni casi concreti che illustrano come l'intelligenza artificiale stia trasformando radicalmente l'interazione tra aziende e clienti. Questi esempi evidenziano come l'AI stia rimodellando i modelli di business, orientandoli verso una maggiore attenzione alle esigenze dei consumatori.

#### Le soluzioni basate sull'AI di Wimbledon

Wimbledon, uno dei tornei di tennis più noti al mondo, ha collaborato con IBM Consulting<sup>107</sup> per creare approfondimenti generati dall'AI ed esperienze digitali di livello mondiale. La nuova funzione “*Catch Me Up*”, disponibile nell'app del torneo e sul sito web, fornisce riassunti generati dall'IA per ogni giocatore, descrivendo cosa è successo nella sua ultima partita e le sfide che dovrà affrontare nella prossima. Gli utenti possono personalizzare la loro lista *Catch Me Up* aggiungendo i loro giocatori preferiti. Se le partite sono in diretta o sono disponibili video con i momenti salienti, *Catch Me Up* fornisce i link pertinenti.

Questa funzionalità tiene conto della data, della geolocalizzazione e delle classifiche per presentare ulteriori contenuti. Genera anche una scheda riassuntiva, che raccoglie le principali trame, i momenti salienti e le anteprime delle prossime partite. Inoltre, utilizzando un modello addestrato e ottimizzato in IBM® watsonx.ai, l'applicazione di AI generativa estrae e riassume i dati pertinenti e genera storie in linguaggio naturale.

*Catch Me Up* fa risparmiare ore di lavoro al gruppo editoriale, che può così dedicarsi alla scrittura di altri articoli e alla gestione di attività di maggior valore. Dietro le quinte, il processo inizia con la raccolta di un enorme volume di dati, dalle classifiche dei giocatori e il loro momento di forma. Per generare i riepiloghi, il team utilizza un potente modello linguistico di grandi dimensioni open source chiamato IBM Granite, addestrato su dati di livello aziendale completamente rivisti e completamente trasparenti. Il modello vanta 13 miliardi di parametri ed è ottimizzato per casi

---

<sup>107</sup> [www.ibm.com/case-studies/blog/how-ibm-helps-wimbledon-use-generative-ai-to-drive-personalised-fan-engagement](https://www.ibm.com/case-studies/blog/how-ibm-helps-wimbledon-use-generative-ai-to-drive-personalised-fan-engagement)

d'uso di dialogo come agenti virtuali o chatbot. L'intero flusso di lavoro è gestito e monitorato utilizzando IBM® Watsonx.Governance™ per fornire prestazioni affidabili e integrate.

### **L'analisi predittiva di Starbucks**

Starbucks utilizza l'AI per *"amplificare le connessioni umane"*<sup>108</sup>. L'approccio di Starbucks all'integrazione dell'IA nel suo modello di business pone l'accento sulla personalizzazione del cliente, sull'efficienza operativa e sul coinvolgimento dei dipendenti. Al centro di questa strategia c'è Deep Brew, la piattaforma di intelligenza artificiale proprietaria di Starbucks<sup>109</sup>, che analizza enormi quantità di dati per personalizzare l'esperienza del cliente, dai messaggi di marketing ai consigli su misura.

Parallelamente, Starbucks ottimizza le operazioni dei suoi negozi attraverso l'allocazione del lavoro e la gestione dell'inventario basate sull'AI, assicurando che i negozi siano adeguatamente riforniti e dotati di personale per soddisfare la domanda. L'impiego di macchine per il caffè e altre attrezzature intelligenti nei negozi ha semplificato i processi di preparazione delle bevande, riducendo i tempi di attesa e migliorando l'esperienza del servizio clienti. Questa automazione si estende all'assegnazione della manodopera e alla gestione dell'inventario, dove le analisi dell'IA prevedono il traffico dei clienti e la domanda di prodotti, consentendo ai manager di ottimizzare i livelli di personale e le scorte.

La personalizzazione si è affermata come un elemento determinante per rafforzare la fedeltà e il coinvolgimento dei clienti. Un esempio emblematico è rappresentato dal programma Starbucks Rewards, la cui crescita significativa dimostra l'efficacia di strategie basate su premi e promozioni personalizzate. Tali iniziative incentivano non solo una maggiore frequenza delle visite, ma anche un incremento della spesa da parte dei membri.

L'implementazione dell'Intelligenza Artificiale ha rappresentato una sfida significativa per Starbucks. Tuttavia, l'azienda è riuscita a superare con successo gli ostacoli, affermandosi come pioniere nell'ambito della trasformazione digitale nel settore retail. Questo cambiamento strategico verso l'adozione di soluzioni innovative ha permesso a Starbucks di stabilire nuovi standard di riferimento nel mercato. L'accento posto sull'AI e sull'innovazione digitale ha prodotto risultati concreti e rilevanti: tra questi, si segnalano utili trimestrali da record e una crescita sostanziale nel numero di membri attivi del programma di fidelizzazione Starbucks Rewards. Tali risultati testimoniano l'efficacia dell'integrazione dell'Intelligenza Artificiale all'interno dei principali processi del modello di business dell'azienda.

Guardando al futuro, Starbucks è pronta a espandere ulteriormente le proprie capacità digitali, con l'intenzione di migliorare il programma Starbucks Rewards e introdurre nuove esperienze. L'attenzione rimarrà focalizzata sull'uso dell'intelligenza artificiale per elevare l'esperienza del cliente, migliorare l'efficienza operativa e guidare la crescita. Il costante investimento nella

---

<sup>108</sup> <https://about.starbucks.com/stories/2020/how-starbucks-plans-to-use-technology-to-nurture-the-human-spirit/>

<sup>109</sup> <https://aiexpert.network/case-study-starbucks-revolutionizes-the-coffee-experience-with-ai>

tecnologia digitale sarà fondamentale per mantenere il suo vantaggio competitivo e soddisfare le aspettative in continua evoluzione dei clienti.

### La trasformazione digitale di Boots UK

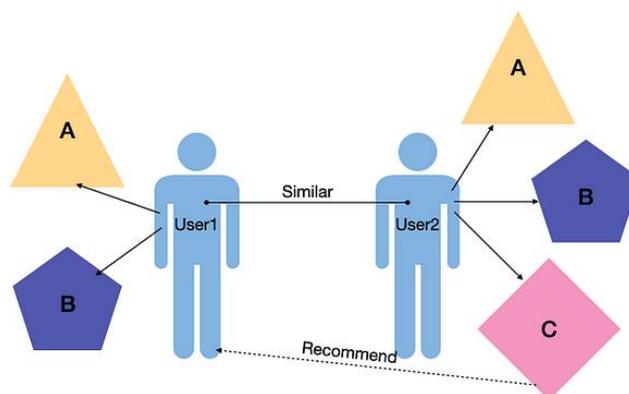
Boots UK, catena di negozi britannica specializzata in prodotti per la salute ed in servizi di farmacia, ha intrapreso una significativa trasformazione digitale grazie alla collaborazione con IBM Consulting, puntando sull'intelligenza artificiale per rinnovare la propria infrastruttura e migliorare l'esperienza cliente.

Con l'aumento degli acquisti online durante la pandemia, Boots ha dovuto aggiornare la propria piattaforma di e-commerce per gestire picchi di traffico e migliorare le performance. Collaborando con IBM, ha migrato i sistemi legacy su IBM Cloud, utilizzando la piattaforma container Red Hat OpenShift per creare, testare e scalare l'ambiente digitale. Questo ha consentito di gestire eventi di vendita importanti come il Black Friday, e di migliorare la ricerca e la personalizzazione del sito.

Boots ha inoltre sviluppato un assistente virtuale basato su ChatGPT per assistere i clienti nell'acquisto di prodotti beauty online. Questo "personal shopper" digitale offre consigli personalizzati, rispondendo alle domande e suggerendo prodotti in base alle preferenze individuali. Il progetto, in collaborazione con Microsoft, rappresenta una delle prime applicazioni di ChatGPT nel settore retail. Grazie a queste iniziative, Boots ha registrato una crescita significativa: gli ordini digitali sono aumentati di oltre il 42% e il fatturato è cresciuto di oltre il 115% in due anni<sup>110</sup>.

### Il sistema di raccomandazione di Amazon

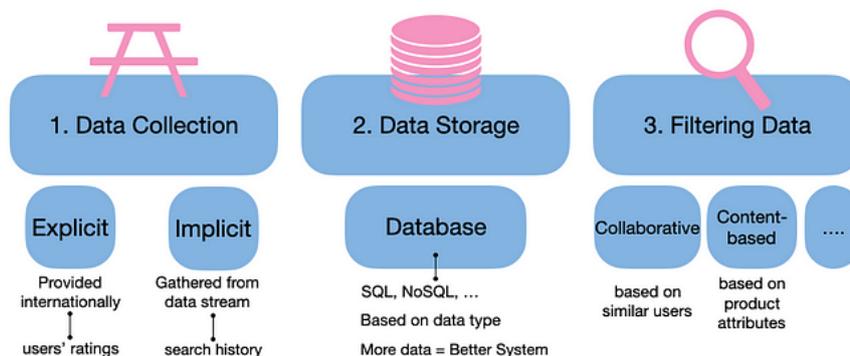
Un sistema di raccomandazione raccoglie dati sulle interazioni degli utenti e li analizza per identificare schemi e tendenze. Le Figure 45 e 46 illustrano il metodo e il funzionamento di base di un sistema di raccomandazione:



Fonte: [www.ichi.pro/it/sistema-di-raccomandazione-159769544745277?](http://www.ichi.pro/it/sistema-di-raccomandazione-159769544745277?)

Figura 45. Metodo di un sistema di raccomandazione.

<sup>110</sup> <https://www.ibm.com/it-it/case-studies/boots-uk-ibm-consulting>



Fonte: [www.ichi.pro/it/sistema-di-raccomandazione-159769544745277?](http://www.ichi.pro/it/sistema-di-raccomandazione-159769544745277?)

Figura 46. Funzionamento di un sistema di raccomandazione.

Il funzionamento è suddiviso in tre fasi chiave: la raccolta dei dati, l'archiviazione dei dati e il filtraggio dei dati. La raccolta dei dati avviene sia in modo esplicito, attraverso le valutazioni degli utenti, sia in modo implicito, tramite la cronologia di ricerca. I dati vengono poi archiviati in database, con l'idea che una maggiore quantità di dati possa migliorare il sistema. Infine, i dati vengono filtrati utilizzando approcci come il filtraggio collaborativo. Quest'ultimo è in grado di fornire suggerimenti personalizzati agli utenti.

Esistono due approcci principali:

- **User-Based Collaborative Filtering:** identifica utenti con gusti simili e suggerisce prodotti che utenti affini hanno apprezzato<sup>111</sup>.
- **Item-Based Collaborative Filtering:** identifica prodotti simili in base agli utenti che li hanno acquistati, suggerendo articoli correlati a quelli già acquistati o visualizzati.

Invece di basarsi sulle caratteristiche degli elementi stessi (come fa il filtraggio basato sui contenuti), il filtraggio collaborativo si concentra sulle interazioni e le preferenze di altri utenti. Analizzando la cronologia degli acquisti, le attività di navigazione e le recensioni, il sistema identifica pattern e somiglianze tra gli utenti. Utilizzando tecniche di elaborazione del linguaggio naturale (NLP), il sistema esamina recensioni e descrizioni per comprendere il contenuto e suggerire prodotti simili in base alle preferenze espresse dall'utente.

L'adozione di algoritmi avanzati di Machine Learning e Deep Learning ha consentito di sviluppare un sistema di raccomandazione estremamente efficace e dinamico, capace di apprendere continuamente dalle interazioni degli utenti. L'integrazione di un approccio omnicanale e l'analisi di grandi volumi di dati storici hanno permesso all'azienda di offrire suggerimenti personalizzati, migliorando in modo significativo l'esperienza d'acquisto.

<sup>111</sup> [www.ecommerceguru.it/sistemi-di-raccomandazione-e-commerce/?](http://www.ecommerceguru.it/sistemi-di-raccomandazione-e-commerce/?)

Tale strategia non solo ha aumentato l'efficienza del processo decisionale dei consumatori, ma ha anche contribuito a incrementare le vendite e la fidelizzazione.

In questo modo, Amazon ha definito nuovi paradigmi nel settore dell'e-commerce, affermandosi come pioniere nell'impiego dell'intelligenza artificiale applicata al commercio digitale.

### **E-commerce guidato dall'AI di ASOS**

ASOS, rivenditore globale di moda ha sapientemente integrato l'intelligenza artificiale nella sua piattaforma di e-commerce, stabilendo un nuovo standard per l'esperienza di acquisto online. L'uso dell'AI da parte dell'azienda si concentra sul miglioramento dell'engagement dei clienti e la semplificazione del percorso verso l'acquisto attraverso 3 step:

#### 1. Tecnologia di ricerca visiva

- *Scoperta di prodotti basata su immagini:* lo strumento di ricerca visiva di ASOS consente agli utenti di caricare una foto o utilizzare un'immagine dal web per trovare articoli di moda simili disponibili sul loro sito. Questa funzionalità basata sull'AI facilita ai clienti la ricerca e l'acquisto di articoli che hanno visto sui social, nelle riviste o nel mondo reale.
- *Miglioramento della User Experience:* questa capacità di ricerca visiva semplifica il processo di scoperta dei prodotti, rendendolo più intuitivo e allineato alla natura visiva dello shopping.

#### 2. Esperienza di shopping personalizzata

- *Predittore di taglia e vestibilità:* lo strumento predittore di taglia e vestibilità guidato dall'AI aiuta i clienti a scegliere la migliore taglia per loro in base ai loro acquisti e resi passati. Questa funzionalità mira a ridurre il tasso di resi e migliorare la soddisfazione del cliente.
- *Ispirazione per moda e tendenze:* ASOS sfrutta l'IA non solo per raccomandazioni di prodotti, ma anche per fornire ai clienti ispirazioni per la moda. La piattaforma suggerisce stili e outfit di tendenza, aiutando gli utenti a rimanere aggiornati con gli ultimi trend.

#### 3. Iniziative di shopping sostenibile

- *Moda circolare:* ASOS sta anche utilizzando l'AI per promuovere pratiche di shopping sostenibili. I loro sistemi aiutano nell'identificare e promuovere Brand e prodotti sostenibili, allineandosi alla crescente domanda dei consumatori per scelte di moda ecocompatibili.

L'applicazione di questa tecnologia è tra le più interessanti nell'e-commerce. Infatti, dimostra come la tecnologia possa essere sfruttata per soddisfare le esigenze del consumatore moderno, offrendo un'esperienza di shopping personalizzata, intuitiva e sostenibile. L'approccio di ASOS è sicuramente una guida per il futuro del retail di moda online.

Dall'analisi dei casi studio esaminati, emerge chiaramente che l'adozione dell'Intelligenza Artificiale da parte delle aziende non si limita a rappresentare un semplice progresso tecnologico orientato all'efficienza operativa o all'ottimizzazione dei processi. Bensì, si configura come un cambiamento di natura strutturale e culturale, in grado di ridefinire profondamente l'esperienza del cliente. In questo contesto, la Customer Experience evolve verso forme sempre più personalizzate, predittive e dinamiche, aprendo nuove prospettive sia per le aziende che per i clienti.

#### **CAPITOLO 4. Customer Experience nel settore automotive.**

Il settore automotive sta vivendo una profonda trasformazione negli ultimi anni, sia dal punto di vista tecnologico che in termini di relazione con il cliente. La Customer Experience nel settore automotive può essere definita come l'insieme delle esperienze e delle interazioni che un consumatore ha con un veicolo, un Brand, un concessionario o un riparatore nel corso della sua esperienza. Per progettare una Customer Experience di alto livello è necessario partire dalla comprensione dei diversi profili di clienti che intraprendono il percorso d'acquisto di un'auto.

Prima di esaminare nel dettaglio il Customer Journey, è fondamentale considerare il profilo a cui il Brand desidera rivolgersi. In particolare, è possibile distinguere tra *Experienced Customers* e *Pioneer Customers*, i quali si differenziano significativamente per approcci e modalità di acquisto.

*Experienced Customers.* Gli acquirenti esperti sono spesso clienti abituali o appassionati con una profonda conoscenza del mercato. Sono consapevoli delle proprie necessità e tendono a compiere ricerche rapide e mirate, avendo già una preselezione di modelli preferiti (Solomon, 2018)<sup>112</sup>. Data la loro familiarità con il prodotto e il processo d'acquisto, questi clienti richiedono un numero limitato di informazioni aggiuntive. Per questo segmento, i Brand si concentrano sull'offrire esperienze altamente personalizzate e programmi di fidelizzazione mirati, in grado di rafforzare l'engagement e ridurre il rischio che il cliente si rivolga alla concorrenza.

*Pioneer Customers.* Al contrario, i clienti "Pionieri", sono spesso acquirenti alle prime armi, si affidano maggiormente alla propria ricerca e alle informazioni fornite dai Brand (Lemon & Verhoef, 2016)<sup>113</sup>.

Pur avendo un'idea generale delle caratteristiche desiderate, è raro che abbiano già individuato un modello preciso. Questo li rende particolarmente sensibili all'influenza di recensioni e test drive. Tuttavia, anche i clienti esperti possono assumere il comportamento di pionieri, soprattutto in seguito a cambiamenti di vita significativi.

In questo capitolo verrà analizzata in modo approfondito la CX nel contesto automotive, evidenziando le sfide specifiche del settore e le aspettative dei clienti. Particolare attenzione sarà dedicata ai parametri e ai KPI utilizzati per misurare la CX, con riferimento diretto all'esperienza maturata durante lo stage presso Stellantis, all'interno del team Customer Experience. Questo approfondimento permetterà di comprendere come le metriche siano impiegate operativamente per valutare la soddisfazione del cliente, monitorare la qualità percepita e identificare aree di miglioramento.

---

<sup>112</sup> Solomon, M. R. (2018). *Consumer behavior: Buying, having, and being* (12th ed.). Pearson.

<sup>113</sup> Kotler, P., Keller, K. L., Hoon, A. C., & Wee, C. H. (2017). *Marketing management: An Asian perspective* (7th ed.). Pearson.

#### 4.1 Il Customer Journey nel settore Automotive

In passato, l'acquisto di un'automobile seguiva un processo relativamente lineare. I potenziali acquirenti venivano a conoscenza di nuovi modelli principalmente attraverso annunci su giornali, riviste o spot televisivi. Una volta individuato un modello di interesse, il passo successivo era recarsi direttamente in concessionaria per raccogliere informazioni più dettagliate e completare le fasi successive del processo d'acquisto, dalla valutazione alla decisione finale. In questo scenario, il Brand giocava un ruolo cruciale nella fase iniziale di comunicazione, mentre il concessionario gestiva la maggior parte del percorso del cliente.

Oggi, i consumatori sono più informati, autonomi e digitalmente attivi, motivo per cui l'approccio tradizionale risulta ormai superato. Il Customer Journey nel settore automotive si è trasformato in un processo articolato, fatto di interazioni continue e multicanale tra clienti e Brand. Secondo il *GWI Automotive Report*<sup>114</sup> pubblicato nel 2023, il 59% degli acquirenti effettua ricerche online per diversi mesi prima ancora di recarsi in una concessionaria. Nello stesso studio si evidenzia che, nel 2022, il tempo medio dedicato alla ricerca e all'acquisto di un veicolo ha raggiunto le 15 ore, con un incremento del 18% rispetto all'anno precedente. Inoltre, quasi il 60% dei potenziali acquirenti sotto i 45 anni dichiara di preferire un processo di acquisto interamente online.

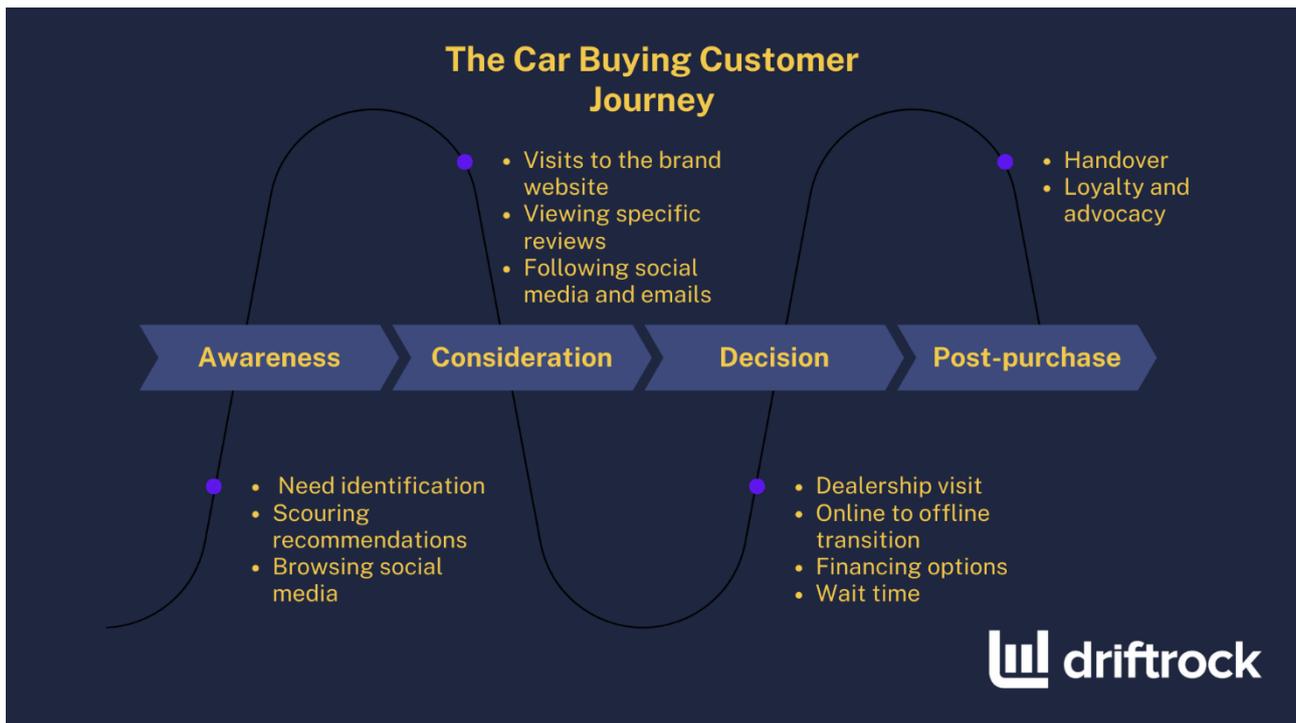
Le aziende del settore automotive non possono più concentrarsi esclusivamente sulle fasi tradizionali del percorso d'acquisto. Sempre più attenzione viene oggi dedicata anche all'esperienza post-vendita, ritenuta strategica per consolidare la relazione con il cliente, aumentare la sua fidelizzazione e stimolare comportamenti di riacquisto o passaparola positivo. In un contesto altamente digitalizzato e orientato alla centralità del cliente, comprendere a fondo ogni fase del Customer Journey è fondamentale per offrire un'esperienza di valore.

A tal proposito, è possibile distinguere quattro fasi principali che delineano il Customer Journey nel settore automotive, rappresentate nella Figura 47:

1. Awareness (Identificazione del Bisogno)
2. Consideration (Considerazione e Ricerca)
3. Decisione d'acquisto
4. Post-Vendita

---

<sup>114</sup> GWI. (2023). *Automotive Report 2023: Understanding today's car buyers*. GlobalWebIndex.



Fonte: [www.driftrrock.com](http://www.driftrrock.com)

Figura 47. The Car Buying Customer Journey.

Durante questo “viaggio” il cliente entra in contatto con numerosi touchpoint che accompagnano ogni momento dell’esperienza: dal momento in cui nasce il bisogno, fino al Post-Vendita. Prima di analizzare nel dettaglio le quattro fasi, è opportuno sottolineare che i punti di contatto tra cliente e azienda possono essere suddivisi in tre macro-categorie:

- *Touchpoint digitali:* il sito web ufficiale, le recensioni online, il configuratore online, le app, i social, la pubblicità personalizzata e i chatbot. Secondo Capgemini<sup>115</sup> (2020), questi canali sono fondamentali per attrarre e coinvolgere clienti sempre più informati, soprattutto nelle prime fasi del processo decisionale.
- *Touchpoint fisici:* la visita in concessionaria, l’interazione con il personale di vendita, il test drive e il momento della consegna del veicolo (Handover). Come evidenziato nel report “*The future of automotive retail: The age of agency*” di McKinsey<sup>116</sup>, questi momenti sono determinanti per creare una relazione empatica con il cliente e consolidare la fiducia verso il Brand.
- *Touchpoint post-vendita,* che comprendono l’assistenza tecnica, i servizi di manutenzione, gli aggiornamenti software, il servizio clienti, i programmi di fidelizzazione e le azioni di follow-up. Nel report “*Experience is everything: Here’s how to get it right*” di PwC (2021), si evidenzia come una gestione attenta dei touchpoint post-vendita influisca direttamente

<sup>115</sup> Capgemini Research Institute. (2020). *The automotive consumer trends report: Shifting gears with digital and sustainable mobility*. Capgemini. <https://www.capgemini.com>

<sup>116</sup> McKinsey & Company. (2022). *The future of automotive retail: The age of agency*. <https://www.mckinsey.com>

sulla soddisfazione del cliente e sulle sue scelte future. In particolare, i clienti che vivono un'esperienza positiva nel post-vendita hanno una probabilità 1,8 volte superiore di tornare ad acquistare dal medesimo dealer.

Garantire coerenza e continuità tra i diversi canali è una delle principali sfide per i costruttori e le concessionarie. L'approccio omnicanale, che integra esperienze fisiche e digitali, è ormai diventato una priorità strategica per offrire un'esperienza senza interruzioni e personalizzata in ogni punto di contatto.

Analizzeremo di seguito ciascuna delle quattro fasi:

### *1. Awareness (Identificazione del Bisogno)*

Il percorso del cliente inizia con il manifestarsi di un bisogno di mobilità, che può derivare da vari fattori. Tra i più comuni ci sono motivazioni pratiche, come un cambiamento lavorativo o esigenze familiari. Tuttavia, il bisogno di mobilità può anche essere influenzato dal desiderio di migliorare la qualità della propria vita, acquistando un veicolo che soddisfi gusti estetici specifici, oppure dalla volontà di adottare nuove tecnologie, come i veicoli ibridi o elettrici. Inoltre, alcuni consumatori sono spinti dalla preoccupazione per la sostenibilità ambientale, e di conseguenza scelgono veicoli che abbiano un impatto minore sull'ambiente.

### *2. Consideration (Considerazione e Ricerca)*

Durante la fase di considerazione e ricerca, il cliente entra in modalità esplorativa. Questa fase è fondamentale, poiché il consumatore inizia a confrontare le diverse opzioni disponibili sul mercato e ad approfondire le caratteristiche dei veicoli di interesse. Come evidenziato nel report *"The Future of Mobility"* pubblicato da Deloitte<sup>117</sup> nel 2024, la crescente importanza dei canali digitali ha trasformato il modo in cui i consumatori esplorano il mercato automobilistico, portando oltre il 70% di essi a informarsi online prima ancora di contattare un venditore.

In questa fase, i configuratori online ricoprono un ruolo cruciale. Questi strumenti permettono ai clienti di personalizzare il veicolo secondo le proprie preferenze, scegliendo tra vari modelli, colori, optional e caratteristiche tecniche. L'utilizzo dei configuratori, disponibili su tutti i siti dei Brand, è ormai un'esperienza fondamentale nel processo di selezione, poiché offre al cliente un'idea concreta di come il veicolo risponderà alle sue esigenze. Questi strumenti offrono un'esperienza interattiva che rende il processo di esplorazione più coinvolgente e soddisfacente, permettendo di personalizzare il veicolo.

Secondo uno studio di Kantar (2023)<sup>118</sup>, la pubblicità digitale e i social media sono ormai tra i principali strumenti che le aziende automotive utilizzano per intercettare i clienti durante la fase di ricerca. Come evidenziato da Forrester (2023)<sup>119</sup>, le interazioni sui social media influenzano profondamente le scelte dei consumatori, poiché permettono loro di accedere a una moltitudine di

---

<sup>117</sup> Deloitte. (2024). *The future of mobility: How digital and customer expectations are reshaping the automotive industry*. Deloitte Insights.

<sup>118</sup> Kantar. (2023). *The evolving automotive customer journey: From awareness to purchase*.

<sup>119</sup> Forrester. (2023). *The impact of social media interactions on consumer decision-making*. Forrester Research. <https://www.forrester.com>

opinioni, suggerimenti e consigli pratici in tempo reale. Le conversazioni sui social media, i forum di discussione e le community online, dove si condividono esperienze di acquisto, test drive o problemi riscontrati con determinati modelli, sono altri elementi da non sottovalutare. Le recensioni online, tema che approfondiremo nel capitolo dedicato all'Online Reputation, rivestono un ruolo fondamentale perché i clienti si basano sulle esperienze di altri consumatori per orientarsi nelle loro decisioni d'acquisto.

Anche il passaparola continua ad essere un fattore di grande importanza, soprattutto tra familiari e amici, dove le opinioni personali influenzano fortemente le decisioni. Nielsen (2023)<sup>120</sup> ha confermato che il passaparola resta uno degli strumenti più potenti nella fase di selezione di un veicolo. Come sottolineato dallo stesso Nielsen, il 68% degli acquirenti di automobili afferma di fare affidamento su opinioni di altri consumatori per valutare un veicolo, ritenendoli una fonte di informazione più credibile rispetto alle pubblicità tradizionali.

Infine, la ricerca sui siti web specializzati rappresenta un altro passaggio chiave, in quanto il cliente può esplorare in modo approfondito le caratteristiche tecniche, confrontare i prezzi e le offerte, leggere recensioni professionali e raccogliere tutte le informazioni necessarie per avvicinarsi a una decisione di acquisto più consapevole.

### 3. Decision (Decisione d'acquisto)

L'acquisto di un veicolo oggi rappresenta un'esperienza ibrida, che può iniziare online e concludersi in concessionaria, oppure essere interamente digitale. Il cliente moderno ha la possibilità di accedere a diversi canali, strumenti e piattaforme digitali che gli permettono di informarsi, configurare il veicolo e persino finalizzare l'acquisto senza mai entrare in contatto fisico con un concessionario. Tuttavia, nonostante la crescente digitalizzazione, molte persone preferiscono ancora visitare il concessionario fisico per vedere il veicolo, testarlo e completare l'acquisto. In questa fase, le case automobilistiche devono garantire un'esperienza fluida e integrata tra i canali online e offline, assicurandosi che il passaggio da uno all'altro sia il più semplice e trasparente possibile.

Secondo il report *"Reinventing the Automotive Customer Experience"*<sup>121</sup> pubblicato da Accenture nel 2023, i clienti non cercano più solo un prodotto, ma una relazione che vada oltre la semplice transazione. Si aspettano che il Brand comprenda le loro esigenze individuali e sappia offrire soluzioni personalizzate, che si adattino ai loro gusti e alla loro situazione specifica. Il processo di acquisto non riguarda più solo il veicolo in sé, ma anche il servizio che lo accompagna, come l'assistenza nella scelta del modello più adatto, le opzioni di finanziamento, e l'opportunità di personalizzare il veicolo. Le aziende che riescono a soddisfare queste aspettative offrono esperienze più gratificanti, che incoraggiano la fidelizzazione e aumentano la probabilità che il cliente torni per acquisti futuri.

---

<sup>120</sup> Nielsen. (2023). The role of word-of-mouth in consumer decision-making in the automotive sector. Nielsen Insights.

<sup>121</sup> <https://www.accenture.com/us-en/insights/automotive/reinventing-the-automotive-customer-experience>

#### 4. Post Purchase (Post-Vendita e Assistenza)

Una volta completato l'acquisto, il Customer Journey prosegue nella fase post-vendita, che riveste un ruolo cruciale nel consolidare la relazione tra il cliente e il Brand. In questa fase, il cliente si trova ad affrontare attività come la manutenzione ordinaria e straordinaria del veicolo, la gestione delle riparazioni, e i richiami tecnici. I Brand offrono servizi di assistenza che possono includere supporto telefonico, chat online o interventi in officine autorizzate. Un aspetto sempre più rilevante è rappresentato dagli aggiornamenti tecnologici, che possono riguardare il software del veicolo, miglioramenti alle funzionalità o modifiche legate alla sicurezza. Un'esperienza post-vendita efficace incide anche sulla probabilità che il Brand venga raccomandato ad altri, contribuendo così alla costruzione di una relazione duratura e di valore.

Come osservato nello studio *"The digital customer journey in aftersales"*<sup>122</sup> di Detecon, molti clienti lamentano una scarsa continuità tra la fase di vendita e quella di assistenza. L'articolo di Detecon analizza come la digitalizzazione stia influenzando l'esperienza post-vendita nel settore automobilistico. Nonostante alcuni progressi, il percorso digitale post-vendita è ancora in fase embrionale. Le aziende automobilistiche tendono a concentrarsi maggiormente sulla vendita di veicoli nuovi, mentre il post-vendita rimane un'area meno sviluppata, con strumenti digitali spesso frammentati e poco integrati. Gli e-commerce per accessori e ricambi, ad esempio, non sono pienamente integrati nei siti principali. Inoltre, la prenotazione di appuntamenti online è disponibile, ma spesso priva di opzioni avanzate di personalizzazione. Il risultato è un'esperienza utente incoerente e poco fluida. Per migliorare, le aziende dovranno integrare meglio i loro strumenti digitali, ottimizzando il supporto post-vendita.

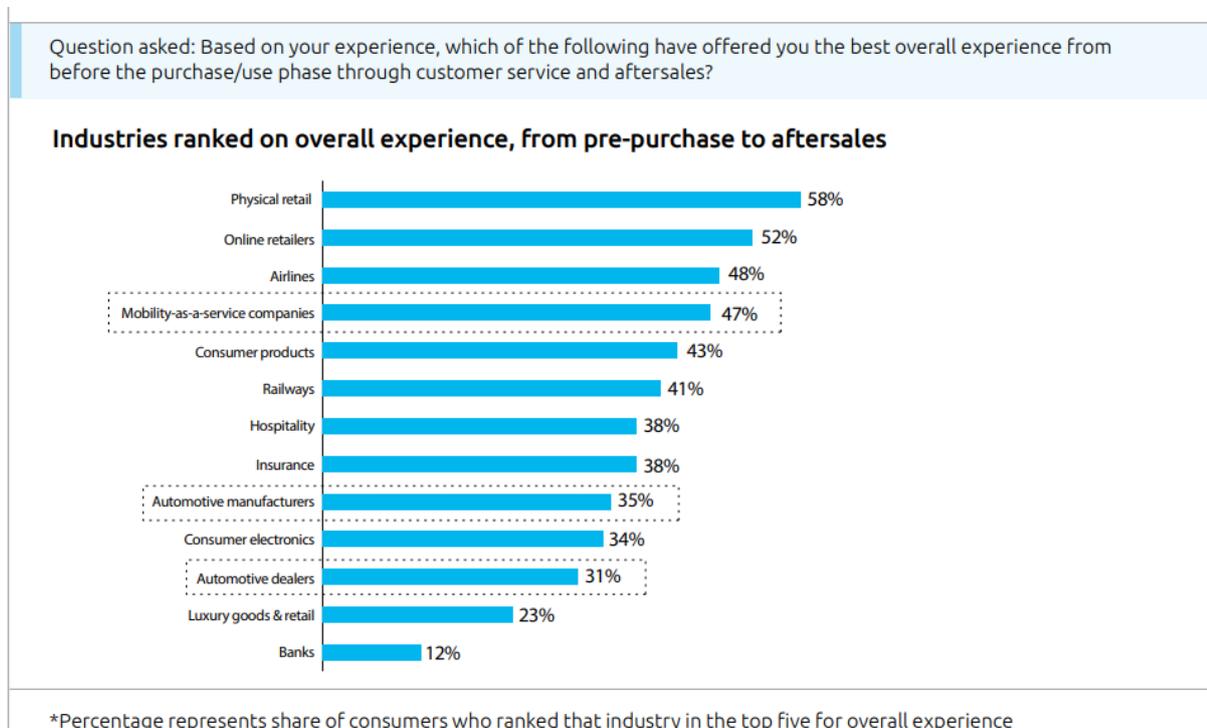
---

<sup>122</sup> <https://www.detecon.com/en/journal/automotive-study-digital-customer-journey-after-sales>

## 4.2 Lo stato della CX nel settore automotive

La digitalizzazione, l'evoluzione delle aspettative dei consumatori e l'ingresso di nuovi player tecnologici hanno radicalmente cambiato il modo in cui i potenziali clienti interagiscono con i Brand del settore automotive. Per comprendere come il settore stia affrontando queste sfide, è utile esaminare alcuni trend significativi emersi da report internazionali, che offrono una panoramica delle performance della Customer Experience (CX) nel settore automotive, mettendole a confronto con altri settori.

Nell'odierno panorama competitivo, le aspettative dei clienti sono modellate da standard di servizio eccezionali. La CX nel settore automotive è spesso al di sotto di questi standard. Secondo il report *"Joining the Race: Automotive's Drive to Catch Up with Customer Experience"* (Capgemini Research Institute, 2024)<sup>123</sup>, il settore automobilistico si posiziona dietro ad altri settori in termini di CX, con i produttori al 9° posto e i concessionari all'11° tra i 13 principali settori di consumo (Figura 48).



Fonte: Capgemini Research Institute, *Customer Experience in automotive, consumer survey, August 2024*, N=10,000 consumers.

Figura 48. Automotive manufacturers rank 9th out of 13 major consumer-facing industries.

<sup>123</sup> Capgemini Research Institute. (2024). *Joining the race: Automotive's drive to catch up with Customer Experience*. Capgemini.

Il report in questione fornisce un'analisi approfondita sull'evoluzione della Customer Experience nel settore automobilistico. Lo studio si basa su un'indagine globale condotta su 10.000 clienti del settore automobilistico in 11 Paesi. Inoltre, l'indagine ha coinvolto 600 dirigenti provenienti da diversi segmenti dell'industria automobilistica e ha incluso interviste ai leader di importanti aziende del settore, che hanno condiviso le loro visioni su come affrontare le sfide legate alla CX e come sfruttare le opportunità di innovazione per offrire esperienze più efficaci e soddisfacenti.

Morgan Lecoupeur, direttore vendite e marketing di Stellantis, afferma: *"If we compare auto Brands to companies like Apple, it's evident that there is much to learn. Apple provides a seamless and intuitive omnichannel experience, from the first interaction online to aftersales. The automotive industry has a massive opportunity to integrate digital touchpoints more effectively, to offer customers a connected and satisfying experience across all interactions"*<sup>124</sup>. Christian Porseby Head of communications and digital di BMW, sottolinea l'importanza di sviluppare *"esperienze standardizzate, pur permettendo i necessari adattamenti locali che rendano l'esperienza rilevante e personalizzata per ogni mercato"*, mentre Eric Boutin, responsabile dell'esperienza del cliente di Škoda, evidenzia la necessità di trarre ispirazione dalle best practice degli altri settori per migliorare la CX. Sempre dall'intervista a Boutin emergono considerazioni significative che delineano con chiarezza le sfide e le strategie attuali del Brand in relazione alla Customer Experience. Boutin afferma che le aspettative dei consumatori si sono trasformate in modo profondo negli ultimi anni, con una crescente attenzione verso l'acquisto online. Tuttavia, in Europa la transizione verso l'e-commerce automobilistico risulta essere più lenta rispetto a mercati come Cina e Nord America, dove il digitale ha già assunto un ruolo centrale nel percorso d'acquisto. In particolare, l'emergere dei veicoli elettrici ha introdotto nuove aspettative e criticità, soprattutto per quanto riguarda le performance, l'autonomia e la qualità delle funzionalità aggiornabili da remoto (OTA), che diventano determinanti per la soddisfazione del cliente.

Hilary Owen, direttore del customer success di Penske Automotive, evidenzia come l'azienda abbia digitalizzato il processo di acquisto dell'auto, permettendo ai clienti di completare la richiesta di credito e scegliere il veicolo online. In questo modo, quando i clienti arrivano in concessionaria si concentrano solo sul test drive e sulla finalizzazione dell'acquisto. Questo approccio combina il vantaggio della comodità online con il contatto diretto in concessionaria, rispondendo alle preferenze sia di chi cerca un'esperienza più digitale, sia di chi preferisce il metodo tradizionale.

Dal report emergono discrepanze significative tra ciò che i consumatori considerano prioritario e ciò che le aziende percepiscono come tale. Ad esempio, mentre il 73% delle organizzazioni ritiene che la reputazione del marchio sia un fattore determinante nella scelta del cliente, solo il 48% dei consumatori conferma questa priorità.

---

<sup>124</sup> Traduzione: "Se confrontiamo i marchi automobilistici con aziende come Apple, è evidente che c'è molto da imparare. Apple offre un'esperienza omnichannel intuitiva e senza soluzione di continuità, dalla prima interazione online al post-vendita. L'industria automobilistica ha un'enorme opportunità di integrare i punti di contatto digitali in modo più efficace, per offrire ai clienti un'esperienza connessa e soddisfacente in tutte le interazioni". Capgemini Research Institute, *Joining the Race: Automotive's Drive to Catch Up with Customer Experience*, 2024

La Figura 49 mostra chiaramente queste divergenze, mettendo in evidenza un quadro in cui le aziende rischiano di sovrastimare elementi di Branding a scapito di aspetti più rilevanti per il cliente.

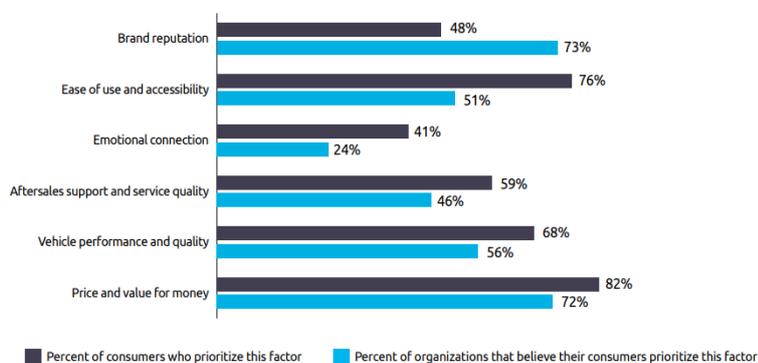
In particolare, il 76% dei consumatori valuta la facilità d'uso e l'accessibilità come requisiti essenziali, contro appena il 51% delle aziende. Simili scostamenti si osservano nella valutazione del servizio post-vendita, della qualità del servizio e delle prestazioni del veicolo, dove il divario tra percezione aziendale e aspettativa del cliente si aggira intorno al 12–13%. Ancora più marcata è la distanza nella connessione emotiva: solo il 24% delle aziende la considera rilevante, a fronte di un 41% dei consumatori che la identifica come fattore chiave di fidelizzazione.

Questions asked:

Consumer survey: Which five areas do you believe are most important to you and influence your decision to opt for or stay with a vehicle brand or mobility/transportation service?

Executive survey: Which five areas do you believe are most important to customers/users to opt for or stay with a vehicle brand or mobility/transportation service?

**Top factors that influence consumers' decision to opt for or stay with a vehicle brand or mobility service, arranged by difference between consumer preferences and industry perception**



Fonte: Capgemini Research Institute, *Customer Experience in automotive, consumer survey, August 2024, N=10,000 consumers.*

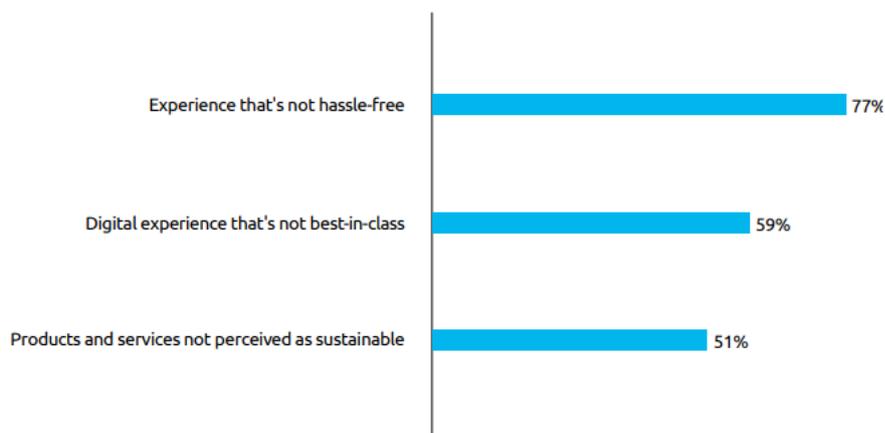
Figura 49. Disallineamento tra le priorità percepite dai consumatori e quelle delle aziende

Questo disallineamento rivela che, pur investendo nella Customer Experience, molte aziende del settore automotive faticano a intercettare ciò che realmente è importante per i clienti.

A conferma di ciò, la Figura 50 mette in luce i principali fattori che spingono i consumatori a non acquistare un veicolo:

Question asked: Rate the following statements on a scale of 1 to 7, where 1 = "strongly disagree" and 7 = "strongly agree."

### Top factors that repel customers



Fonte: Capgemini Research Institute, Customer Experience in automotive, consumer survey, August 2024, N=10,000 consumers.

Figura 50. Principali fattori che portano i consumatori a evitare l'acquisto di un veicolo da un determinato Brand.

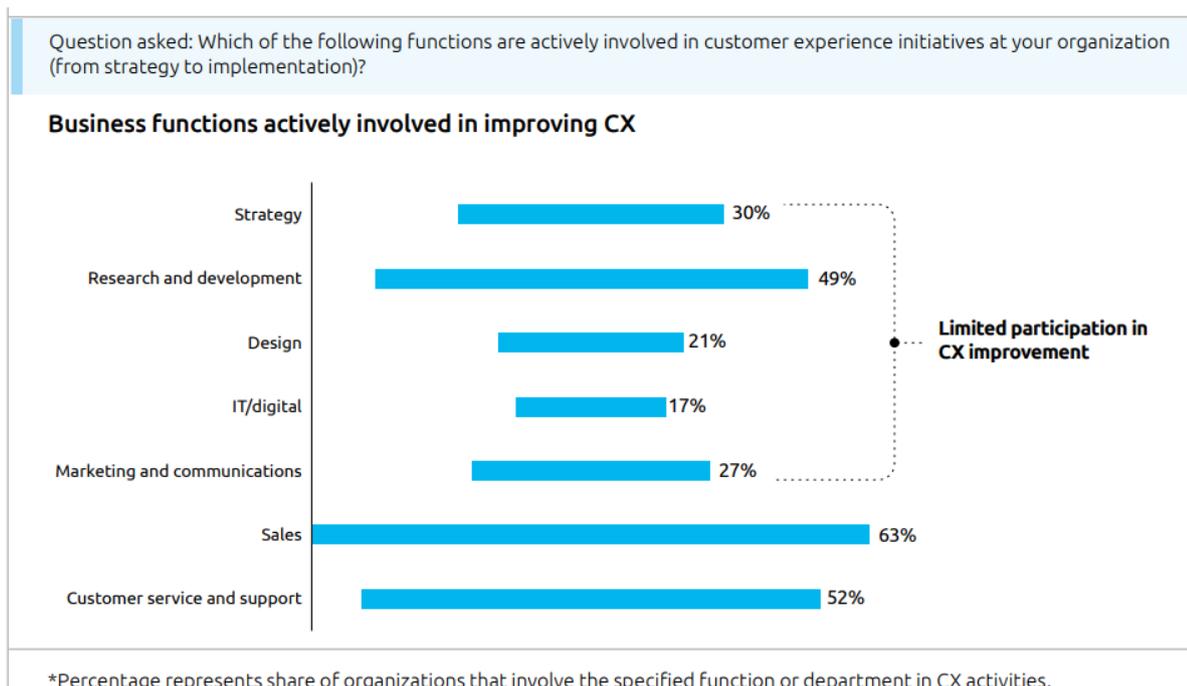
Tre sono gli elementi principali identificati come deterrenti:

1. *Esperienza che non sia priva di complicazioni*: è il fattore più critico, indicato dal 77% dei rispondenti. Questo evidenzia quanto i consumatori diano valore a un'interazione fluida e semplice con il Brand, sia durante l'acquisto sia nel post-vendita.
2. *Esperienza digitale non all'altezza dei migliori standard*: il 59% degli intervistati afferma di essere scoraggiato da Brand che non offrono un'esperienza digitale di alto livello. Questo include aspetti come la navigazione sul sito web, l'integrazione tra app e veicolo, o la personalizzazione dell'interazione online.
3. *Prodotti e servizi non percepiti come sostenibili*: il 51% dei consumatori dichiara di evitare i marchi che non sono considerati sufficientemente impegnati nella sostenibilità, segno che le scelte di acquisto sono sempre più influenzate da valori legati all'ambiente.

Questi dati dimostrano che le carenze più gravi non risiedono necessariamente nel prodotto in sé, ma nella qualità complessiva dell'esperienza. L'incapacità di intervenire su questi aspetti rischia di compromettere la fidelizzazione.

I clienti ricercano un'esperienza senza interruzioni, soprattutto quando si verificano problemi con il veicolo. In caso di difficoltà, apprezzano una comunicazione chiara e la possibilità di accedere facilmente agli appuntamenti di assistenza. Questo approccio non solo ottimizza i tempi, ma riduce anche la complessità associata alla programmazione delle riparazioni e alla gestione della disponibilità dei ricambi.

Solo il 18% delle aziende intervistate dichiara di avere una strategia, una visione e una roadmap completa per migliorare la CX. La maggior parte delle organizzazioni ha solo due funzioni attivamente coinvolte nel miglioramento della CX: le vendite ed il servizio clienti e assistenza (vedi Figura 51).



Fonte: Capgemini Research Institute, *Customer Experience in automotive, automotive executive survey, August 2024, N=602 organizations.*

Figura 51. Le organizzazioni non riescono a collaborare efficacemente nei progetti legati alla Customer Experience.

Il 63% delle organizzazioni coinvolge attivamente i team di vendita nelle iniziative legate all'esperienza cliente, dalla fase strategica all'implementazione operativa. Tuttavia, meno di un terzo (27%) include il marketing e la comunicazione, aree che tradizionalmente giocano un ruolo centrale nella definizione della relazione con il cliente. Quasi la metà delle imprese intervistate dichiara di coinvolgere i reparti di ricerca e sviluppo, mettendo in evidenza come l'attenzione resti ancora fortemente orientata all'innovazione di prodotto, piuttosto che a migliorare i punti di contatto con il cliente finale. Nonostante la crescente importanza del digitale, meno del 20% delle aziende include i team IT o digitali nelle iniziative legate alla Customer Experience (CX). Questo dato può spiegare, almeno in parte, il livello di insoddisfazione manifestato da tre quarti dei clienti per i canali e servizi digitali.

#### 4.2.1 L'Opportunità dell'Intelligenza Artificiale come strumento di innovazione

L'integrazione di tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale rappresenta un'opportunità rilevante ma ancora poco sfruttata. Quasi due terzi delle organizzazioni (64%) stanno utilizzando o pianificano di utilizzare assistenti basati sull'intelligenza artificiale per attività di acquisto e assistenza. Tuttavia, solo il 15% li ha adottati su larga scala e il 50% li sta utilizzando su scala parziale o è ancora in fase sperimentale. Allo stesso modo, solo il 9% delle organizzazioni utilizza l'IA in modo diffuso per personalizzare le iniziative di marketing e vendita e solo il 15% ha adottato l'IA su scala per migliorare le esperienze a bordo dei veicoli, utilizzando assistenti vocali, controllo dei gesti e funzioni di climatizzazione.

Tra le eccezioni virtuose spicca Iveco, che ha introdotto sistemi intelligenti per migliorare la fase iniziale di accettazione in officina. Come sottolinea Marco Franza, responsabile globale del servizio clienti, la piattaforma AI analizza lo storico dei veicoli e dei casi simili per supportare i tecnici nella diagnosi, accelerando i tempi, migliorando la precisione delle riparazioni e riducendo la probabilità di ritorni per lo stesso problema. Il servizio Proactive Care di BMW utilizza dati e intelligenza artificiale per rilevare automaticamente le necessità di assistenza attuali e future del veicolo, raggiungendo proattivamente i clienti e personalizzando la comunicazione attraverso canali come l'app My BMW, le notifiche in auto, e-mail o telefono. Analogamente, Audi sta integrando ChatGPT attraverso il Microsoft Azure OpenAI Service nel suo sistema, migliorando così le capacità di controllo vocale dei suoi veicoli. Toyota ha utilizzato l'intelligenza artificiale nel suo sistema Safety Connect, che avvisa automaticamente gli agenti del call center in caso di incidente. Più recentemente, ha integrato Gen AI, che consente ai veicoli di prevedere e notificare ai conducenti le potenziali esigenze di manutenzione prima che si verifichino i problemi<sup>125</sup>.

General Motors utilizza assistenti virtuali alimentati dall'AI per migliorare l'interazione con i conducenti e fornire raccomandazioni personalizzate basate sui modelli di guida e sui dati del veicolo<sup>126</sup>.

Tuttavia, nonostante alcune applicazioni, l'adozione dell'intelligenza artificiale nel settore rimane limitata, come evidenziato nella Figura 52.

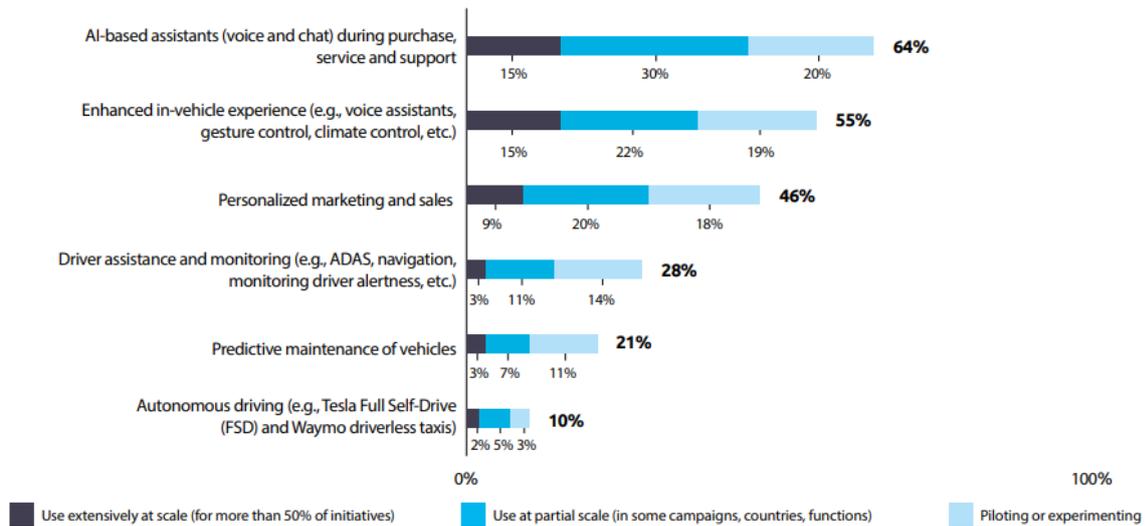
---

<sup>125</sup> Toyota newsroom, "Toyota and generative AI: It's here, and this is how we're using it," September 2023.

<sup>126</sup> General Motors, "Artificial Intelligence - GM is pioneering the future of transportation with Artificial Intelligence (AI)," accessed September 2024.

Question asked: Which of the following AI use cases does your organization employ with the objective of enhancing customer experience?

### Share of organizations that use or plan to use AI



Fonte: Capgemini Research Institute, Customer Experience in automotive, automotive executive survey, August 2024, N = 602 organizations.

Figura 52. Percentuale di aziende del settore automotive che utilizzano o prevedono di utilizzare l'Intelligenza Artificiale e in quale ambito.

Il grafico rappresenta le risposte fornite dalle organizzazioni relativamente ai casi d'uso dell'intelligenza artificiale adottati con l'obiettivo di ottimizzare l'esperienza del cliente. Le barre sono suddivise in tre colori per rappresentare i diversi livelli di implementazione: utilizzo estensivo su larga scala (oltre il 50% delle iniziative), utilizzo parziale (in alcune funzioni, campagne o paesi), oppure sperimentazione/progetto pilota.

Il caso d'uso più diffuso riguarda gli assistenti basati su AI, sia vocali che testuali, impiegati durante l'acquisto, il servizio e il supporto clienti: il 64% delle organizzazioni ha dichiarato di usarli o di volerli usare, con un 15% che li ha già adottati su larga scala. Questo risultato evidenzia come le aziende vedano in queste soluzioni uno strumento maturo e ad alto impatto per migliorare direttamente l'interazione con il cliente. Segue, con una percentuale del 55%, l'impiego dell'AI per migliorare l'esperienza a bordo dei veicoli: anche in questo caso, il 15% delle organizzazioni ha raggiunto un'adozione estensiva.

Il marketing e le vendite personalizzate rappresentano un altro ambito significativo, adottato dal 46% delle aziende. Tuttavia, solo una parte ridotta, il 9%, ne fa un uso su larga scala, suggerendo che molte imprese sono ancora in una fase di consolidamento. Le tecnologie di assistenza alla guida sono state adottate dal 28% delle organizzazioni, ma qui l'uso estensivo è molto ridotto, pari al 3%, segno che si tratta di soluzioni complesse da integrare.

Anche la manutenzione predittiva dei veicoli mostra una penetrazione modesta: il 21% degli intervistati la sta esplorando, ma solo una minima parte (3%) la impiega su scala significativa. Il caso d'uso meno diffuso è la guida autonoma, come nel caso delle tecnologie Full Self-Driving di Tesla o i taxi senza conducente di Waymo: appena il 10% delle organizzazioni è coinvolto, e solo il 2% ha raggiunto un impiego esteso, mentre il 5% si trova ancora in una fase sperimentale.

Il grafico mette in luce una tendenza ben definita: le aziende stanno privilegiando l'adozione di soluzioni di IA capaci di incidere in modo diretto e immediato sull'esperienza del cliente, mentre gli ambiti più avanzati e complessi dal punto di vista tecnologico e infrastrutturale – come la guida autonoma o la manutenzione predittiva – risultano ancora in una fase iniziale, richiedono maggiori sperimentazioni, risorse e tempi di maturazione per una diffusione su larga scala.

#### 4.2.2 La digitalizzazione di Stellantis: STLA SmartCockpit

Nel gennaio 2022, Stellantis ha annunciato una collaborazione strategica con Amazon per lo sviluppo della piattaforma digitale di nuova generazione: “STLA SmartCockpit”, progettata per offrire un'esperienza utente sempre più personalizzata, intelligente e connessa. Il sistema, il cui debutto è atteso nel corso del 2025 con il nuovo SUV Alfa Romeo Stelvio, sarà il primo veicolo del gruppo a integrare sia la piattaforma STLA SmartCockpit, sia l'architettura software STLA Brain, inaugurando un modello di abitacolo digitale immersivo, capace di adattarsi alle abitudini dell'utente e migliorarsi continuamente grazie agli aggiornamenti over-the-air (OTA) (Reuters, 2024)<sup>127</sup>.

La STLA SmartCockpit, sviluppata anche attraverso la joint venture Mobile Drive con Foxconn, è stata concepita da Stellantis per trasformare l'abitacolo in uno spazio digitale interattivo, integrando funzionalità avanzate come assistenza vocale con Alexa, navigazione intelligente, manutenzione predittiva, e-commerce, e servizi di intrattenimento multimediale. Il sistema sarà dotato di un'interfaccia intelligente e adattiva, capace di proporre contenuti, servizi e informazioni rilevanti per ciascun passeggero. Alcune funzionalità saranno personalizzate in base al Brand: ad esempio, i veicoli Jeep potranno disporre di un coach digitale per l'off-road, mentre la Chrysler Pacifica includerà un “Family trip planner” con suggerimenti su contenuti multimediali, ristoranti e punti di interesse lungo il percorso.

Secondo quanto espresso nel comunicato congiunto di Amazon e Stellantis (2022)<sup>128</sup>, la collaborazione prevede anche l'utilizzo di AWS come cloud provider preferenziale per l'intera infrastruttura software-defined del gruppo.

Stellantis sta migrando i propri dati verso un'architettura cloud-native basata su un data mesh, con l'obiettivo di accelerare lo sviluppo di nuove soluzioni digitali e potenziare la manutenzione predittiva attraverso strumenti di machine learning. Parte di questo impegno comprende anche la creazione di un ambiente di progettazione cloud-based, denominato Virtual Engineering Workbench, per gestire workflow automatizzati, simulazioni e training di modelli AI.

Sempre nell'ambito di questa collaborazione, è prevista anche la nascita dell'Agile-Auto Software and Data Academy, un programma globale di formazione con cui Stellantis formerà oltre 5.000

---

<sup>127</sup> Reuters. (2024, March 8). *Stellantis to launch new Alfa Romeo Stelvio SUV in H2 2025*.

<https://www.reuters.com/business/autos-transportation/stellantis-launch-new-alfa-romeo-stelvio-suv-h2-2025-2024-03-08>

<sup>128</sup> Amazon & Stellantis. (2022, January 5). *Amazon and Stellantis collaborate to transform the in-vehicle experience*. [Press release]. <https://www.media.stellantis.com/em-en/corporate-communications/press/amazon-and-stellantis-collaborate-to-transform-the-in-vehicle-experience>

sviluppatori nelle tecnologie cloud AWS. A supporto di questo obiettivo, sarà avviata una rete globale di Innovation Hubs congiunti, dedicati allo sviluppo agile di nuove funzionalità digitali.

Tutte queste iniziative confermano la strategia condivisa delle due aziende di trasformare Stellantis in un leader della mobilità sostenibile e software-centrica.

Nel febbraio 2025, Stellantis ha ampliato la sua collaborazione con Mistral AI, startup francese, puntando sull'integrazione dell'AI in vari ambiti chiave, dalla progettazione dei veicoli all'esperienza utente in-car, fino alla gestione dei dati e alla produzione. Un risultato significativo di questa partnership è stato lo sviluppo di un assistente vocale avanzato, in grado di consentire ai conducenti di interagire con i veicoli attraverso il linguaggio naturale. Questo assistente, che agisce come un manuale interattivo in tempo reale, offre supporto immediato su funzionalità del veicolo, risoluzione dei problemi e interpretazione degli indicatori di avviso. L'assistente si adatta dinamicamente alle esigenze del conducente, personalizzando l'interazione e ottimizzando l'esperienza. Come evidenziato da Stellantis e Mistral AI, questa innovazione è parte della più ampia strategia di digitalizzazione volta a trasformare l'auto in uno spazio interattivo e intelligente, creando un legame sempre più stretto tra il veicolo e l'utente (Stellantis & Mistral AI, 2025; Reuters, 2025)<sup>129 130</sup>.

Oltre a sviluppare l'assistente vocale, la collaborazione include l'uso dell'AI per ottimizzare l'analisi dei dati provenienti dai veicoli, migliorando la qualità dei prodotti e accelerando i cicli di sviluppo. Stellantis sta utilizzando l'AI per identificare problematiche durante la progettazione, riducendo i tempi di sviluppo e migliorando l'analisi dei materiali. Inoltre, la collaborazione punta a rafforzare la manutenzione predittiva attraverso l'analisi avanzata dei dati. L'intelligenza artificiale gioca un ruolo chiave nel miglioramento del ciclo di vita del prodotto, dalla progettazione alla produzione, essendo capace di ottimizzare la sostenibilità e l'efficienza dei processi produttivi (Stellantis & Mistral AI, 2025).

Sul piano organizzativo, l'introduzione di un assistente virtuale denominato "Club Stellantis" sta già aiutando i dipendenti in Francia nella gestione delle pratiche di acquisto dei veicoli aziendali. Questa innovazione si inserisce in un ampio progetto per digitalizzare anche i processi interni aziendali. Si prevede che questa funzionalità venga progressivamente estesa anche in altri Paesi europei, con il supporto dell'AI per ottimizzare l'amministrazione e i processi HR (Reuters, 2025).

Nel contesto di questa evoluzione digitale, Stellantis ha recentemente integrato l'assistente vocale SoundHound AI con tecnologia ChatGPT nei veicoli dei marchi Peugeot, Opel e Vauxhall, attualmente disponibili in undici mercati europei, con un'espansione prevista in altri sei mercati. Questo sistema consente ai conducenti di controllare varie funzioni del veicolo tramite comandi

---

<sup>129</sup> Stellantis & Mistral AI. (2025, February 7). *Stellantis and Mistral AI strengthen strategic partnership to enhance Customer Experience, vehicle development and manufacturing*. <https://www.stellantis.com/en/news/press-releases/2025/february/stellantis-and-mistral-ai-strengthen-strategic-partnership-to-enhance-customer-experience-vehicle-development-and-manufacturing>

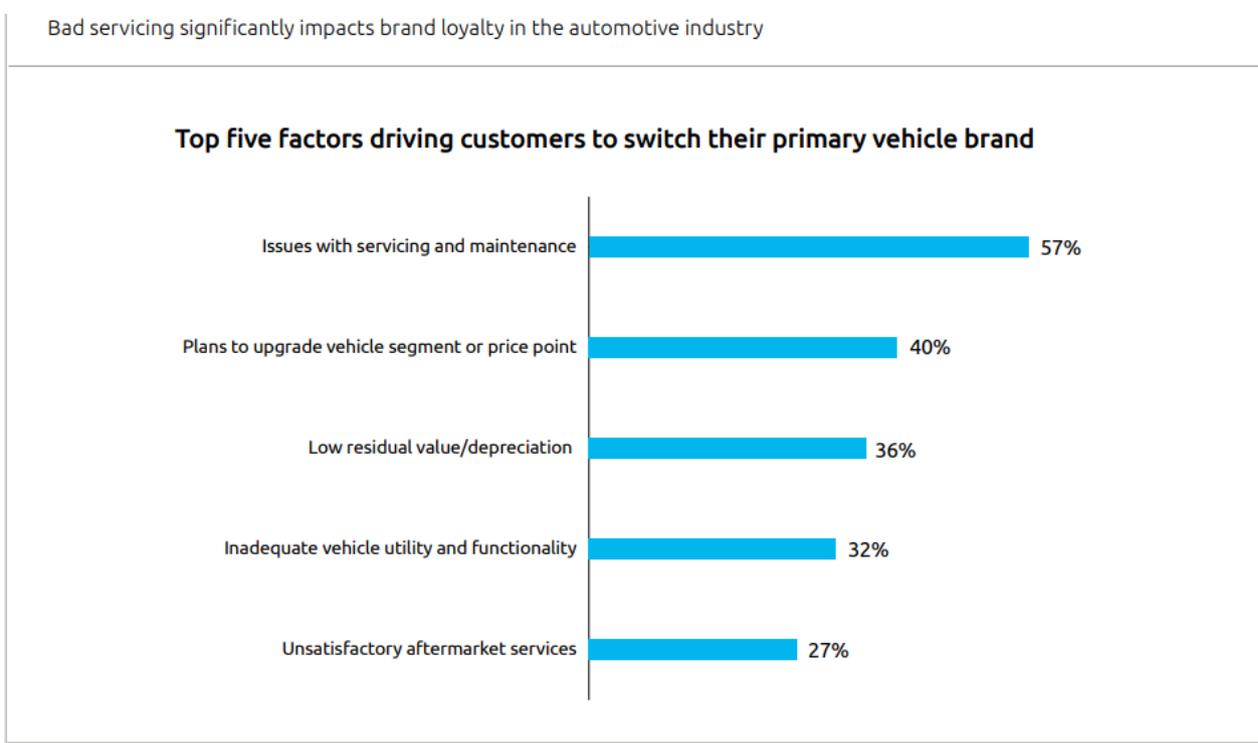
<sup>130</sup> Reuters. (2025, February 7). *Carmaker Stellantis and Mistral AI expand their AI strategic partnership*. <https://www.reuters.com/technology/artificial-intelligence/carmaker-stellantis-mistral-ai-expand-their-ai-strategic-partnership-2025-02-07/>

vocali, migliorando significativamente l'interazione e la sicurezza durante la guida (Investopedia, 2025)<sup>131</sup>.

Questa aggiunta segna un ulteriore passo nella direzione di un'esperienza utente sempre più intelligente, in cui la voce diventa il principale mezzo di interazione tra il conducente e il veicolo, esemplificando l'integrazione dell'intelligenza artificiale nei processi quotidiani di guida e gestione del veicolo.

#### 4.2.3 Ruolo critico del post-vendita nella Customer Experience

Nonostante l'attenzione crescente alle tecnologie emergenti, le iniziative volte a migliorare la Customer Experience tendono a focalizzarsi principalmente sulle fasi di vendita, relegando in secondo piano l'importanza del post-vendita. Le iniziative di CX si concentrano in modo sproporzionato sulle fasi di pre-acquisto e di acquisto. Secondo quanto riportato nel report di Capgemini<sup>132</sup>, questa lacuna ha un impatto diretto sulla fedeltà: infatti, il 57% dei clienti insoddisfatti dei servizi post-vendita dichiara di voler cambiare Brand entro 18 mesi (Figura 53).



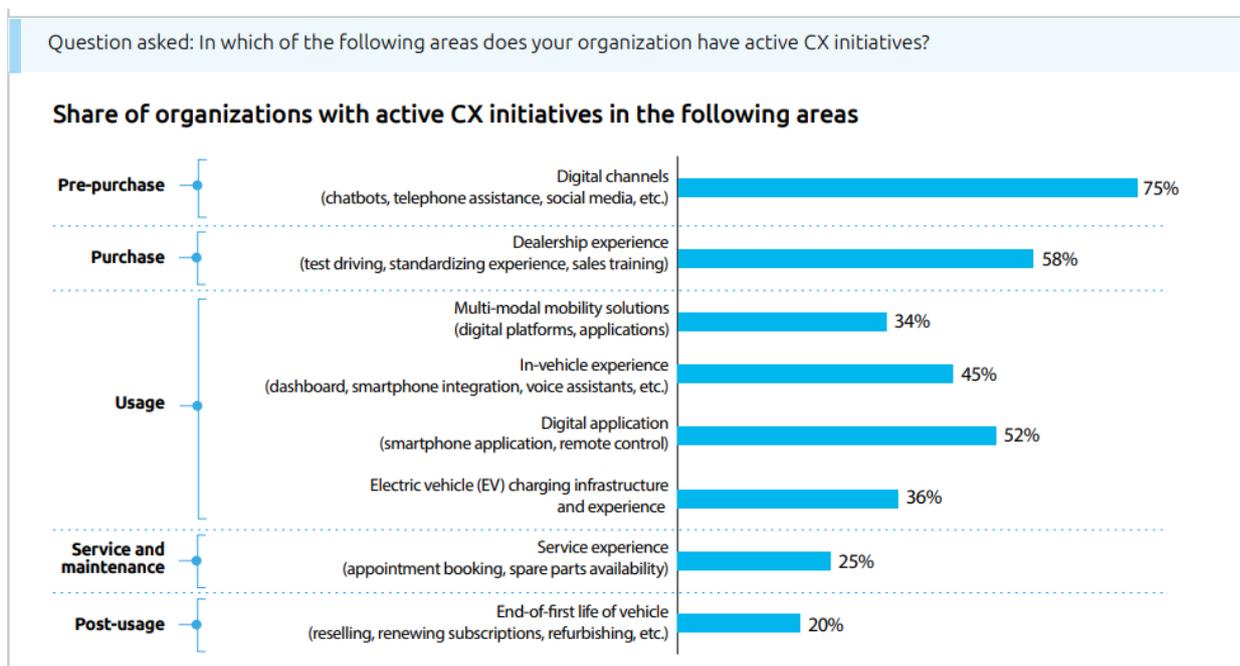
Fonte: Capgemini Research Institute, *Customer Experience in automotive, consumer survey, August 2024*, N=10,000 consumers, N=1,437 consumers who plan to switch Brands within the next 6 to 18 months.  
Figura 53. 5 fattori principali che spingono i clienti a cambiare Brand automobilistico.

<sup>131</sup> <https://www.investopedia.com/soundhound-ai-stock-rises-further-on-expanded-stellantis-partnership-8676473>

<sup>132</sup> Capgemini Research Institute, *Joining the Race: Automotive's Drive to Catch Up with Customer Experience*, 2024

La delusione del servizio post-vendita è un fattore determinante che spinge oltre la metà dei consumatori a considerare il cambio di Brand in un periodo relativamente breve, suggerendo che il miglioramento della CX, in particolare nel post-vendita, è cruciale per mantenere la fedeltà dei clienti.

La Figura 54 evidenzia il calo della percentuale di aziende con iniziative di CX attive dopo la fase di acquisto:



Fonte: Capgemini Research Institute, Customer Experience in automotive, automotive executive survey, August 2024, N=368 organizations that either have a single comprehensive strategy for CX or multiple initiatives across individual functions.

Figura 54. Iniziative di CX attive per area di intervento.

Il Grafico evidenzia la distribuzione delle iniziative attive sulla CX da parte delle aziende, suddividendole lungo le principali fasi del ciclo di vita del cliente nel settore automotive: pre-acquisto, acquisto, utilizzo, manutenzione e post-vendita. Ogni fase comprende specifici ambiti di intervento, con percentuali che indicano la quota di aziende che vi hanno già attivato iniziative finalizzate a migliorare l'interazione con il cliente.

Dai dati raccolti emerge chiaramente che le iniziative di CX si concentrano prevalentemente nelle fasi iniziali del Customer Journey. In particolare, il 75% delle organizzazioni dichiara di essere attivo nella fase di pre-acquisto con investimenti nei canali digitali, strumenti fondamentali per instaurare una prima interazione diretta ed efficace con il cliente. Subito dopo, il 58% delle aziende afferma di aver sviluppato progetti nella fase di acquisto, intervenendo sull'esperienza nei concessionari, sulla standardizzazione dei processi e sui test drive. Questa scelta è coerente con l'obiettivo di incidere in modo immediato sulle vendite e sui ricavi, attraverso la semplificazione del processo decisionale e il potenziamento del Customer Engagement.

Le fasi successive del Customer Journey, in particolare quelle relative al servizio post-vendita/post-utilizzo, risultano meno attenzionate. Solo il 25% delle aziende ha intrapreso iniziative incentrate sul miglioramento dell'esperienza di assistenza e manutenzione, mentre appena il 20% si concentra sulla fase di fine vita del veicolo, che comprende attività come la rivendita. Questo sbilanciamento suggerisce una sottovalutazione delle opportunità che le fasi finali del ciclo di vita del cliente possono offrire in termini di fidelizzazione, soddisfazione a lungo termine e ricavi ricorrenti. Trascurare il post-acquisto significa perdere occasioni cruciali di contatto con il cliente, in cui è possibile rafforzare il rapporto di fiducia e attivare strategie di cross-selling e up-selling (BearingPoint, 2024)<sup>133</sup>.

Gli investimenti per migliorare il servizio post-vendita sono imprescindibili. Solo i Brand capaci di gestire in modo coerente tutte le fasi del Customer Journey potranno consolidare una posizione competitiva stabile e sostenibile. In questo scenario, il post-vendita rappresenta un momento decisivo per mantenere e rafforzare la relazione con il cliente anche dopo l'acquisto. Un'esperienza poco curata in questa fase può compromettere la fiducia verso il Brand.

#### **4.2.4 Strategie di digitalizzazione post-vendita: il caso Stellantis e i leader di settore.**

L'articolo di Michele Romagnoli su Autotech Italia<sup>134</sup> evidenzia come, in un contesto di crisi per i produttori di veicoli nuovi (OEM), il settore del post-vendita stia emergendo come un'area strategica per la crescita e la fidelizzazione dei clienti.

In particolare, i servizi aftermarket offrono margini di profitto fino a quattro volte superiori rispetto alla vendita di veicoli nuovi. In Italia, il mercato del post-vendita vale oltre 40 miliardi di euro e comprende più di 90.000 attività, tra cui officine indipendenti che stanno crescendo in risposta all'aumento dell'età media del parco auto (oltre 12 anni) e alla diffusione del noleggio a lungo termine. Tuttavia, il settore affronta sfide significative, tra cui la necessità di modernizzare i sistemi gestionali e migliorare l'integrazione digitale con clienti e partner commerciali. Molte officine utilizzano ancora software obsoleti, il che limita la loro capacità di risoluzione dei problemi.

Lo studio "*Automotive Study: Digital Customer Journey After Sales*"<sup>135</sup> di Detecon (2021) mette in evidenza come il percorso digitale post-vendita, nel settore automotive, presenti ancora ampi margini di miglioramento. Sebbene i principali costruttori (tra cui BMW, Daimler, Audi, VW e Volvo) abbiano avviato iniziative di digitalizzazione, l'attenzione resta concentrata soprattutto sulla vendita di veicoli nuovi. L'esperienza digitale del cliente risulta spesso incoerente, con forti discontinuità tra i siti delle case madri, delle filiali e dei concessionari. I contenuti inerenti al post-vendita sono difficili da trovare e spesso relegati a sottopagine meno curate. Le differenze tra i siti delle filiali e quelli dei singoli concessionari sono notevoli, sia nel design che nella struttura, e ciò contribuisce a rendere l'esperienza del cliente incoerente. Inoltre, i canali social vengono quasi esclusivamente utilizzati per promuovere la vendita di nuovi veicoli, trascurando il supporto e la comunicazione post-vendita.

---

<sup>133</sup> Bearing Point, "Automotive After Sales Service Providers Must Reinvent Customer Touchpoints to Survive", accessed September 2024.

<sup>134</sup> Romagnoli, M. (2024, aprile 30). *Male l'OEM auto nuove, bene l'aftermarket delle officine indipendenti*. Autotech Italia. <https://www.autotech-italia.com/p/male-l-oem-auto-nuove-bene-l-aim-officine>

<sup>135</sup> Padberg, J. (2021, 2 marzo). *Automotive Study: Digital Customer Journey After Sales*. Detecon. <https://www.detecon.com/en/journal/automotive-study-digital-customer-journey-after-sales>

Per quanto riguarda la prenotazione online degli appuntamenti, tutti i costruttori offrono strumenti per consentire ai clienti di fissare un intervento tramite sito web o app. Tali strumenti sono generalmente user-friendly e consentono la prenotazione di servizi aggiuntivi, come la mobilità sostitutiva.

Gli shop online dedicati alla vendita di ricambi e accessori mostrano ancora margini di miglioramento. La personalizzazione del processo d'acquisto è limitata: raramente è possibile creare un profilo personalizzato o filtrare i prodotti in base al VIN (numero di telaio del veicolo).

Questi insight sottolineano l'importanza strategica del miglioramento dell'interazione con il cliente e della gestione dei servizi post-acquisto.

Ford, ad esempio, si distingue per l'implementazione su larga scala di servizi a distanza come Pickup and Delivery e Mobile Service, pensati per andare incontro alle nuove aspettative dei clienti in termini di comodità e flessibilità. Solo nel 2022, Ford ha realizzato oltre 450.000 esperienze di Pickup and Delivery a livello globale, mentre i suoi oltre mille furgoni di assistenza mobile hanno contribuito a ridurre significativamente i tempi di inattività per i clienti. Grazie alla diagnostica remota, sono stati garantiti 301.000 giorni di operatività in più, con un impatto economico stimato in oltre 150 milioni di dollari (Ford, *Integrated Sustainability Report, 2023*)<sup>136</sup>. Questi dati evidenziano come un'efficace strategia di supporto post-vendita possa tradursi non solo in maggiore soddisfazione del cliente, ma anche in rilevanti vantaggi operativi e finanziari.

Anche Toyota adotta un approccio orientato alla fidelizzazione attraverso servizi post-vendita. Il programma ToyotaCare, che offre manutenzione gratuita di routine e assistenza stradale 24/7 per i primi due anni o 25.000 miglia dalla data di acquisto, rappresenta un esempio virtuoso di CX nel lungo periodo. Questo servizio non solo riduce i costi di manutenzione percepiti dal cliente, ma offre anche un senso di attenzione costante.

Come riportato nel report di Renaissance *"How Toyota Prioritizes Customer Experience (CX) with Reliability and Quality Assurance, 2024"*<sup>137</sup>, l'85% dei clienti Toyota si dichiara soddisfatto di ToyotaCare, testimoniando l'efficacia del programma nel rafforzare la relazione con il cliente.

Gli esempi di Ford e Toyota dimostrano concretamente come il potenziamento dei servizi post-acquisto generi vantaggi tangibili sia in termini di soddisfazione che di efficienza operativa.

Anche Stellantis si sta muovendo attivamente nel campo della digitalizzazione del post-vendita, cercando di offrire un'esperienza cliente tecnologicamente avanzata. Tra le principali iniziative figura il lancio di Stellantis &You Sales and Services, una piattaforma omnicanale che funge da portale unico per i servizi di vendita e post-vendita. Come dichiarato nel comunicato stampa ufficiale, questa piattaforma consente ai clienti di prenotare servizi di manutenzione, noleggiare veicoli e acquistare automobili online, integrando anche la possibilità di una prenotazione temporanea di veicoli tramite la funzione di "e-reservation" (Stellantis, 2021)<sup>138</sup>.

---

<sup>136</sup> Ford, "Integrated Sustainability sustainability.ford.com shareholder.ford.com and Financial Report 2023," 2023.

<sup>137</sup> Renaissance, "How Toyota Prioritizes Customer Experience (CX) with Reliability and Quality Assurance," September 2024.

<sup>138</sup> <https://www.stellantis.com/it/news/comunicati-stampa/2021/novembre/stellantis-annuncia-il-lancio-di-stellantis-and-you-sales-and-services>

Un altro tassello importante della strategia digitale è il sistema di prenotazione online per l'assistenza post-vendita. Questo sistema permette agli utenti di fissare appuntamenti in modo pratico attraverso i siti ufficiali o le app dedicate. I clienti possono anche inviare immagini e descrizioni dei problemi del veicolo per facilitare l'intervento in officina, offrendo un'esperienza più reattiva e personalizzata (Stellantis &You, 2023)<sup>139</sup>.

Nel campo del marketing post-vendita, Stellantis ha scelto di puntare sull'intelligenza artificiale e l'analisi predittiva attraverso una partnership strategica con FIDCAR, start-up francese specializzata in soluzioni SaaS. Come riportato da Auto Infos (2022)<sup>140</sup>, la soluzione "FIDCAR Predict" consente alle concessionarie del gruppo Stellantis di anticipare le esigenze dei clienti e proporre offerte mirate in base allo stato del veicolo. In parallelo, l'app "FIDCAR Check", utilizzata nei punti vendita, arricchisce il database con informazioni visive e funzionali, migliorando la precisione delle raccomandazioni. Questa app è progettata per arricchire il database della piattaforma di intelligenza artificiale FIDCAR Predict, migliorando così la pertinenza e la qualità delle offerte post-vendita personalizzate. La soluzione è stata testata con successo presso la concessionaria Stellantis &You di Villeneuve-d'Ascq e, grazie ai risultati positivi in termini di soddisfazione del cliente e ritorno sull'investimento, è stata implementata in tutte le concessionarie europee di Stellantis &You. Grazie a questa app, i clienti possono inviare immagini e descrizioni dettagliate dei problemi dei loro veicoli, ottimizzando i tempi di intervento in officina (Stellantis, 2022)<sup>141 142</sup>.

I casi di Ford e Toyota dimostrano con chiarezza come il rafforzamento dei servizi post-acquisto possa tradursi in vantaggi concreti, sia in termini di fidelizzazione che di efficienza operativa. Stellantis, con le sue iniziative digitali avanzate, conferma questa direzione, puntando su integrazione tecnologica, intelligenza artificiale e nuovi canali di interazione per rendere l'esperienza più fluida e coinvolgente.

In definitiva, il post-vendita non è più un ambito secondario, ma una leva strategica fondamentale per costruire relazioni durature, rafforzare la fiducia nel Brand e sostenere la redditività.

---

<sup>139</sup> <https://www.stellantisandyou.com/it>

<sup>140</sup> <https://www.auto-infos.fr/fidcar-stellantis>

<sup>141</sup> <https://www.media.stellantis.com/em-en/corporate-communications/press/stellantis-you-sales-and-services-and-fidcar-form-after-sales-predictive-marketing-partnership>

### **4.3 Analisi e monitoraggio dei KPI per la Customer Experience: il caso pratico nel team CX di Stellantis.**

Alla luce del Customer Journey, dei dati e dei trend analizzati, appare evidente quanto la Customer Experience rappresenti oggi un elemento strategico per il settore automotive, sia in termini di differenziazione che di fidelizzazione del cliente. Affinché la CX possa realmente generare valore, è fondamentale che le aziende siano in grado di misurarla, monitorarla e migliorarla in modo sistematico.

In un contesto in cui ogni fase del Customer Journey può influire significativamente sulla percezione del Brand, la misurazione dell'esperienza diventa un'attività essenziale per orientare le strategie aziendali e garantire coerenza tra aspettative e risultati. Proprio per questo motivo, i KPI della Customer Experience assumono un ruolo centrale: essi consentono di valutare oggettivamente la qualità dell'esperienza offerta, individuare le aree di miglioramento e guidare interventi mirati.

Durante la mia esperienza di stage nel team Customer Experience, ho avuto l'opportunità di osservare come il monitoraggio dei KPI sia integrato nei processi decisionali, sia nella fase di vendita che nel post-vendita. Le pratiche adottate dal gruppo evidenziano quanto la misurazione dei risultati sia fondamentale per ottimizzare continuamente l'esperienza del cliente, migliorare i servizi offerti e garantire che le aspettative siano sempre allineate con la realtà.

Nel caso specifico di Stellantis, la rilevazione della Customer Experience si basa su un sistema strutturato di raccolta e analisi dei feedback, articolato sulle due fasi principali del percorso cliente: vendita (Sales) e post-vendita (After-Sales). Al termine di ciascuna interazione, viene somministrato un questionario di soddisfazione, personalizzato in base alla tipologia di esperienza vissuta dal cliente.

Le tempistiche di invio del questionario Sales prevedono che quest'ultimo venga recapitato a partire da 10 giorni di calendario successivi alla data di consegna del veicolo, con una validità di 30 giorni. Il contatto avviene tramite canale web, sfruttando i recapiti e-mail disponibili.

Per quanto riguarda l'elaborazione delle risposte, il criterio adottato si basa sulla data effettiva di intervista. Ad esempio, se un cliente riceve il questionario a seguito di una consegna avvenuta a gennaio 2025, ma viene intervistato a febbraio, la sua risposta sarà inclusa nella reportistica di febbraio.

L'insieme degli elementi raccolti attraverso il questionario di soddisfazione consente al team di acquisire in modo strutturato dati quantitativi (attraverso scale da 1 a 10) e qualitativi (tramite commenti aperti), fondamentali per la costruzione, il monitoraggio e il miglioramento continuo dei principali KPI.

Poiché Stellantis comprende vari Brand, viene effettuata una suddivisione tra Brand Mainstream (Fiat, Fiat Professional, Jeep, Peugeot, Citroën, Opel, Abarth) e Brand Premium (DS Automobiles, Alfa Romeo, Lancia), a cui si aggiunge Spoticar, il marchio dedicato alla vendita dell'usato. Ogni Brand definisce target differenziati per i KPI, sia per l'area Sales sia per l'area After Sales, in funzione delle specifiche aspettative della clientela di riferimento.

#### 4.3.1 I KPI della Customer Experience nella fase di vendita (Sales)

Il questionario somministrato da Stellantis per rilevare la soddisfazione del cliente nella fase di vendita è strutturato in modo da accompagnare il rispondente attraverso le principali tappe dell'esperienza d'acquisto, partendo da alcune domande di screening iniziale. Viene innanzitutto verificato se il cliente abbia effettivamente ritirato il veicolo; in caso contrario, il questionario termina. Se il veicolo è stato ritirato, al cliente viene chiesto di identificare la concessionaria presso cui è avvenuto l'acquisto (*"La preghiamo di selezionare l'indirizzo della Concessionaria [DEALER NAME] presso la quale ha acquistato il suo nuovo veicolo"*); anche in questo caso, l'impossibilità di fornire un riferimento preciso comporta la fine del questionario.

Superato questo filtro iniziale, il questionario entra nel vivo con una serie di domande valutative che indagano la soddisfazione complessiva rispetto all'esperienza. Le prime due domande chiedono al cliente di esprimere, su una scala da 1 a 10, il livello di soddisfazione generale verso la concessionaria (*"È soddisfatto/a della Concessionaria presso la quale ha acquistato la Sua nuova auto?"*) e la probabilità con cui la raccomanderebbe ad altri (*"In base alla Sua esperienza complessiva, con quale probabilità consiglierebbe questa Concessionaria?"*). Quest'ultima domanda è particolarmente rilevante, poiché rappresenta la metrica NPS, il principale KPI utilizzato dal team per monitorare la Customer Experience.

Seguono poi una serie di domande volte ad approfondire aspetti specifici dell'esperienza in concessionaria. Tra queste, ad esempio: *"Quanto è rimasto/a soddisfatto/a della gentilezza e dell'educazione del personale della concessionaria?"* oppure *"Quanto è rimasto/a soddisfatto/a della competenza del Suo Consulente Commerciale?"*. Anche in questo caso, le risposte vengono espresse su una scala da 1 a 10.

Una parte del questionario è dedicata al Test Drive, un momento fondamentale all'interno del percorso di acquisto. Provare il veicolo consente di valutare aspetti estremamente rilevanti come il comfort di guida, la reattività del motore, la visibilità e la facilità d'uso dei sistemi tecnologici di bordo. Si tratta di un passaggio cruciale per capire se l'auto soddisfa davvero le aspettative personali e, di conseguenza, può incidere in modo significativo sulla decisione d'acquisto e sulla soddisfazione complessiva. Dal punto di vista della Customer Experience, il Test Drive ha una forte valenza emotiva: se condotto in modo professionale, accogliente e personalizzato, contribuisce a creare un legame positivo tra cliente, prodotto e Brand. Inoltre, consente alla concessionaria di ascoltare in tempo reale eventuali dubbi o preferenze, trasformandoli in opportunità di upselling.

Il questionario rileva non solo se la prova su strada sia stata offerta (*"Le è stato proposto un test drive (prova su strada)?"*), ma anche quanto l'esperienza sia stata apprezzata (*"Quanto ha apprezzato l'esperienza del test drive (es. esperienza di guida, durata, spiegazione delle funzioni)?"*). Monitorare la gestione di questo passaggio consente all'azienda di valutare in che misura il test drive contribuisca a rafforzare l'eventuale decisione d'acquisto.

Un'altra area centrale del percorso cliente è quella dell'Handover, ovvero il momento della consegna del veicolo. Questo momento, spesso percepito come una semplice fase operativa, in realtà ha un forte valore emotivo. Per il cliente rappresenta l'inizio concreto della sua esperienza con l'auto nuova e, in molti casi, è carico di aspettative.

Una consegna ben gestita non si limita alla semplice consegna delle chiavi, ma prevede un'accoglienza attenta, il veicolo ricoperto da un telo, una spiegazione dettagliata delle funzionalità principali del veicolo e un supporto personalizzato per impostare al meglio i primi utilizzi (come l'impostazione dei sistemi ADAS, dei servizi connessi o la gestione del display infotainment). Questo approccio aiuta a rafforzare il rapporto di fiducia tra cliente e concessionaria, riduce il rischio di incomprensioni e incide positivamente sulla soddisfazione complessiva.

L'Handover è l'occasione per concludere l'acquisto con un'impressione positiva, creando le basi per una futura fidelizzazione.

Nel questionario di soddisfazione, al cliente viene chiesto di valutare la qualità del momento della consegna attraverso la domanda: *"Quanto è soddisfatto/a del momento della consegna chiavi in mano della Sua nuova auto?"*. Particolare attenzione viene posta anche alla chiarezza delle spiegazioni fornite, soprattutto in caso di veicoli elettrici. Inoltre, viene proposta una domanda più ampia: *"Quanto si ritiene soddisfatto/a complessivamente della fase di consegna del Suo nuovo veicolo?"*, che permette di raccogliere un giudizio sull'intera esperienza, non solo sul momento finale ma anche sull'accoglienza, la preparazione del personale e l'efficacia della comunicazione. Anche per queste domande, il cliente è invitato a rispondere utilizzando una scala da 1 a 10.

Un ulteriore momento di rilevanza è quello del follow-up. Al cliente viene infatti chiesto se, dopo la visita in concessionaria, abbiano ricevuto una chiamata di cortesia da parte della concessionaria (*"Ha ricevuto una chiamata di cortesia da parte della Sua Concessionaria dopo aver ritirato il Suo nuovo veicolo?"*). Qualora la risposta fosse affermativa, il questionario prosegue con una valutazione della soddisfazione relativa a tale interazione (*"Quanto si ritiene soddisfatto/a della chiamata di cortesia ricevuta?"*). Questo passaggio consente di verificare quanto il cliente percepisca attenzione e cura, rappresentando un utile strumento di ascolto attivo e di prevenzione di eventuali criticità.

Il questionario si conclude con una sezione dedicata ai commenti aperti, in cui il cliente ha la possibilità di esprimere liberamente osservazioni, suggerimenti o eventuali elementi critici non catturati dalle domande chiuse (*"La invitiamo a condividere qualsiasi commento sulla Sua esperienza di acquisto"*). Nel questionario sono previsti due spazi distinti per i commenti aperti, uno all'inizio e uno alla fine, pensati per offrire al cliente un'opportunità più ampia di esprimersi liberamente su qualsiasi aspetto del Customer Journey, anche su temi non direttamente affrontati dalle domande chiuse. Queste risposte testuali, dette verbatim, vengono successivamente analizzate dal team attraverso attività di clusterizzazione che permettono di individuare pattern ricorrenti, raggruppare i feedback per tematica e far emergere le aree di maggiore criticità.

Nel contesto del programma di miglioramento della Customer Experience, Stellantis ha introdotto i Premi Qualità, un sistema di incentivazioni economiche rivolto alle concessionarie che dimostrano eccellenza nella relazione con il cliente. A tal fine, Stellantis prevede l'assegnazione del Premio Qualità, un incentivo economico destinato a concessionari (Sales) e riparatori (After-Sales) che, in un determinato periodo di riferimento (trimestrale o semestrale, a seconda del Brand), raggiungono gli obiettivi di soddisfazione cliente stabiliti dal gruppo. Il conseguimento dei Target diventa un obiettivo concreto per tutta la rete, incentivando un approccio orientato al miglioramento continuo e alla centralità del cliente.

Come stabilito dal *“Regolamento Premio Qualità”*, per accedere ai premi le concessionarie devono prima soddisfare due condizioni di accesso obbligatorie:

1. Adesione al programma *“Shopper Feedback”* (requisito valido solo per i Brand ex-FCA);
2. Adesione al programma *“Online Reputation Stellantis”*

Rispettate queste condizioni d’accesso, Stellantis riconosce l’incentivo economico alle concessionarie che raggiungono contestualmente i target sui seguenti indicatori di performance:

### **1. NPS Customer Feedback ≥ 93,0**

L’NPS viene calcolato sulla base della risposta alla domanda: *“In base alla Sua esperienza complessiva, con quale probabilità consiglierebbe questa Concessionaria? Scelga 1 se non lo consiglierebbe affatto e 10 se lo consiglierebbe assolutamente”*

Si distinguono, come già visto nel Capitolo 2:

- Promotori: clienti che rispondono 9 o 10
- Detrattori: clienti che rispondono da 1 a 6
- Passivi: clienti che rispondono 7 o 8 (non influenzano il punteggio ma sono conteggiati nel totale)

Formula di calcolo:

$NPS\ CF = (\# \text{ Promotori} - \# \text{ Detrattori}) / (\text{Totale risposte})$ ; dove il totale include Promotori + Detrattori + Passivi

### **2. Processi CX: Test Drive ≥ 70,0% e Follow-Up ≥ 90,0%**

L’incentivazione è subordinata al raggiungimento congiunto dei target su due specifici KPI operativi:

#### **a) Proposta di Test Drive**

È calcolato sulla base delle risposte alla domanda: *“Le è stato proposto un test drive (prova su strada)?”*

Vengono considerate positive le risposte:

- *“Sì, mi è stato offerto spontaneamente”*
- *“Sì, dopo che l’ho richiesto”*

Formula di calcolo Proposta Test Drive = (N° risposte *“Sì, mi è stato offerto spontaneamente”* + N° risposte *“Sì, dopo che l’ho richiesto”*) / Totale interviste

#### **b) Follow-Up**

Calcolato sulla base delle risposte alla domanda: *“Ha ricevuto una chiamata di cortesia da parte della Sua Concessionaria dopo aver ritirato il Suo nuovo veicolo?”*

Formula di calcolo Follow-Up = (N° risposte *“Sì”*) / Totale interviste

Se anche uno solo dei due KPI (*Test Drive* o *Follow-Up*) non è rilevabile nel periodo di riferimento (ad esempio per mancanza di interviste), la concessionaria non può accedere all'incentivo.

Due volte a settimana, vengono condivise internamente le Politiche Commerciali, documenti che si occupano di fornire aggiornamenti puntuali sull'andamento dei principali KPI (NPS, Follow-Up, Test Drive). Questi report vengono distribuiti a tutti i referenti che operano per ciascun Brand, e rappresentano uno strumento fondamentale per monitorare le performance, identificare eventuali scostamenti dai target e orientare le azioni correttive a livello di rete.

Il monitoraggio dei risultati, ai fini della valutazione del Premio Qualità, avviene con frequenza trimestrale per la maggior parte dei Brand. Fanno eccezione i Brand Premium, Abarth e i veicoli commerciali (LCV), per i quali il monitoraggio è di tipo semestrale.

Al termine di ciascun periodo di riferimento (trimestre o semestre), Stellantis verifica il raggiungimento dei target e procede all'eventuale attribuzione del premio alle strutture che ne hanno maturato il diritto.

#### 4.3.2 I KPI della Customer Experience nella fase di post-vendita (After-Sales)

Nella fase di post-vendita, la misurazione della Customer Experience si concentra sull'esperienza vissuta dal cliente in occasione di un intervento di manutenzione o riparazione presso un'officina autorizzata. Il questionario After-Sales ha l'obiettivo di raccogliere in modo sistematico percezioni e giudizi relativi a questa fase, partendo dall'identificazione della sede dell'intervento, per poi entrare nel merito dell'esperienza.

Le prime domande valutano la soddisfazione complessiva dell'intervento (*"Considerando l'esperienza avuta in Officina in occasione di questo intervento, quanto si ritiene soddisfatto/a?"*) e la propensione alla raccomandazione (*"In base alla Sua esperienza complessiva, con quale probabilità consiglierebbe questa Officina?"*), applicando anche in questo contesto la logica dell'NPS. A seguire, viene proposta una domanda aperta per raccogliere liberamente eventuali commenti, suggerimenti o critiche (*"Quali aspetti ha maggiormente apprezzato e cosa ritiene si potrebbe migliorare?"*).

Il corpo centrale dell'indagine approfondisce diversi aspetti dell'interazione, tra cui la facilità di prenotazione dell'appuntamento, l'accoglienza del personale, la cura degli ambienti, la chiarezza dei preventivi, la trasparenza sulle attività svolte, la pulizia del veicolo al momento della riconsegna, e la competenza del personale tecnico. Tutti questi elementi vengono valutati su una scala da 1 a 10, e per ciascuna domanda viene applicata la logica di calcolo dell'NPS, distinguendo i clienti in Promotori (9–10), Passivi (7–8) e Detrattori (1–6). Questo approccio consente di ottenere, per ogni singolo aspetto dell'esperienza, una misurazione coerente e comparabile. Un'ulteriore area di interesse riguarda la gestione della mobilità alternativa durante il fermo veicolo (*"Le è stata proposta una soluzione di mobilità alternativa (gratuita o a pagamento)?"*) e la tempestività del servizio, con particolare attenzione alla puntualità nella riconsegna e alla gestione di eventuali ritardi.

Come nel Sales, anche in After-Sales è presente una sezione dedicata al follow-up, con una domanda specifica sulla ricezione della chiamata di cortesia: *"In seguito all'intervento sul Suo veicolo, ha ricevuto una chiamata di cortesia dall'Officina per verificare il Suo livello di soddisfazione?"* e, in caso di risposta affermativa, una successiva valutazione sulla qualità dell'attenzione ricevuta. Questo passaggio rappresenta un momento cruciale per verificare la capacità dell'officina di mantenere un dialogo attivo anche dopo l'intervento, favorendo il consolidamento della relazione e la prevenzione di eventuali insoddisfazioni.

Il questionario si conclude con una richiesta di consenso alla condivisione dei dati con l'officina (in forma nominativa o anonima) e con uno spazio aperto per ulteriori commenti liberi.

Dal punto di vista operativo, i questionari After-Sales vengono inviati automaticamente ai clienti a partire da 5 giorni dopo l'importazione delle anagrafiche, e restano attivi per un periodo di 30 giorni di calendario. Per questo motivo, è fondamentale monitorare costantemente gli in-field – ossia i clienti che hanno ricevuto il questionario ma non hanno ancora risposto – al fine di massimizzare la raccolta di feedback utili.

Pur condividendo una struttura simile (combinazione di domande chiuse su scala, domande aperte e logiche di routing) i questionari Sales e After-Sales si differenziano in modo funzionale rispetto alla fase del Customer Journey a cui si riferiscono.

Il primo si concentra sulle dinamiche commerciali, la consulenza, il test drive e la consegna del veicolo; il secondo indaga l'efficacia del servizio e la qualità percepita dell'intervento post-vendita.

In entrambi i casi, la presenza di una domanda NPS consente il confronto trasversale della propensione alla raccomandazione lungo l'intero percorso cliente, mentre la sezione di follow-up conferma l'importanza attribuita alla relazione post-interazione.

Anche nell'area After-Sales, Stellantis ha introdotto un sistema strutturato di incentivazione economica, volto a premiare i riparatori autorizzati che si distinguono per il raggiungimento dei target stabiliti. L'insieme delle regole e dei criteri che disciplinano l'accesso e il calcolo del premio è definito nel Regolamento Premi Qualità 2025.

Il riconoscimento economico alle Officine è subordinato al raggiungimento congiunto di specifici KPI, con soglie differenziate in base al cluster di appartenenza del Brand (Mainstream o Premium). In particolare, i Brand Premium su alcuni KPI sono soggetti a target più alti rispetto ai Brand Mainstream, riflettendo diverse aspettative in termini di servizio.

Per poter partecipare al programma, le officine devono soddisfare i seguenti requisiti:

- Numero minimo di interviste per Brand nel trimestre: 30 per tutti (esclusa DS), 15 per Alfa Romeo, Lancia, Fiat Professional
- Utilizzo documentato del sistema Videocheck, con almeno 5 interventi effettuati nel trimestre.

I KPI considerati ai fini dell'assegnazione del premio sono:

**1. NPS  $\geq$  89 nel trimestre**

**2. Follow-Up**

- $\geq$  80% per i Brand Mainstream e LCV
- $\geq$  90% per i Brand Premium

**3. Proposta di mobilità alternativa**

- $\geq$  50% per i Brand Mainstream e LCV
- $\geq$  60% per i Brand Premium

L'indicatore viene misurato, per ciascun Brand, sulla percentuale delle interviste dei clienti del riparatore che hanno fornito la risposta "Sì e ne avevo bisogno" e "Sì, ma non ne avevo bisogno" alla domanda del questionario ("*Le è stata proposta una soluzione di mobilità alternativa (gratuita o a pagamento)?*") sul totale delle interviste.

Nel complesso, il sistema delineato dal Regolamento Premi Qualità 2025 mira a valorizzare le officine più orientate al cliente, rafforzando l'attenzione alla qualità del servizio post-vendita lungo tutta la rete.

### 4.3.3 Attività di monitoraggio e analisi svolte durante lo stage

Durante lo stage, ho avuto l'opportunità di partecipare attivamente a diverse attività di monitoraggio dei KPI legati alla Customer Experience.

Una delle attività principali è stata il monitoraggio giornaliero attraverso il Daily Stellantis, un report aggiornato ogni mattina e inviato a tutta la rete. Questo strumento consente di analizzare l'andamento di NPS e Follow-Up, con una visione dettagliata dei risultati nel mese in corso, nel mese precedente, nell'anno in corso e nell'anno precedente.

Questa analisi è condotta a livello macro, offrendo una panoramica aggregata delle performance del Brand su scala nazionale (Italia) e suddivisa per tipologia di veicolo: ICE (Internal Combustion Engine), LEV (Light Electric Vehicle) e LCV (Light Commercial Vehicle).

A titolo esemplificativo, si riporta di seguito un estratto del *Daily Stellantis* per la parte Sales e After-Sales (Figura 55 e 56, i nomi dei Brand sono stati oscurati per motivi di riservatezza).

CUSTOMER FEEDBACK		STELLANTIS		MTD												
NPS Target	SALES	MTD					D-1		MTD-1			YTD		FY 24	PROMOTORI PER OBT	
	BRAND	# Int.	NPS	9-10	7-8	1-6	Follow Up	NPS	Δ NPS	NPS	# Int.	Δ NPS	NPS	Follow Up		NPS
		3714	96,1	96,8	2,4	0,8	91,2	96,2	-0,1	94,6	9571	1,5	93,9	90,8	96,8	
MAINSTREAM	93	567	95,8	96,3	3,2	0,5	92,2	96,3	-0,5	96,6	1.430	-0,8	94,5	92,1	97	
	93	1198	97,1	97,6	1,9	0,5	92,6	97,2	-0,1	95,5	2.998	1,6	95,3	92,6	96,9	
	93	114	93,9	95,7	2,5	1,8	92,1	94,3	-0,4	92,2	230	1,7	92,9	90,8	98,3	
	93	2	100,0	100,0	0,0	0,0	100,0	100,0	0,0	75,0	4	25,0	93,1	86,2	97,1	
	93	598	94,1	95,4	3,3	1,3	92,0	94,4	-0,3	93,8	1.544	0,3	93,1	89,0	96,5	
	93	606	94,7	95,7	3,3	1,0	83,7	94,5	0,2	92,2	1.689	2,5	90,6	85,3	96,2	
	93	336	94,9	96,1	2,7	1,2	87,8	95,0	-0,1	92,7	819	2,2	92,6	86,4	96,5	
PREMIUM	93	190	98,4	98,9	0,6	0,5	96,8	98,4	0,0	95,7	556	2,7	94,5	93,0	97,5	
	93	88	97,7	97,7	2,3	0,0	94,3	97,6	0,1	95,0	238	2,7	94,7	93,1	97,2	
	93	15	100,0	100,0	0,0	0,0	86,7	100,0	0,0	98,4	63	1,6	96,9	92,7	98,5	
NPS Target	SALES LCV	MTD					D-1		MTD-1			YTD		FY 24	PROMOTORI PER OBT	
	LCV	# Int.	NPS	9-10	7-8	1-6	Follow Up	NPS	Δ NPS	NPS	# Int.	Δ NPS	NPS	Follow Up		NPS
93	BRAND	114	93,9	95,7	2,5	1,8	92,1	94,3	-0,4	92,2	230	1,7	92,9	90,8	98,3	
93	BRAND	14	78,6	85,7	7,2	7,1	92,9	84,6	-6,0	88,5	61	-9,9	90,5	86,0	99,2	29
93	BRAND	12	100,0	100,0	0,0	0,0	75,0	100,0	0,0	95,9	49	4,1	90,2	84,5	98,6	10
93	BRAND	4	100,0	100,0	0,0	0,0	100,0	100,0	0,0	90,0	40	10,0	86,4	87,1	100,0	0
NPS Target	SALES LEV	MTD					D-1		MTD-1			YTD		FY 24	PROMOTORI PER OBT	
	BRAND	# Int.	NPS	9-10	7-8	1-6	Follow Up	NPS	Δ NPS	NPS	# Int.	Δ NPS	NPS	Follow Up		NPS
93	BRAND	16	75,0	81,3	12,4	6,3	75,0	84,6	-9,6	98,0	50	-23,0	91,1	89,1	96,1	41
93	BRAND	20	100,0	100,0	0,0	0,0	95,0	100,0	0,0	100,0	55	0,0	96,4	95,8	95,7	30
93	BRAND	1	100,0	100,0	0,0	0,0	100,0	100,0	0,0	66,7	3	33,3	90,0	100,0	100,0	1
93	BRAND	2	100,0	100,0	0,0	0,0	100,0	100,0	0,0	100,0	5	0,0	100,0	100,0	90,9	2
93	BRAND	16	100,0	100,0	0,0	0,0	93,8	100,0	0,0	90,0	60	10,0	90,7	91,2	95,8	16
93	BRAND	16	81,3	87,6	6,1	6,3	93,8	81,3	0,0	83,5	79	-2,2	80,6	81,1	94,0	27
93	BRAND	10	80,0	90,0	0,0	10,0	80,0	75,0	5,0	76,7	30	3,3	87,6	87,6	95,8	19
93	BRAND	1	100,0	100,0	0,0	0,0	100,0	100,0	0,0	100,0	4	0,0	96,2	92,3	100,0	1
93	BRAND	1	100,0	100,0	0,0	0,0	100,0	100,0	0,0	100,0	12	0,0	85,7	89,8	100,0	0
93	BRAND	3	100,0	100,0	0,0	0,0	100,0	100,0	0,0	100,0	17	0,0	93,8	92,3	96,9	3

Fonte: Elaborazione su dati Stellantis.

Figura 55. Daily Stellantis. Sales.

	NPS Target	SERVICE BRAND	MTD					D-1		MTD-1			YTD		FY 24	PROMOTORI	
			# Int.	NPS	9-10	7-8	1-6	Follow Up	NPS	Δ NPS	NPS	# Int.	Δ NPS	NPS	Follow Up	NPS	PER OBT
MAINSTREAM			15003	89,1	91,3	6,6	2,1	80,8	89,0	0,1	89,4	39.391	-0,2	88,7	80,6	92,7	13396
	89	BRAND	1607	89,3	92,0	5,3	2,7	89,2	89,2	0,1	89,4	3.942	-0,1	88,4	87,5	92,4	44
	89	BRAND	2573	89,0	91,0	7,1	1,9	82,6	88,8	0,3	90,5	6431	-1,4	89,6	83,3	92,8	41
	89	BRAND	388	89,2	91,8	5,6	2,6	86,1	88,8	0,4	89,9	944	-0,7	89,6	85,2	91,9	7
	89	BRAND	3120	90,4	92,5	5,4	2,1	77,6	90,6	-0,2	88,8	8.814	1,6	88,2	76,1	92,6	997
	89	BRAND	2957	88,2	90,4	7,4	2,2	75,1	88,5	-0,3	87,5	7.989	0,7	87,7	74,2	92,5	215
PREMIUM	89	BRAND	2746	89,5	91,1	7,3	1,6	77,2	89,4	0,1	87,5	7.337	2,0	87,1	76,5	92,1	105
	89	BRAND	937	90,0	92,6	4,8	2,6	83,8	90,0	0,0	89,8	2.293	0,2	89,3	83,7	93,1	85
	89	BRAND	522	87,5	90,2	7,1	2,7	83,9	87,3	0,2	89,9	1.229	-2,4	88,5	85,3	94,0	71
89	BRAND	153	88,9	92,2	4,5	3,3	85,6	88,0	0,9	85,7	412	3,2	87,0	84,8	93,5	1	

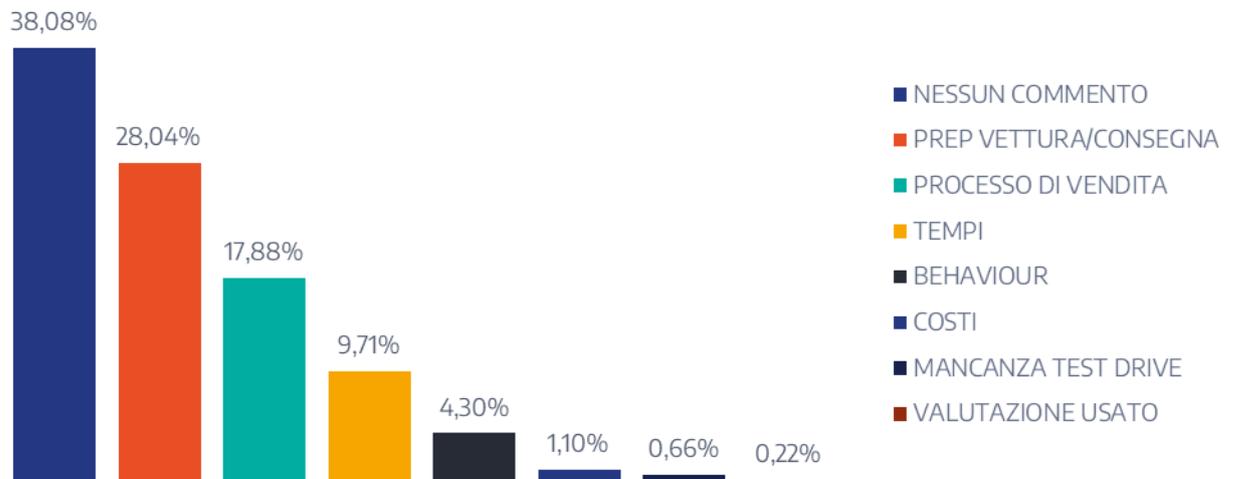
Fonte: Elaborazione su dati Stellantis.  
Figura 56. Daily Stellantis. After-Sales.

Il *Daily Stellantis* utilizza una codifica visiva per facilitare l'interpretazione dei dati: l'evidenziazione in arancione indica i casi in cui la performance LEV risulta inferiore rispetto alla performance complessiva, segnalando un potenziale punto di attenzione specifico per i veicoli elettrificati. Nella colonna a destra, è inoltre riportato il numero di Promotori necessari per raggiungere il target NPS nel mese in corso, dato utile per quantificare in modo immediato lo scostamento residuo rispetto all'obiettivo.

A partire da questa analisi ad alto livello, durante il mio periodo di stage ho avuto l'opportunità di partecipare a diverse attività di deep-dive, finalizzate ad approfondire in modo mirato le aree critiche emerse. Tali approfondimenti prevedono l'estrazione completa delle interviste relative al periodo di interesse, per poi procedere con analisi più dettagliate.

Tra queste, rientra ad esempio la clusterizzazione dei verbatim, ovvero la classificazione tematica dei commenti aperti lasciati dai clienti, che consente di individuare le criticità. A titolo esemplificativo, nelle Figure di seguito sono riportate le analisi dei verbatim relative a un Brand condotte durante il periodo di stage. In particolare, la clusterizzazione della Figura 57 riguarda l'intero cluster di detrattori e passivi considerati insieme. Altre analisi possono rivolgersi ai soli passivi, o ai soli detrattori, dipende dallo scopo dell'indagine e dagli insight che si vogliono trarre.

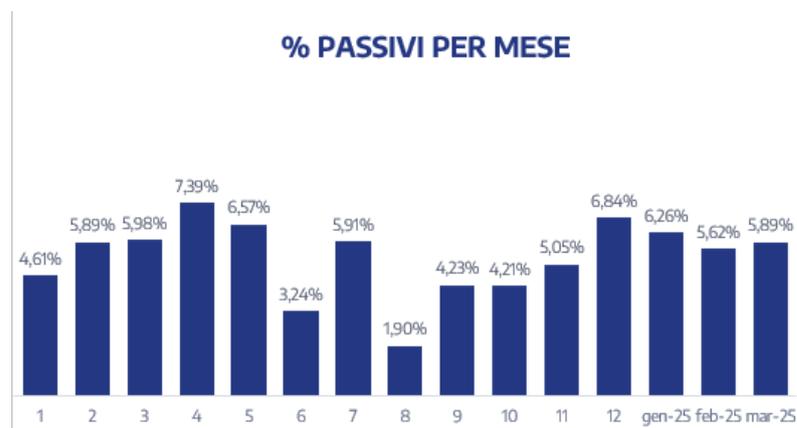
## Cluster Verbatim Det + Pas



Fonte: Elaborazione su dati Stellantis.  
Figura 57. Analisi Verbatim Detrattori & Passivi.

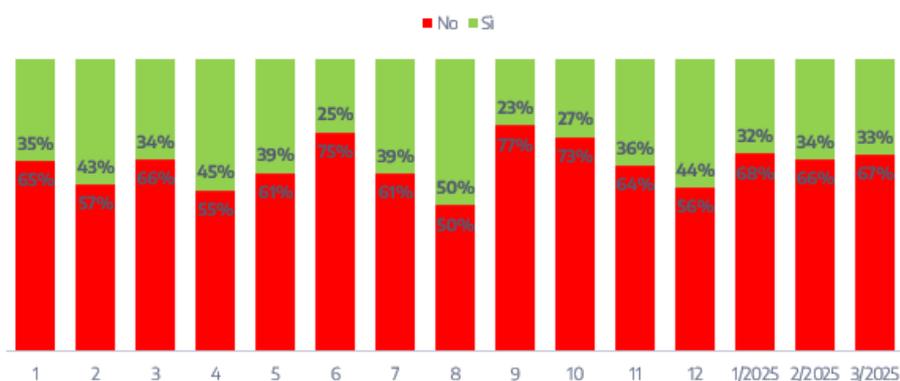
Nelle analisi dedicate all’NPS, particolare attenzione deve essere riservata al ruolo dei clienti Passivi. Come già accennato, i Passivi non influenzano direttamente il calcolo dell’indice, ma vengono considerati dei “Promotori mancati”: clienti potenzialmente soddisfatti, che con un livello di cura leggermente superiore avrebbero potuto esprimere un punteggio pari o superiore a 9, contribuendo così a migliorare il valore dell’NPS.

Il tema dei Passivi è stato oggetto di indagine durante il mio stage, in particolare su un Brand che ha mostrato una sensibilità elevata a questo fenomeno. Le Figure 58 e 59 presentano l’andamento mensile della percentuale di Passivi e la relativa incidenza del Follow-Up effettuato su questa categoria di clienti.



Fonte: Elaborazione su dati Stellantis.  
Figura 58. % Passivi per mese.

## % FU SU PASSIVI PER MESE



*Fonte: Elaborazione su dati Stellantis.*

*Figura 59. % Follow-up sui passivi per mese.*

Nel corso delle attività svolte, è emersa in più occasioni una correlazione evidente tra un’alta percentuale di Follow Up e buoni risultati in termini di NPS, confermando così il ruolo fondamentale della chiamata di cortesia come strumento efficace per rafforzare la relazione con il cliente e influenzarne positivamente la percezione complessiva dell’esperienza. Questa correlazione evidenzia un’opportunità strategica: un aumento del Follow-Up tra i Passivi potrebbe favorire la conversione di parte di essi in Promotori, innalzando così il valore dell’NPS complessivo del Brand.

Tra le analisi più rilevanti rientra quella finalizzata a individuare le cause alla base di un KPI particolarmente negativo. Questo tipo di approfondimento consente, ad esempio, di verificare se vi siano modelli specifici di auto che incidono in modo significativo sulle performance complessive, oppure se i risultati insoddisfacenti siano riconducibili a comportamenti ricorrenti da parte di alcune concessionarie sottoperformanti.

Per misurare in modo oggettivo l’impatto che ogni singola concessionaria esercita sull’andamento complessivo del KPI, si utilizza la formula dell’Hard Impact, uno strumento di calcolo che quantifica il contributo (positivo o negativo) di ciascuna realtà rispetto al target prefissato. La formula è la seguente:

Hard Impact = (NPS della concessionaria – NPS Target) × N° interviste della concessionaria / Totale interviste.

Questo indicatore consente di evidenziare quali concessionari o riparatori stanno trascinando verso il basso (o al contrario, sostenendo) la media complessiva del Brand o del mercato nazionale. L’analisi può essere effettuata sia a livello Italia, sia filtrata per singolo Brand, rendendo possibile una lettura granulare delle performance e la conseguente attivazione di azioni correttive mirate.

Per quanto riguarda l'area After-Sales – da sempre particolarmente strategica e complessa per il settore automotive, come evidenziato nel paragrafo 4.2.3, il Team CX di Stellantis ha predisposto un apposito strumento di monitoraggio denominato *ROW Stellantis*. Si tratta di un documento in formato Excel strutturato in più sezioni, ciascuna dedicata a un diverso livello di analisi: dalla rete complessiva, ai distretti, fino al dettaglio delle singole concessionarie.

Tra i principali contenuti figurano:

- Performance aggregate per Brand, con indicatori chiave come NPS, Follow-Up e Mobilità alternativa, confrontati con i relativi target.
- Analisi per distretto e zona per consentire un confronto tra aree geografiche.
- Confronto tra soglie e risultati effettivi per ogni punto di assistenza.
- Una sezione dedicata agli Hard Impact, utile per identificare le sedi che influiscono maggiormente sull'andamento del Brand.
- Dashboard sintetiche utili a visualizzare rapidamente le officine best performer e quelle che richiedono azioni correttive.

Il ROW Stellantis si configura dunque come uno strumento operativo fondamentale per misurare il raggiungimento degli obiettivi After-Sales, individuare le criticità e attivare azioni di miglioramento.

#### **4.3.4 Shopper Feedback: Monitoraggio della Customer Experience sui Nuovi Modelli**

Lo Shopper Feedback è un'attività rivolta ai potenziali clienti che hanno visitato una concessionaria Stellantis per richiedere un preventivo su un determinato modello. Il programma, riservato alle concessionarie aderenti al programma, si pone due obiettivi principali: da un lato misura il livello di soddisfazione di coloro che hanno valutato l'acquisto di un veicolo senza averlo ancora finalizzato; dall'altro ottimizza il processo di ricontatto, supportando la rete nel gestire efficacemente i clienti ancora indecisi.

L'indagine si concentra su una fase iniziale ma altamente strategica del Customer Journey: quella in cui il cliente entra per la prima volta in contatto con il Brand e comincia a valutare attivamente una proposta d'acquisto. A differenza dei questionari dedicati alla vendita o al post-vendita, lo Shopper Feedback rileva impressioni, aspettative e valutazioni nella fase esplorativa, prima che venga presa una decisione definitiva.

Le interviste vengono realizzate solo su clienti che abbiano fornito esplicito consenso marketing a Stellantis, attraverso canale email e/o telefonico, a seconda della disponibilità dei dati di contatto. Il questionario viene inviato a partire da 10 giorni dopo l'inserimento del preventivo, e rimane valido per 15 giorni. Sebbene tali tempistiche siano da considerarsi indicative e non vincolanti, rappresentano una finestra operativa utile per monitorare l'efficacia dell'interazione commerciale in tempi rapidi.

Il questionario è articolato in diverse sezioni tematiche. Si apre con una valutazione generale dell'esperienza in concessionaria, seguita dalla rilevazione dell'NPS che consente di misurare la propensione alla raccomandazione anche in assenza di acquisto. Vengono poi indagati aspetti relativi all'ambiente fisico dello showroom, alla cortesia e competenza del personale, nonché alla chiarezza nella presentazione dell'offerta.

Per i clienti interessati ai veicoli elettrificati (LEV), è previsto un percorso specifico di domande che approfondisce elementi cruciali come l'autonomia del veicolo, le modalità di ricarica domestica e la chiarezza delle spiegazioni ricevute su tali aspetti.

Un punto centrale dell'indagine riguarda la proposta del test drive: si rileva se la prova su strada sia stata proposta e il conseguente livello di soddisfazione per l'esperienza vissuta.

Non mancano domande su aspetti economico-commerciali, come la chiarezza del preventivo, la valutazione della permuta dell'usato, e le informazioni ricevute su leasing o finanziamenti. Inoltre, anche qui, viene verificato se il cliente abbia ricevuto una chiamata di follow-up dopo aver ricevuto il preventivo.

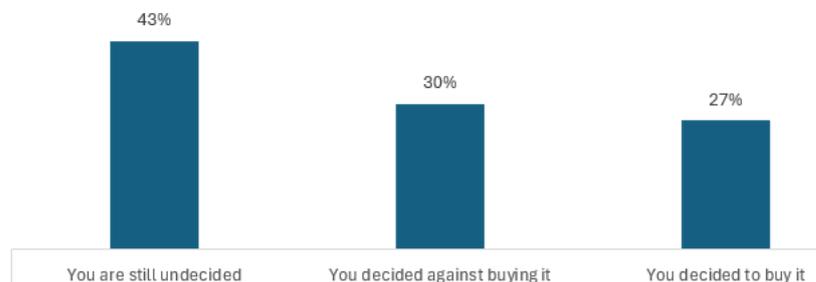
Nella parte finale, il questionario indaga l'esito dell'esperienza: se l'acquisto sia stato concluso, presso quale Brand o concessionario, e in caso negativo, per quale motivo il cliente non ha proseguito. In particolare, il modulo conclusivo (Tabella 5) consente di identificare le cause di abbandono, tra cui prezzo finale, tempi di consegna, scarso coinvolgimento del personale, o mancanza di incentivi, permettendo al Brand di comprendere in modo diretto i motivi che hanno portato il cliente a non finalizzare l'acquisto.

Motivo di Non Acquisto
Il prezzo finale
La valutazione del mio usato
L'offerta/le opzioni di finanziamento
La disponibilità della versione/equipaggiamenti in linea con le mie esigenze
Il tempo di consegna
L'atteggiamento del personale
Altro (verbatim)

*Tabella 5: Possibili motivi di Non Acquisto - Shopper Feedback.*

I dati raccolti dal questionario vengono analizzati in forma strutturata all'interno di un file Excel. Le sezioni più significative includono:

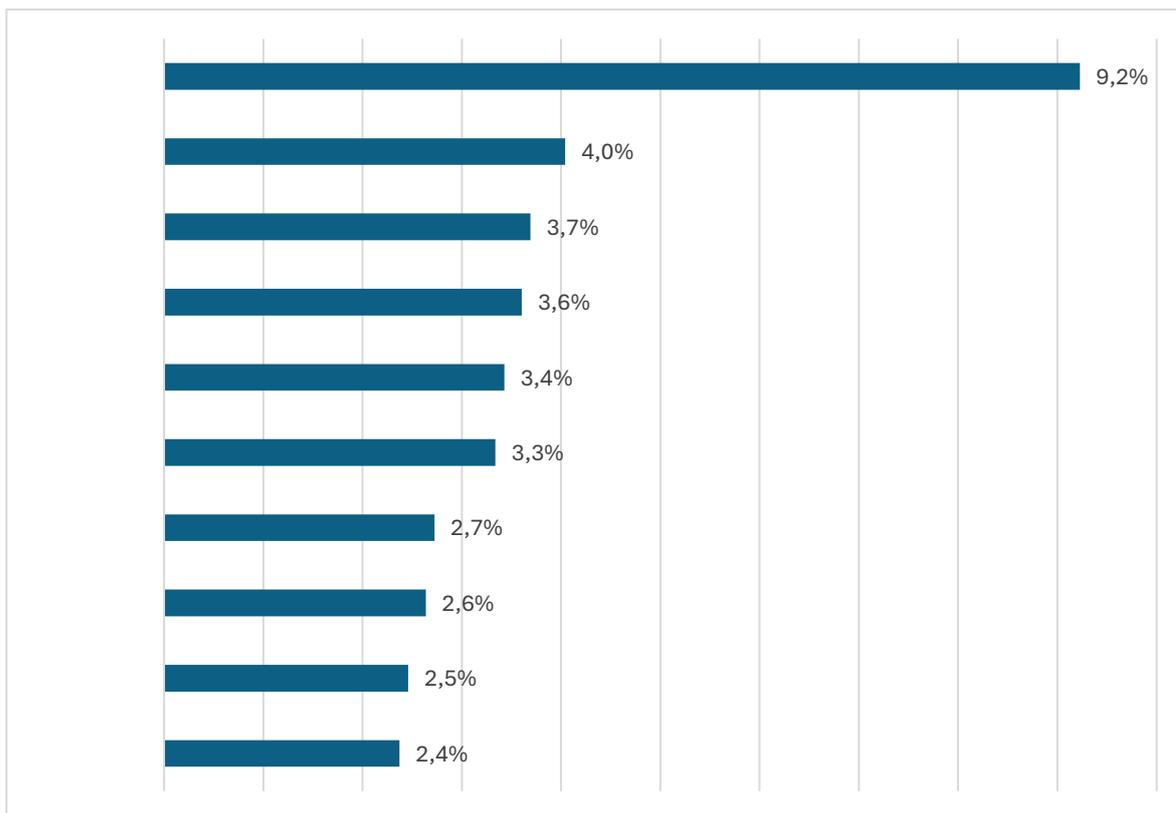
- NPS, Follow-Up, proposta di Test Drive.
- Motivi di Non Acquisto.
- Indagini relative al modello precedente
- Analisi relative allo stato decisionale dei clienti intervistati dopo il preventivo (Figura 60 a scopo esemplificativo):



*Fonte: Elaborazione su dati Stellantis.*

*Figura 60. Shopper Feedback. Risposte dei clienti dopo il preventivo.*

- Analisi relative ai modelli esitati. Il grafico in Figura 61, relativo ai modelli esitati, evidenzia le preferenze dei potenziali clienti dopo la richiesta di preventivo. Sebbene i nomi specifici dei modelli siano stati oscurati per motivi di riservatezza, l'analisi mostra quali veicoli suscitano maggiore interesse e quali generano più incertezze. Queste informazioni sono fondamentali per Stellantis, poiché permettono di identificare le aree in cui è necessario intervenire per migliorare l'offerta e la comunicazione dei prodotti. Comprendere le ragioni dell'esitazione dei clienti consente di adottare strategie mirate per aumentare la conversione delle trattative in vendite effettive.



*Fonte: Elaborazione su dati Stellantis.  
Figura 61. Shopper Feedback. Modelli esitati.*

Queste informazioni, integrate nel più ampio ecosistema di monitoraggio della Customer Experience, permettono a Stellantis di intercettare in anticipo le criticità, ottimizzare l’approccio commerciale già nella fase esplorativa e rafforzare le probabilità di vendita effettiva.

In definitiva, lo Shopper Feedback rappresenta un presidio essenziale per comprendere l’esperienza del cliente prima dell’acquisto, fornendo indicazioni preziose per aumentare l’efficacia della rete, migliorare la qualità percepita dei nuovi modelli e orientare con maggiore precisione le azioni correttive e di marketing.

L’approfondimento condotto in questo Capitolo ha evidenziato quanto la gestione della Customer Experience nel settore automotive stia evolvendo verso modelli sempre più data-driven e proattivi, dove il monitoraggio continuo dei KPI consente alle aziende di intercettare con tempestività le esigenze dei clienti. L’analisi delle fasi di vendita, post-vendita e pre-acquisto (Shopper Feedback) ha messo in luce come ogni punto di contatto rappresenti un’opportunità per rafforzare la relazione con i clienti e migliorare la qualità percepita del servizio.

Tuttavia, accanto alla soddisfazione espressa nei questionari, un ruolo sempre più rilevante è svolto dalle recensioni online, che influenzano in modo diretto le percezioni dei consumatori e le loro decisioni d’acquisto. In un contesto in cui il passaparola digitale è spesso il primo punto di contatto con il Brand, la reputazione costruita attraverso i commenti pubblicati in rete diventa un elemento strategico da monitorare e valorizzare.

## CAPITOLO 5. Online Reputation e impatto delle recensioni: riflessi nel settore automotive.

### 5.1. Il concetto di Brand Reputation

La Brand Reputation è il risultato della percezione complessiva che clienti, stakeholder e il pubblico in generale maturano nei confronti di un'organizzazione. Se in passato tale reputazione era influenzata prevalentemente da pubblicità tradizionale, passaparola e relazioni pubbliche, oggi si costruisce in larga misura attraverso i canali digitali.

L'immagine digitale di un'azienda è il frutto dei suoi contenuti pubblicati e dei feedback degli utenti. Come sottolineato da Foroudi et. al (2018) nell'articolo "*Digital technology and marketing management capability: Achieving growth in SMEs. Journal of Business Research*, 100, 441–450"<sup>143</sup>, elementi come l'identità visiva, la coerenza comunicativa e l'interazione online sono determinanti nella costruzione di una percezione forte e differenziante del Brand.

#### 5.1.1 Canali dell'Online Reputation

Un pilastro dell'immagine digitale è rappresentato dal sito web aziendale, che non è solo un punto di contatto funzionale, ma anche un elemento identitario. Un sito ben progettato, allineato ai valori dell'azienda e ricco di contenuti pertinenti contribuisce ad aumentare la fiducia del pubblico e a trasmettere un'immagine di competenza e trasparenza (Kotler & Keller, 2016)<sup>144</sup>. Tuttavia, il sito web da solo ormai non basta. Un ruolo sempre più centrale è svolto dai social media, che offrono all'azienda l'opportunità di esprimere i propri valori in chiave moderna (es: tramite video dimostrativi), rispondere in tempo reale a critiche o apprezzamenti e instaurare relazioni autentiche con il pubblico. Nello studio "*Creative strategies in social media marketing: An exploratory study of Branded social content and consumer engagement*"<sup>145</sup> Ashley e Tuten affermano che una strategia social efficace si fonda sulla coerenza narrativa, sull'uso di contenuti creativi e sul coinvolgimento diretto, elementi che favoriscono una maggiore fidelizzazione e una percezione positiva del Brand.

Accanto ai social network, assume rilevanza crescente anche il content marketing, strumento attraverso cui le aziende possono trasmettere valore, competenza e autorevolezza tramite la produzione regolare di contenuti informativi o d'intrattenimento. Come evidenzia Pulizzi (2014)<sup>146</sup>, contenuti di qualità migliorano il posizionamento sui motori di ricerca (SEO) e consolidano l'immagine dell'azienda come punto di riferimento nel proprio settore. Un contenuto ben strutturato, originale e rilevante consente di attrarre pubblico, aumentando la visibilità del Brand. Tale approccio presuppone una coerenza strategica tra tutti i touchpoint digitali, perché il pubblico premia i Brand che mantengono un'immagine riconoscibile e un tono uniforme su ogni canale (Foroudi et al., 2018).

---

<sup>143</sup> Foroudi, P., Gupta, S., Nazarian, A., & Duda, M. (2018). *Digital technology and marketing management capability: Achieving growth in SMEs. Journal of Business Research*, 100, 441–450.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.025>

<sup>144</sup> Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.

<sup>145</sup> Ashley, C., & Tuten, T. (2015). *Creative strategies in social media marketing: An exploratory study of Branded social content and consumer engagement. Psychology & Marketing*, 32(1), 15–27.  
<https://doi.org/10.1002/mar.20761>

<sup>146</sup> Pulizzi, J. (2014). *Epic Content Marketing: How to Tell a Different Story, Break through the Clutter, and Win More Customers by Marketing Less*. McGraw-Hill Education.

Come osserva Kantar (2023)<sup>147</sup>, le aspettative nei confronti della comunicazione digitale sono oggi molto elevate: i consumatori si attendono coerenza, trasparenza, chiarezza e aggiornamento costante.

Anche strumenti meno visibili ma altrettanto incisivi, come l'email marketing e i sistemi CRM svolgono un ruolo rilevante nella definizione dell'immagine digitale. Comunicazioni personalizzate, pertinenti e tempestive migliorano la percezione di attenzione e professionalità da parte dell'azienda e rafforzano il legame con il cliente (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019)<sup>148</sup>. Tuttavia, un uso scorretto o invasivo degli strumenti di comunicazione digitale, come l'invio massivo di email non profilate, può generare un effetto boomerang. Invece di rafforzare la relazione con il cliente, questo tipo di approccio rischia di compromettere la fiducia nei confronti del Brand. Le comunicazioni percepite come spam, irrilevanti o eccessivamente frequenti vengono spesso ignorate o, peggio, generano fastidio. In un contesto in cui gli utenti sono sempre più attenti alla qualità dell'interazione con i marchi, la mancanza di rispetto per le preferenze individuali può tradursi in una perdita di credibilità. Pertanto, è fondamentale che le aziende adottino una strategia di comunicazione centrata sul cliente, che faccia un uso intelligente dei dati per creare messaggi pertinenti.

### 5.1.2 Recensioni Online

Un elemento sempre più determinante per l'immagine digitale di un'azienda è rappresentato dalle recensioni online e dalle piattaforme di valutazione come Google Reviews, Trustpilot, TripAdvisor o Yelp. I contenuti generati dagli utenti (User-Generated Content), facilmente accessibili e condivisibili, influenzano direttamente le decisioni di acquisto, contribuendo a definire l'immagine percepita dell'azienda (Chevalier & Mayzlin, 2006)<sup>149</sup>. Secondo l'infografica "*Why Your Company's Online Reputation Is Important*", pubblicata da WebFX<sup>150</sup>, il 92% dei consumatori dichiara di leggere recensioni online prima di effettuare un acquisto. Questo dato evidenzia come le opinioni espresse da altri clienti influenzino in maniera diretta il comportamento d'acquisto, diventando uno strumento di fiducia per il potenziale acquirente.

Gli utenti non si limitano più a consumare prodotti o servizi, ma partecipano attivamente al processo comunicativo, contribuendo in modo diretto alla definizione dell'identità digitale aziendale. Le piattaforme digitali amplificano l'impatto delle esperienze condivise: un singolo commento, positivo o negativo, può raggiungere rapidamente migliaia di utenti, generando reazioni a catena sulla reputazione dell'azienda.

---

<sup>147</sup> Kantar. (2023). *Media Trends and Predictions 2023*. Retrieved from <https://www.kantar.com>

<sup>148</sup> Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing* (7th ed.). Pearson Education.

<sup>149</sup> Chevalier, J. A., & Mayzlin, D. (2006). The effect of word of mouth on sales: Online book reviews. *Journal of Marketing Research*, 43(3), 345–354.

<sup>150</sup> <https://www.webfx.com/blog/marketing/companies-online-reputation-important>

Lo studio *“The Impact of Online Reviews on Consumers’ Purchasing Decisions: Evidence From an Eye-Tracking Study”*<sup>151</sup> condotto da Chen, Samaranayake, Cen, Qi e Lan (2022) esplora in profondità l’impatto delle recensioni online sul comportamento d’acquisto dei consumatori, utilizzando una metodologia avanzata di eye-tracking per analizzare dove gli utenti concentrano l’attenzione visiva durante la lettura di recensioni su un prodotto.

Uno dei risultati centrali è che i consumatori tendono a prestare maggiore attenzione alle recensioni negative, sia in termini di tempo di lettura che di focalizzazione dello sguardo. Questo effetto è particolarmente marcato tra le donne, che mostrano una maggiore sensibilità ai contenuti negativi rispetto agli uomini. Questo dato rafforza la teoria del *“Negativity bias”*, secondo cui le informazioni negative tendono ad avere un peso cognitivo ed emotivo superiore rispetto a quelle positive. Un secondo insight rilevante riguarda la difficoltà nel distinguere recensioni autentiche da quelle false: i partecipanti spesso non sono stati in grado di identificare correttamente contenuti manipolati o generati artificialmente.

Lo studio mostra anche che l’ordine di presentazione delle recensioni ha un’influenza significativa: le prime recensioni lette tendono a generare un *“Effetto primacy”* che può orientare l’interpretazione delle successive. Di conseguenza, avere recensioni positive ben visibili tra le prime posizioni può contribuire a mitigare l’effetto delle recensioni negative.

Infine, i risultati suggeriscono che l’engagement dell’utente (inteso come attenzione visiva, tempo trascorso e reazione emotiva) è un indicatore chiave della credibilità e dell’efficacia comunicativa della recensione. Questo implica che non è solo il contenuto testuale a contare, ma anche il modo in cui viene presentato.

La gestione delle recensioni critiche richiede competenze specifiche di *“Crisis communication”*<sup>152</sup>, disciplina che, secondo Coombs (2007), assume particolare rilevanza nell’ecosistema digitale, dove la rapidità di risposta, la trasparenza e la coerenza sono essenziali per contenere i danni reputazionali e ristabilire la fiducia. In un ambiente in cui le informazioni si diffondono in tempo reale e le conversazioni sono pubbliche, anche una singola recensione negativa può generare un effetto a valanga, potenzialmente in grado di compromettere l’immagine aziendale. Una risposta tardiva, impersonale o difensiva può aggravare il malcontento, alimentare la frustrazione dell’utente e innescare reazioni virali. Al contrario, un intervento tempestivo, autentico ed empatico può trasformare un’esperienza negativa in un’occasione di miglioramento e consolidamento della reputazione aziendale. In questo senso, le recensioni online richiedono un’analisi attenta del contenuto, del tono e del contesto, affinché la risposta sia proporzionata, coerente e orientata alla risoluzione e al mantenimento del cliente.

Dal punto di vista aziendale, le recensioni rappresentano anche un’opportunità di miglioramento. Esse forniscono insight preziosi sulle aspettative dei clienti, sulle aree di soddisfazione e su eventuali criticità.

---

<sup>151</sup> Chen, T., Samaranayake, P., Cen, X., Qi, M., & Lan, Y.-C. (2022). The Impact of Online Reviews on Consumers’ Purchasing Decisions: Evidence From an Eye-Tracking Study. *Frontiers in Psychology*, 13, 865702.

<sup>152</sup> Coombs, W. T. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (2nd ed.). Sage Publications.

Nell'articolo *"The impact of e-word-of-mouth on the online popularity of restaurants: A comparison of consumer reviews and editor reviews"*<sup>153</sup>, Zhang, Ye, Law e Li (2010), affermano che rispondere ai feedback in modo tempestivo e trasparente non solo attenua l'impatto delle recensioni negative, ma rafforza la fiducia dei clienti e dimostra un'effettiva attenzione alla relazione. Le aziende che adottano un approccio strutturato all'ascolto digitale e investono in strumenti di sentiment analysis e reputation management sono maggiormente in grado di cogliere segnali deboli, anticipare problemi e migliorare la relazione con i propri clienti (McKinsey & Company, 2020)<sup>154</sup>. Inoltre, l'analisi delle recensioni può essere integrata nei processi di business intelligence, contribuendo allo sviluppo di strategie customer-centric basate su dati reali.

In questo scenario, la gestione delle recensioni critiche non è più solo una funzione del marketing o del servizio clienti, ma una componente trasversale della governance aziendale. Richiede la sinergia di diversi reparti: comunicazione, operations, IT e top management — affinché ogni risposta sia orientata alla cura del cliente.

---

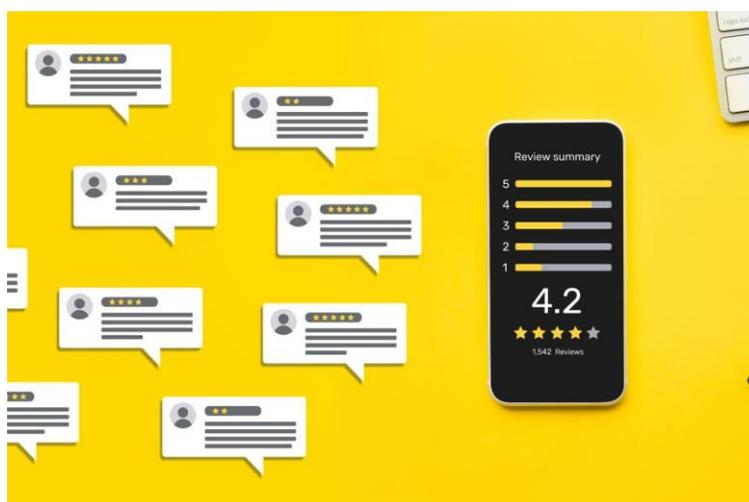
<sup>153</sup> Zhang, Z., Ye, Q., Law, R., & Li, Y. (2010). *The impact of e-word-of-mouth on the online popularity of restaurants: A comparison of consumer reviews and editor reviews*. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 694–700.

<sup>154</sup> McKinsey & Company. (2020). *The future of customer experience: Personalized, predictive, and in real time*. <https://www.mckinsey.com>

### 5.1.3 Metriche dell'Online Reputation

Per orientare le azioni in modo coerente, è fondamentale che le aziende utilizzino metriche affidabili che permettano di monitorare, analizzare e valutare in modo oggettivo l'Online Reputation. Questi indicatori forniscono una base per comprendere l'impatto percepito delle interazioni digitali e guidare decisioni strategiche basate su dati concreti.

Tra le metriche più diffuse e immediate, il rating a stelle è il simbolo più riconoscibile e sintetico della qualità percepita. In pochi secondi, comunica un giudizio collettivo sull'azienda o sul servizio, influenzando il comportamento dell'utente ancor prima che questi approfondisca. Il Google Score medio (Esempio in Figura 62), su scala da 1 a 5, rappresenta uno degli indicatori più visibili e trasversali.



Fonte: [www.businessintelligencegroup.it](http://www.businessintelligencegroup.it)  
Figura 62. Google Score.

In termini di Google Score, i dati mostrano che le aziende con quattro o più stelle hanno in media quasi il doppio del tasso di conversione delle aziende con meno di quattro stelle. (5su5.it, 2024)<sup>155</sup>. In questo scenario, la reputazione online assume un ruolo simile, se non superiore, a quello delle forme di pubblicità tradizionali.

Secondo un articolo pubblicato da InMoment<sup>156</sup>, una società specializzata in soluzioni per il miglioramento della Customer Experience, è emerso che i consumatori tendono a diffidare delle aziende con una valutazione media inferiore alle 4 stelle. In particolare, il 94% degli utenti ha dichiarato di essere stato influenzato negativamente da una recensione o da un commento sui social, portandoli a evitare un'azienda.

Altrettanto rilevante è la tempestività nella risposta alle recensioni, soprattutto a quelle critiche.

<sup>155</sup> <https://www.5su5.it/le-nuove-statistiche-sulle-recensioni-di-google-mostrano-il-potente-impatto-sulle-decisioni-di-acquisto/>

<sup>156</sup> <https://www.inmoment.com>

Sempre secondo InMoment, il 53% dei clienti si aspetta una risposta a una recensione negativa entro una settimana, ma il 63% afferma di non aver mai ricevuto una risposta da parte dell'azienda.

Un terzo indicatore chiave è rappresentato dal sentiment— positivo, negativo o neutro — che emerge dalle recensioni. L'analisi del sentiment consente di andare oltre il punteggio numerico, offrendo una lettura qualitativa della reputazione. Mentre la valutazione a stelle restituisce un giudizio immediato, l'analisi vera e propria dei commenti permette di cogliere altre sfumature.

Nello studio *"Sentiment analysis: Capturing favorability using natural language processing"*<sup>157</sup>, Nasukawa e Yi (2003) hanno introdotto un approccio basato su tecniche di natural language processing (NLP) per identificare la polarità delle opinioni e associarle a specifici elementi del prodotto o del servizio. Questo approccio consente alle aziende non solo di comprendere cosa pensano i clienti, ma anche su quali aspetti stanno esprimendo soddisfazione o criticità.

Strumenti avanzati di sentiment analysis permettono di monitorare in tempo reale l'evoluzione del tono emotivo su specifici canali o punti del Customer Journey, generando insight strategici. Ad esempio, un aumento di recensioni positive sull'assistenza post-vendita può indicare l'efficacia di nuove policy aziendali, mentre l'emergere di sentiment negativo associato ai tempi di consegna può evidenziare inefficienze operative. Come osservano Cambria et al. (2017)<sup>158</sup>, il valore della sentiment analysis risiede proprio nella sua capacità di trasformare grandi volumi di dati testuali in informazioni fruibili, favorendo la personalizzazione delle strategie di comunicazione e l'intervento mirato nei punti critici della Customer Experience.

Il sentiment non è semplicemente un dato descrittivo, ma uno strumento diagnostico e predittivo. Se integrato correttamente nei sistemi di reputation management, consente una lettura della reputazione aziendale, contribuendo a rendere l'organizzazione più reattiva, consapevole e orientata al cliente.

Accanto a questi parametri, le aziende possono utilizzare il response rate (percentuale di recensioni a cui si è risposto), l'evoluzione temporale del punteggio medio e la distribuzione dei rating. Questi strumenti offrono una visione dettagliata della reputazione online.

---

<sup>157</sup> Nasukawa, T., & Yi, J. (2003). Sentiment analysis: Capturing favorability using natural language processing. *Proceedings of the 2nd International Conference on Knowledge Capture*, 70–77.

<sup>158</sup> Cambria, E., Schuller, B., Xia, Y., & Havasi, C. (2017). Sentiment analysis is a big suitcase. *IEEE Intelligent Systems*, 32(6), 74–80.

## 5.2. Ricerca empirica: “L’impatto dell’Online Reputation sulle decisioni d’acquisto dei consumatori”

Dopo aver analizzato il ruolo dell’Online Reputation e delle recensioni, questa sezione della Tesi presenta una ricerca empirica condotta attraverso un questionario, con l’obiettivo di esplorare in modo diretto la percezione dei consumatori e l’impatto delle recensioni sulle decisioni d’acquisto.

Il questionario, personalmente sviluppato, è composto da due sezioni principali.

La prima indaga in modo trasversale l’influenza delle recensioni online sulle decisioni d’acquisto. La seconda sezione si concentra invece sul settore automotive, ambito di particolare interesse per questa Tesi. Il questionario completo si trova in Appendice.

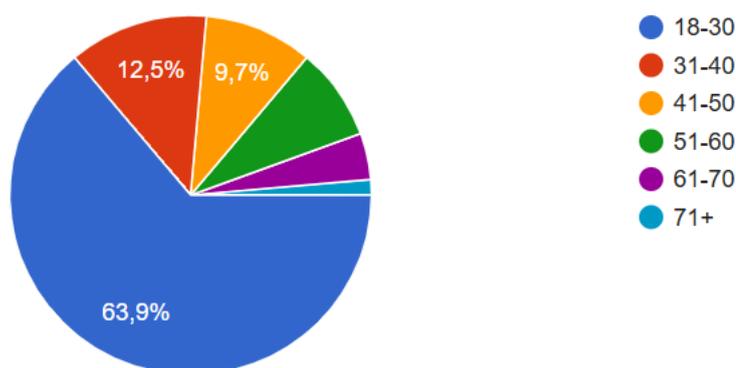
Questa parte della ricerca ha una duplice finalità: da un lato, offrire dati quantitativi e qualitativi a supporto delle argomentazioni discusse nei capitoli precedenti; dall’altro, generare insight specifici sul settore automobilistico.

### 5.2.1 Analisi dei risultati del Questionario

Il questionario ha raccolto 144 risposte da parte di utenti appartenenti a diverse fasce d’età e background professionali. La fascia d’età più rappresentata è quella compresa tra 18 e 30 anni (64%), seguita da quella 31–40 anni (12,5%) e 41–50 anni (9,7%). La distribuzione per genere risulta lievemente sbilanciata a favore degli uomini, che rappresentano il 54,2% del campione, mentre le donne costituiscono il restante 45,8%. Le occupazioni principali indicate sono lavoratore dipendente (50,7%) e studente (24,6%), seguite da liberi professionisti (16,9%) e da altre categorie residuali. Di seguito sono riportati i grafici relativi alla sezione anagrafica (Figure 63, 64 e 65):

#### Indica la tua fascia d’età

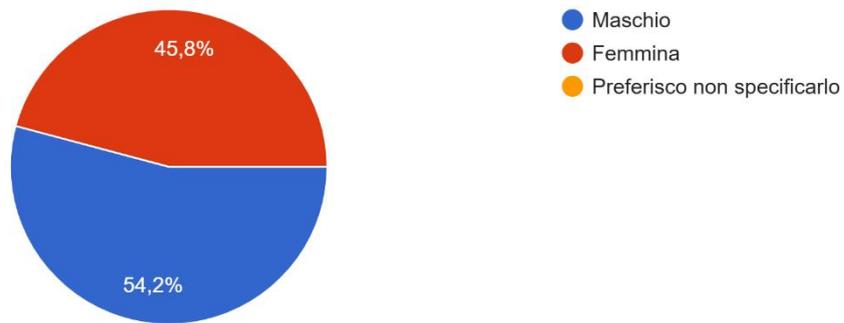
144 risposte



Fonte: Elaborazione su dati del questionario.  
Figura 63. Distribuzione per fascia d’età.

### Indica il tuo genere

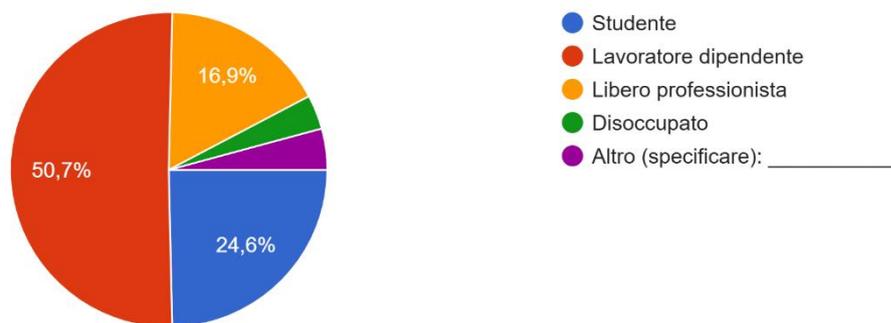
144 risposte



Fonte: Elaborazione su dati del questionario.  
Figura 64. Distribuzione per genere.

### Indica la tua occupazione principale

142 risposte

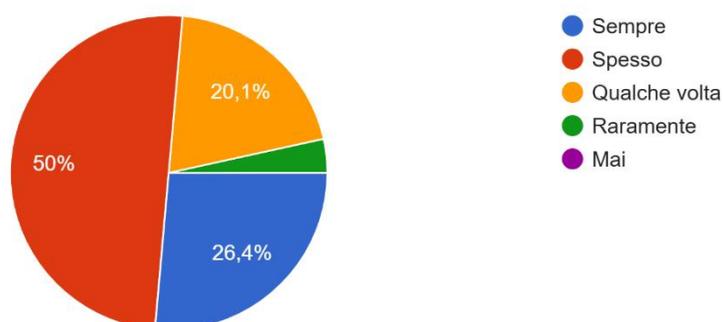


Fonte: Elaborazione su dati del questionario.  
Figura 65. Distribuzione per occupazione.

Dopo aver delineato il profilo anagrafico dei partecipanti, l'attenzione si è spostata sui comportamenti e le percezioni legate alla lettura delle recensioni online. L'obiettivo è comprendere quanto frequentemente i consumatori consultino i giudizi altrui prima di un acquisto e quale impatto questi abbiano sulle loro scelte. Alla domanda sulla frequenza di lettura, oltre il 75% dei rispondenti ha dichiarato di leggere recensioni "spesso" o "sempre" prima di acquistare un prodotto o servizio, riconoscendone un ruolo di particolare rilevanza nel processo decisionale (Figura 66).

Prima di effettuare un acquisto, guardi le recensioni online?

144 risposte



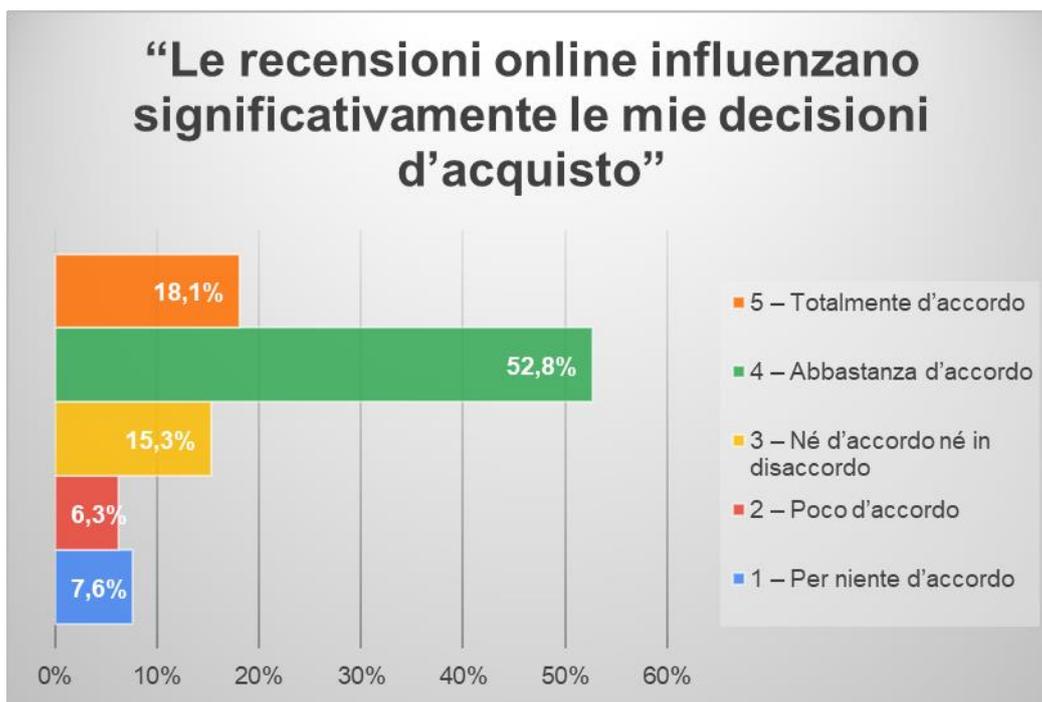
Fonte: Elaborazione su dati del questionario.

Figura 66. Consultazione delle recensioni online prima di un acquisto.

Questa tendenza risulta particolarmente accentuata tra gli studenti: l'85,8% di essi dichiara di consultare abitualmente le recensioni online, seguiti dai lavoratori dipendenti e dai liberi professionisti. Si tratta di un comportamento trasversale che coinvolge diverse fasce sociali e professionali, e conferma quanto le recensioni siano diventate un riferimento nel processo decisionale.

Per indagare in profondità l'impatto percepito delle recensioni online sulle decisioni di acquisto, sono state proposte ai partecipanti delle affermazioni valutate su scala Likert da 1 (Per niente d'accordo) a 5 (Totalmente d'accordo). Le risposte sono state raccolte e rappresentate graficamente per ciascuna affermazione, al fine di visualizzare le tendenze dominanti e individuare eventuali pattern di comportamento. Seguono dunque le analisi e i grafici che illustrano nel dettaglio i risultati del questionario, evidenziando il grado di accordo o disaccordo degli intervistati rispetto alle diverse affermazioni proposte.

La maggioranza assoluta dei rispondenti si dichiara concorde con l'affermazione "Le recensioni online influenzano significativamente le mie decisioni d'acquisto": il 52,8% si dice "abbastanza d'accordo" e il 18,1% "totalmente d'accordo", per un totale del 70,9% di valutazioni positive. Solo una minoranza si colloca nelle categorie di disaccordo, confermando l'importanza attribuita alle recensioni come leva decisionale (vedi Figura 67).

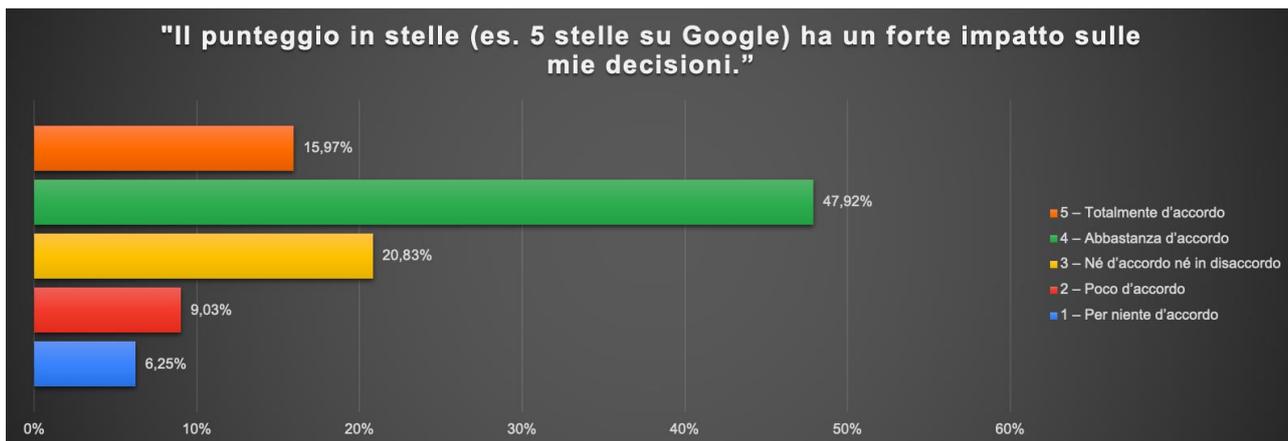


*Fonte: Elaborazione su dati del questionario.  
Figura 67. Influenza percepita dalle Recensioni.*

Tuttavia, analizzando le risposte per fascia d’età, emergono differenze significative: tra i giovani tra i 18 e i 30 anni, l’87% riconosce un impatto rilevante delle recensioni, mentre tra i rispondenti sopra i 50 anni questa percentuale cala drasticamente, con valori inferiori al 45%. Ciò evidenzia una forte correlazione generazionale, dove i consumatori digitalmente più alfabetizzati si dimostrano anche più ricettivi verso il giudizio altrui.

Dall’analisi emerge che il punteggio in stelle esercita un’influenza significativa sulle decisioni d’acquisto dei consumatori. In particolare, il 47,92% dei rispondenti si dichiara “abbastanza d’accordo” con l’affermazione “Il punteggio in stelle (es. 5 stelle su Google) ha un forte impatto sulle mie decisioni”, mentre un ulteriore 15,97% è “totalmente d’accordo”. Complessivamente, quindi, quasi due terzi del campione considera questo tipo di valutazione un elemento rilevante nelle proprie scelte.

Solo una minoranza si posiziona su valori neutrali o negativi: il 20,83% dichiara di essere né d’accordo né in disaccordo, mentre solo il 9,03% è “poco d’accordo” e appena il 6,25% “per niente d’accordo”(Figura 68).

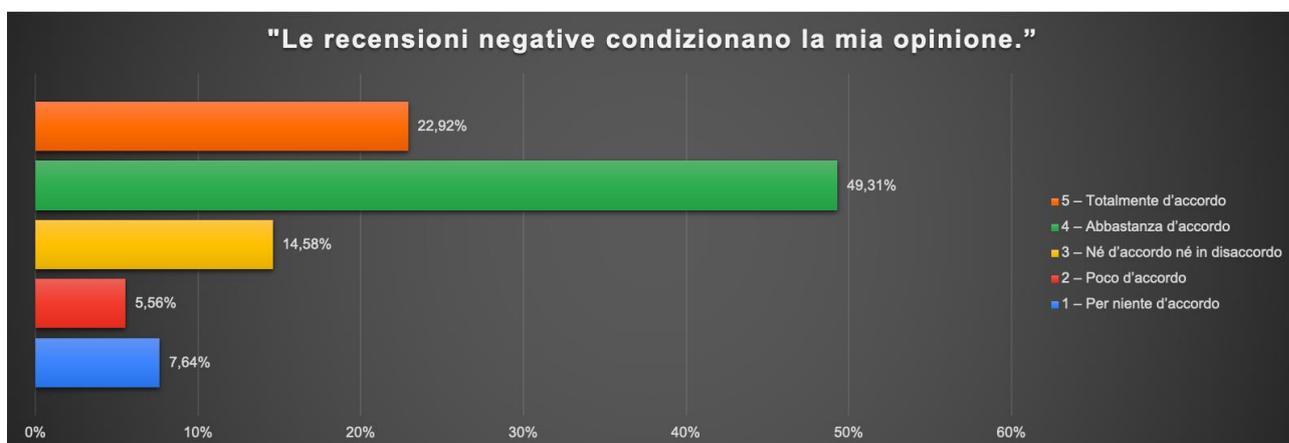


Fonte: Elaborazione su dati del questionario.

Figura 68. Influenza Google Score.

Questo dato conferma la centralità dello Score come meccanismo decisionale rapido, in particolare nei contesti dove il consumatore ha bisogno di filtrare rapidamente numerose alternative. La fiducia in questa metrica sottolinea l'importanza per le aziende di mantenere una media alta, curando in modo attento anche le singole recensioni negative.

Ancora più rilevante è il dato relativo all'effetto delle recensioni negative (Figura 69), che si dimostrano fortemente condizionanti: complessivamente il 72,23% del campione afferma di essere influenzato in misura significativa da giudizi negativi. Le aziende, pertanto, dovrebbero gestire tempestivamente le recensioni critiche per tutelare la propria Brand reputation.

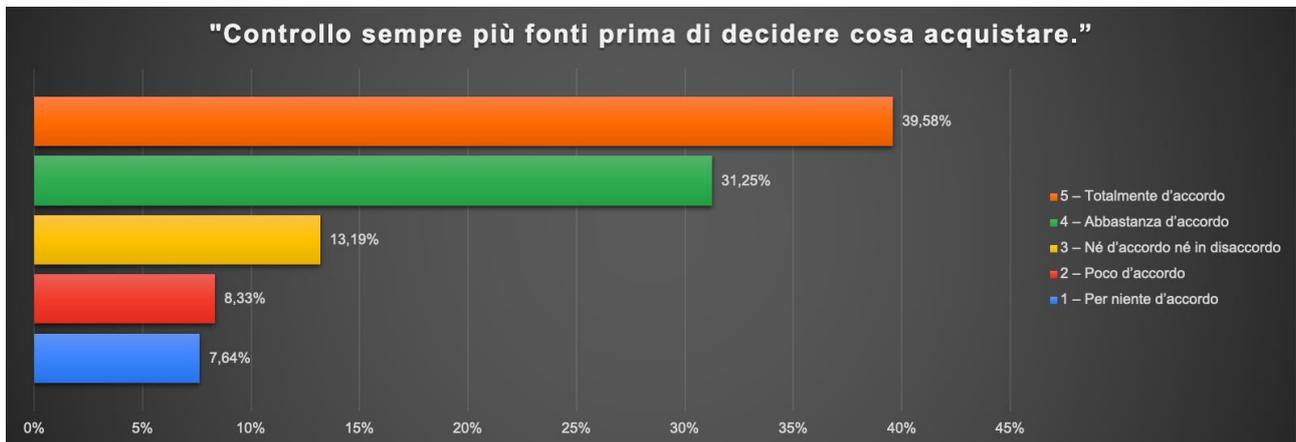


Fonte: Elaborazione su dati del questionario.

Figura 69. Influenza Recensioni negative.

Dall'analisi incrociata di queste risposte, si evidenzia che l'influenza esercitata dalle recensioni varia in base a età, genere e occupazione. In particolare, le donne e gli studenti mostrano maggior sensibilità alle recensioni negative e al Google Score.

Il ruolo crescente delle recensioni all'interno del processo decisionale è ulteriormente confermato dalla verifica incrociata adottata dalla maggior parte dei rispondenti. Come mostra la Figura 70, circa il 70% del campione si dichiara "abbastanza" o "totalmente d'accordo" con l'affermazione "Controllo sempre più fonti prima di decidere cosa acquistare". Questo comportamento evidenzia una maturazione dal punto di vista critico del consumatore, che non si limita a leggere una singola opinione, ma costruisce un proprio giudizio confrontando diverse piattaforme, canali e punti di vista.



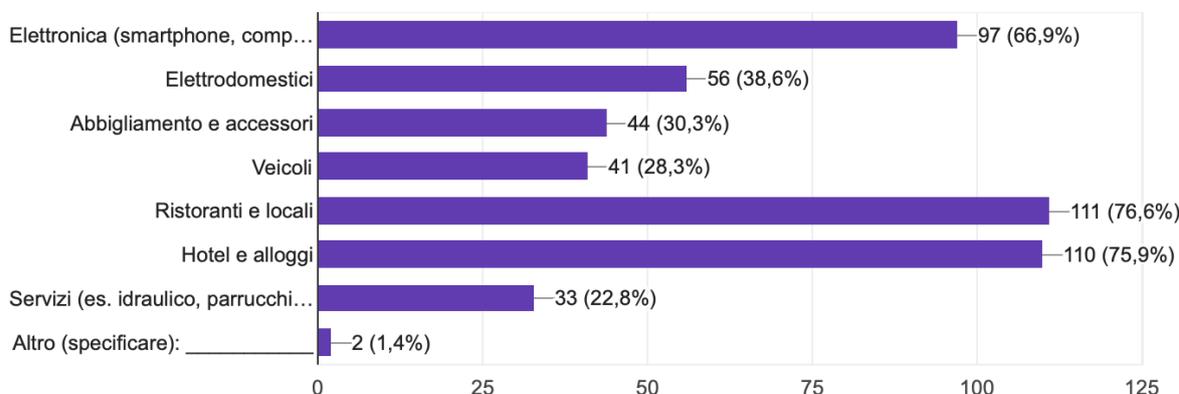
*Fonte: Elaborazione su dati del questionario.*

*Figura 70. Controlli fonti.*

Questo comportamento riflette l'evoluzione di un consumatore sempre più consapevole e capace di integrare recensioni, score ed esperienze altrui nel processo decisionale. Si tratta di una forma di autotutela cognitiva di fronte all'incertezza e al rischio percepito, resa possibile dalla disponibilità illimitata di informazioni online e alimentata da una crescente diffidenza verso le fonti uniche (Urban, 2004)<sup>159</sup>.

<sup>159</sup> Urban, G. L. (2004). The emerging era of customer advocacy. *MIT Sloan Management Review*, 45(2), 77-82.

Per quanto riguarda le categorie di prodotti o servizi per i quali le recensioni sono ritenute più utili, i dati riportati in Figura 71 evidenziano come i consumatori attribuiscono un valore informativo maggiore alle recensioni nei settori ad alta esperienza, cioè in quei contesti in cui la qualità del prodotto o del servizio non è facilmente valutabile prima dell'acquisto.



Fonte: Elaborazione su dati del questionario.

Figura 71. Settori in cui i consumatori considerano più utili le recensioni online.

Tra le categorie più influenzate spiccano ristoranti e locali (76,6%), hotel e alloggi (75,9%) ed elettronica di consumo (66,9%). Questi tre ambiti condividono una caratteristica fondamentale: appartengono alla categoria dei beni ad alta esperienza, ossia prodotti o servizi il cui valore può essere effettivamente valutato solo dopo l'acquisto o la fruizione (Nelson, 1970)<sup>160</sup>. Nel suo studio, Nelson introduce una distinzione fondamentale tra search goods ed experience goods. I search goods sono quelli per cui è possibile valutare qualità e caratteristiche prima dell'acquisto, mentre gli experience goods richiedono il consumo per essere pienamente valutati (es. viaggi, ristoranti, elettronica). Hotel, ristoranti ed elettronica di consumo rientrano chiaramente in quest'ultima categoria: l'utente non può sapere a priori se una struttura ricettiva sarà di buon livello, se il cibo sarà all'altezza delle aspettative o se uno smartphone avrà le prestazioni desiderate. Di conseguenza, la consultazione delle recensioni diventa una strategia per trasformare il bene esperienziale in una scelta più informata e meno rischiosa.

Nel caso di ristoranti e hotel, il ruolo delle recensioni è amplificato dalla centralità di piattaforme verticali specializzate come TripAdvisor, Yelp o Google Maps. Questi ambienti digitali non solo aggregano grandi volumi di opinioni, ma offrono anche sistemi di ranking, immagini, risposte da parte dei gestori e badge di qualità, che contribuiscono a costruire fiducia e legittimazione sociale (Filieri, 2015)<sup>161</sup>. Nell'articolo "What makes online reviews helpful? A diagnosticity-adoption framework to explain informational and normative influences in e-WOM", Filieri propone un modello di analisi del comportamento degli utenti focalizzato su due dimensioni: l'influenza normativa (ciò che "altri fanno") e l'influenza informativa (ciò che "altri sanno"). Secondo l'autore, le recensioni online sono considerate particolarmente utili per prendere decisioni quando sono percepite come dettagliate, credibili e recenti. Questo spiega la loro potenza persuasiva nel caso di

<sup>160</sup> Nelson, P. (1970). Information and consumer behavior. *Journal of Political Economy*, 78(2), 311–329.

<sup>161</sup> Filieri, R. (2015). What makes online reviews helpful? A diagnosticity-adoption framework to explain informational and normative influences in e-WOM. *Journal of Business Research*, 68(6), 1261–1270.

hotel e ristoranti, dove la componente esperienziale è soggettiva e dove l'utente ricerca conferme nella narrazione di altri consumatori (es. su TripAdvisor).

Le recensioni non solo riducono l'incertezza, ma agiscono anche come forma di legittimazione sociale: un ristorante con molte recensioni positive appare implicitamente più "giusto" o "popolare".

L'elettronica di consumo, sebbene appartenga a una categoria più tecnica, mostra lo stesso bisogno di rassicurazione. Prodotti come smartphone, tablet, cuffie o computer portatili sono spesso acquistati online, dove non è possibile testarne direttamente le caratteristiche. In questo contesto, le recensioni su Amazon o ePrice, arricchite da foto, voti e commenti dettagliati, diventano determinanti per il consumatore, che può confrontare prestazioni, durabilità e usabilità (Park & Lee, 2008)<sup>162</sup>. In particolare, lo studio di Park & Lee si focalizza sul ruolo della percezione qualitativa del contenuto delle recensioni nei processi d'acquisto online, con particolare riferimento ai prodotti elettronici. Amazon, ad esempio, non si limita a fornire un punteggio in stelle, ma permette agli utenti di caricare foto, distinguere recensioni "verificate", e ordinare i commenti in base all'utilità. Tali strumenti aumentano la trasparenza percepita e generano fiducia nei confronti del contenuto, facilitando la decisione anche in assenza di un'esperienza diretta del prodotto.

La posizione dominante di queste tre categorie evidenzia dunque come la fiducia nel giudizio collettivo si radichi fortemente nei contesti dove l'asimmetria informativa è più alta e dove il valore percepito dipende dalla reputazione del fornitore.

Dietro questi settori, si collocano altre tipologie di consumo che, pur risultando meno centrali nelle risposte, mostrano una crescente propensione alla consultazione di recensioni online. È il caso degli elettrodomestici (38,6%), per i quali l'acquirente cerca spesso conferme sulla durabilità, l'affidabilità e il servizio post-vendita, basandosi su esperienze già documentate da altri utenti.

Nel comparto abbigliamento e accessori (30,3%), l'utilità delle recensioni si concentra maggiormente su aspetti pratici come la vestibilità, la fedeltà ai colori e la qualità dei materiali. In un settore dove la percezione visiva online può essere fuorviante, i commenti degli utenti assumono una funzione orientativa, soprattutto nei casi in cui non sia possibile effettuare resi con facilità. Secondo Filieri, il contenuto generato dagli utenti rappresenta in questi casi uno strumento di legittimazione tra pari, che aiuta a mitigare il rischio e rafforza la percezione del Brand.

Un'attenzione particolare verrà rivolta alla categoria dei veicoli (28,3%), che, pur rappresentando un acquisto significativo dal punto di vista economico e decisionale, si trova in una posizione più defilata rispetto ad altre categorie. Ciò può dipendere dal fatto che il processo d'acquisto di un'auto coinvolge una pluralità di touchpoint: concessionari, test drive, passaparola diretto e informazioni tecniche. Tuttavia, le recensioni online stanno guadagnando spazio anche in questo ambito, specialmente nelle fasi iniziali di orientamento e confronto tra modelli o Brand. Questa dinamica trova un ulteriore approfondimento nella seconda sezione del questionario, indaga il comportamento dei rispondenti nel processo di acquisto di un'automobile.

---

<sup>162</sup> Park, D. H., & Lee, J. (2008). User-generated content and product reviews: The role of perceived characteristics and customer trust. *International Journal of Electronic Commerce*, 13(1), 7–35.

### 5.2.2 Analisi dei risultati del Questionario: Focus sul settore automotive

Alla domanda “Hai mai acquistato un’auto?”, circa la metà del campione risponde che ha già acquistato un’auto, mentre l’altra metà ha dichiarato l’intenzione di farlo in futuro.

Oltre alle recensioni online, altri fattori presi in considerazione includono le pubblicità e campagne promozionali, le informazioni fornite e il test drive in concessionaria, le raccomandazioni da parte di amici e familiari, ed infine la reputazione e l’affidabilità del marchio.

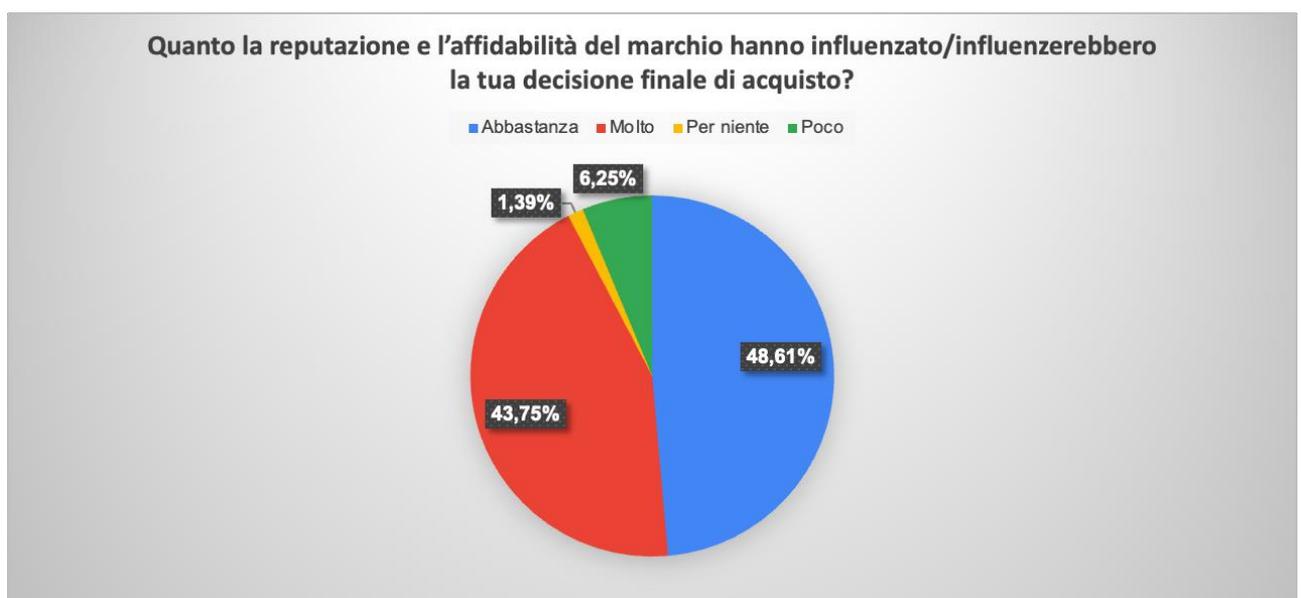
Ai partecipanti è stato chiesto di indicare in quale misura ciascuno degli elementi sopra elencati abbia influenzato, o influenzerebbe, la loro decisione di acquisto, utilizzando una scala di risposta che va da 'Per niente' a 'Molto'.

I risultati emersi evidenziano una gerarchia piuttosto chiara:

#### 1. Reputazione del marchio (Figura 72).

Il fattore più influente è la reputazione e affidabilità del Brand, giudicata “molto” importante dal 43,75% del campione (63 rispondenti) e “abbastanza” da un ulteriore 48,61% (70 rispondenti). Solo 2 persone hanno risposto “Per niente”. Questo dato conferma il peso identitario ed emozionale legato al Brand nel settore automotive, dove l’immagine aziendale gioca un ruolo chiave nel determinare la fiducia del cliente. La reputazione di un marchio riflette anni di performance, qualità percepita, assistenza post-vendita e coerenza comunicativa.

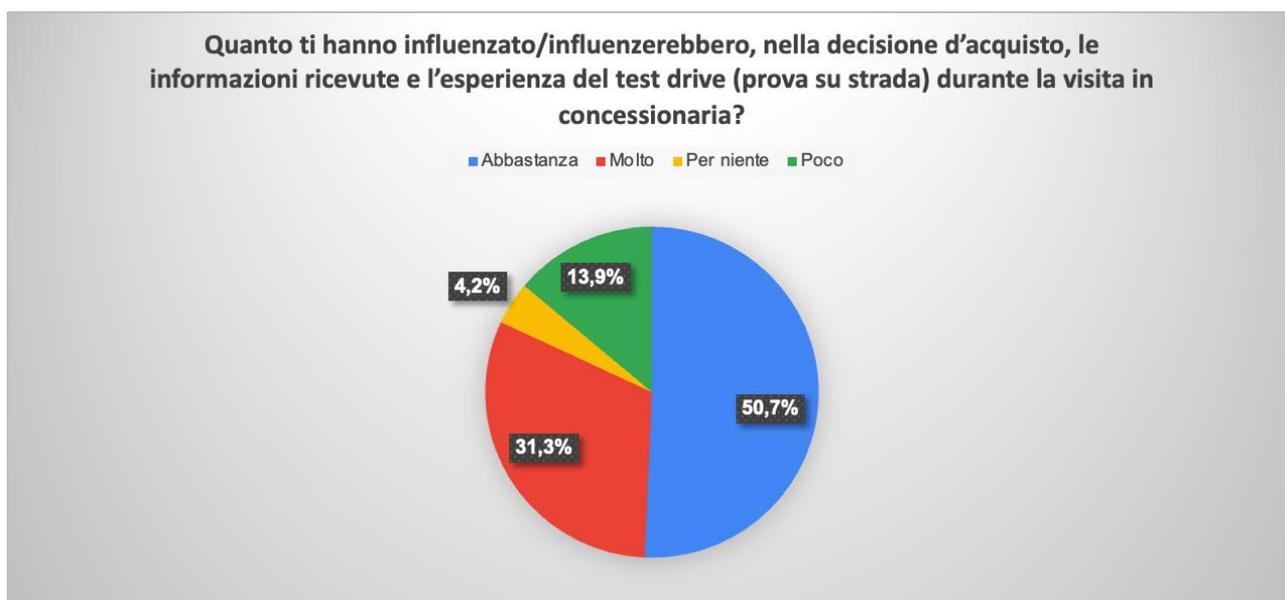
In un mercato altamente competitivo come quello dell’automotive, un Brand affidabile diventa una garanzia di sicurezza, durata e valore nel tempo. Inoltre, il Brand ha una forte componente simbolica: rappresenta lo status e l’identificazione con uno stile. Questo legame emotivo può spingere il consumatore a privilegiare un Brand anche a fronte di alternative tecnicamente simili o economicamente più vantaggiose. Il Brand è un vero e proprio driver di scelta, capace di influenzare in modo profondo l’intero Customer Journey.



Fonte: Elaborazione su dati del questionario.  
Figura 72. Reputazione e affidabilità del marchio.

## 2. Esperienza in concessionaria e test drive (Figura 73).

Segue il test drive, indicato come “molto influente” dal 31,3% (45) dei rispondenti e “abbastanza” dal 50,7% (73). In totale, oltre l’82% dei rispondenti considera determinante questa fase di contatto diretto con il veicolo. Ciò evidenzia che, nonostante la crescente rilevanza delle informazioni reperite online, l’esperienza fisica del prodotto rimane centrale nel processo decisionale. Il test drive rappresenta infatti un momento chiave per confermare (o smentire) le aspettative create attraverso il marketing e le recensioni, permettendo al potenziale acquirente di valutare aspetti fondamentali come la maneggevolezza, il comfort, le prestazioni e la sensazione generale di guida. È un’esperienza che va oltre i dati tecnici e le immagini, rafforza il legame emotivo con il prodotto e riduce l’incertezza legata all’acquisto.



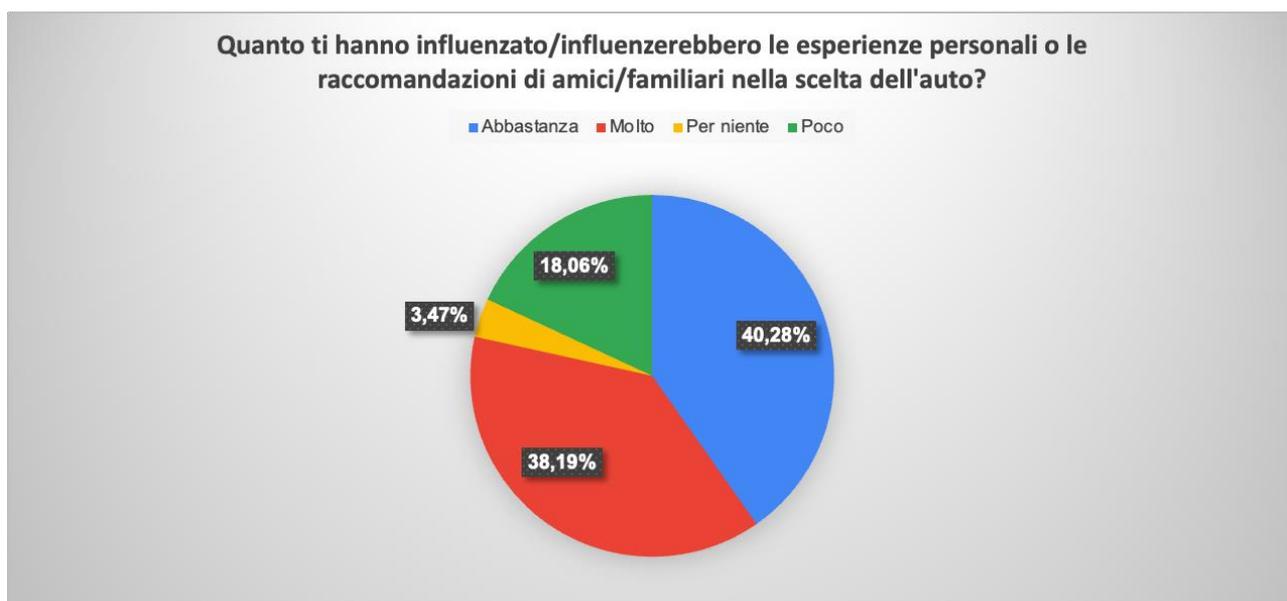
Fonte: Elaborazione su dati del questionario.  
Figura 73. Esperienza in concessionaria e test drive.

## 3. Esperienze personali e raccomandazioni (Figura 74).

Le esperienze o i consigli di amici e familiari sono ritenuti “molto” importanti dal 38,2% dei rispondenti e “abbastanza” dal 40,3%. Questi risultati confermano che il passaparola continua a essere uno dei driver più potenti nelle decisioni di acquisto, anche in un contesto pervaso da contenuti digitali. Le raccomandazioni di persone vicine sono percepite come affidabili, autentiche e senza alcun tipo di interessi commerciali. Le raccomandazioni si configurano come una forma di “*Social proof*”, ovvero una prova sociale in cui gli individui tendono a conformarsi alle opinioni o comportamenti di altri per ridurre l’incertezza nelle scelte (Cialdini, 2009)<sup>163</sup>.

<sup>163</sup> Cialdini, R. B. (2009). *Influence: Science and practice (5th ed.)*. Boston: Pearson Education.

Alcune ricerche hanno evidenziato come il passaparola influenzi non solo la preferenza iniziale del Brand, ma anche la probabilità effettiva di acquisto, contribuendo a rafforzare la fiducia nei confronti del prodotto (Trusov et al., 2009)<sup>164</sup>. Le raccomandazioni interpersonali si confermano una leva strategica, tanto da essere spesso integrate anche nei processi digitali attraverso le recensioni verificate o i programmi di referral.



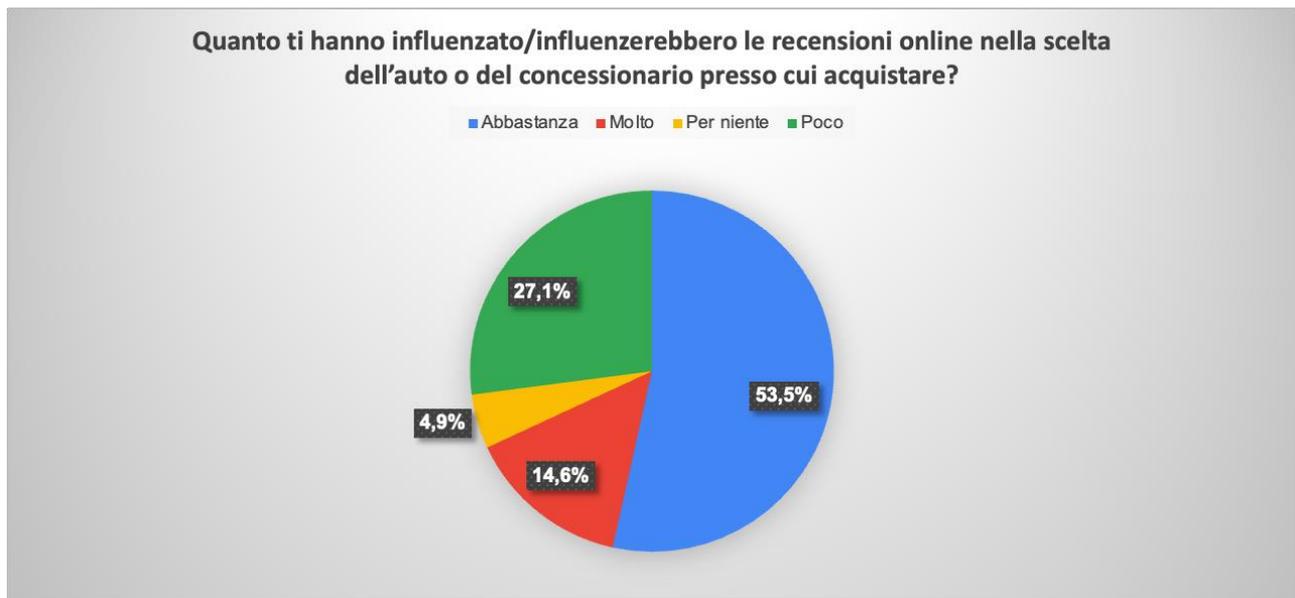
Fonte: Elaborazione su dati del questionario.

Figura 74. Esperienza personale e raccomandazioni.

#### 4. Recensioni online (Figura 75).

Il 53,5% dei rispondenti afferma che le recensioni online hanno avuto “abbastanza” peso nella decisione d’acquisto, mentre il 14,6% le considera “molto” influenti. Tuttavia, un 32% complessivo (27,1% “poco” e 4,9% “per niente”) attribuisce loro un peso più marginale. Questo dato suggerisce che, sebbene le recensioni online siano ormai parte integrante del Customer Journey, non rappresentano ancora un elemento decisivo per tutti, soprattutto nel settore automotive. La scelta di un’automobile implica investimenti economici elevati, tempi decisionali più lunghi e una maggiore ricerca di rassicurazione. Per questo motivo, molti consumatori continuano ad affidarsi a canali più diretti, come l’esperienza personale, il consiglio di un familiare, o l’interazione con il personale di vendita. La fiducia si costruisce spesso attraverso relazioni e contatto umano, soprattutto nel momento della trattativa o della consegna, elementi che le recensioni online non riescono a sostituire del tutto.

<sup>164</sup> Trusov, M., Bucklin, R. E., & Pauwels, K. (2009). Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: Findings from an internet social networking site. *Journal of Marketing*, 73(5), 90–102.



*Fonte: Elaborazione su dati del questionario.  
Figura 75. Impatto delle recensioni online.*

Andando più nel dettaglio, si nota che tra gli over 40 emerge un atteggiamento più distaccato nei confronti delle recensioni, con una maggiore propensione a considerarle poco o per niente influenti: il 38% di questa fascia d'età ha espresso valutazioni in tal senso.

#### *5. Pubblicità e campagne promozionali (Figura 76).*

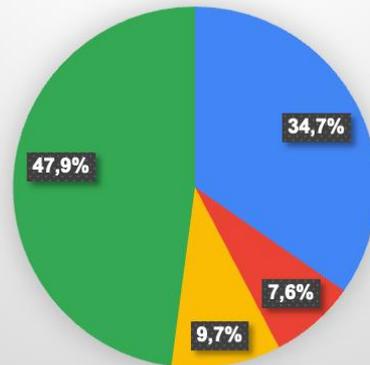
Quest'ultimo è il canale percepito come meno influente: solo 11 rispondenti (7,6%) lo indicano come "molto influente", mentre 69 (47,9%) "poco" e 14 (9,7%) "per niente". Sebbene la comunicazione pubblicitaria resti un canale visibile e capillare, la sua efficacia percepita è limitata rispetto agli altri touchpoint. La forte incidenza della risposta "poco" suggerisce che molti consumatori considerano la pubblicità poco credibile o eccessivamente orientata alla persuasione, e quindi non determinante nella scelta finale.

Nel settore automotive le campagne promozionali vengono spesso percepite come strumenti di awareness più che di conversione. In altre parole, la pubblicità può influenzare l'immaginario e la visibilità del Brand, ma non sempre riesce a incidere realmente sulla decisione d'acquisto (Kotler & Keller, 2016)<sup>165</sup>.

<sup>165</sup> Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson Education.

**Quanto ti hanno influenzato/influenzerebbero le pubblicità e le campagne promozionali (TV, social media) nella scelta dell'auto?**

■ Abbastanza ■ Molto ■ Per niente ■ Poco



*Fonte: Elaborazione su dati del questionario.  
Figura 76. Pubblicità e campagne promozionali.*

In particolare, nella fascia dei più giovani (18-30 anni) il 58% degli intervistati ha espresso una valutazione negativa, dichiarando che le campagne pubblicitarie hanno inciso poco o per niente sulle decisioni d'acquisto. Questa tendenza suggerisce una crescente disaffezione dei giovani verso i messaggi pubblicitari tradizionali, probabilmente percepiti come poco autentici, ripetitivi o non in linea con le loro aspettative comunicative.

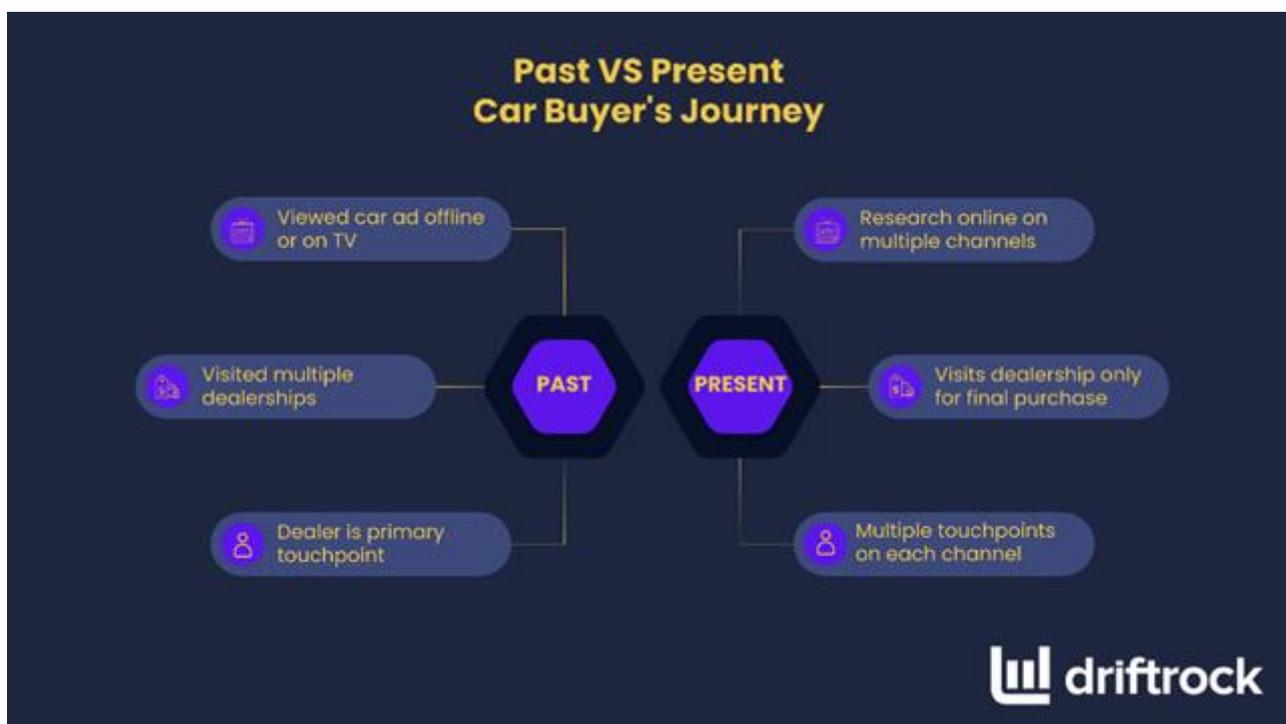
Si conferma così la necessità, per le case automobilistiche, di ripensare i formati e i contenuti promozionali, privilegiando approcci più interattivi, personalizzati e credibili, come il content marketing o le collaborazioni con influencer percepiti come autorevoli e trasparenti.

L'analisi condotta evidenzia come la decisione d'acquisto nel settore automotive non sia guidata da un unico fattore predominante, ma derivi da un equilibrio tra razionalità, fiducia e percezione.

I consumatori si muovono tra canali di informazione online e esperienze vissute in prima persona. In questo contesto, i Brand devono adattarsi a una logica decisionale sempre più frammentata e selettiva, in cui ogni punto di contatto ha il compito di rispondere a bisogni specifici. Essere rilevanti, credibili e coerenti lungo l'intero percorso che conduce all'acquisto diventa un requisito strategico per incidere realmente sulle scelte dei consumatori.

### 5.3. Online Reputation nel settore automotive.

Nel contesto dell'automotive, l'Online Reputation diventa un asset strategico, capace di influenzare le decisioni d'acquisto ancor prima del contatto diretto con il Brand. La Figura 77 confronta il Customer Journey del compratore d'auto nel passato e nel presente, evidenziando l'evoluzione del processo di acquisto.



Fonte: <https://www.driftrack.com>.

Figura 77. Evoluzione Car Buyer's Journey.

Recensioni, valutazioni e interazioni digitali assumono un valore crescente nella costruzione della fiducia, tanto che, secondo J.D. Power (2023)<sup>166</sup>, il 72% degli acquirenti consulta almeno una recensione online prima di acquistare un'auto, e il 56% considera più affidabili le opinioni degli utenti rispetto alle informazioni fornite dai concessionari. Questo dato si allinea con quanto emerge dalle ricerche condotte da Driftrack e Deloitte, evidenziando come l'esperienza digitale condizioni l'acquisto fin dalle prime fasi.

Secondo Partoo<sup>167</sup>, piattaforma SaaS specializzata nella gestione della presenza online e della reputazione digitale delle aziende, quasi la metà degli utenti evita aziende con una valutazione inferiore a 4,5 stelle su Google. Inoltre, l'87% dei consumatori considera una media inferiore alle 3 stelle come un segnale negativo tale da scoraggiare l'interazione.

<sup>166</sup> J.D. Power. (2023). U.S. Automotive Retail Experience Study.

<sup>167</sup> [www.partoo.co](http://www.partoo.co)

Il comportamento dei clienti è radicalmente cambiato nel tempo. Come sottolinea Driftröck (2024)<sup>168</sup>, il 59% degli acquirenti di auto dedica settimane alla raccolta di informazioni online, navigando tra almeno tre piattaforme diverse prima di prendere contatto con una concessionaria. Questa attività di ricerca pre-acquisto rende la reputazione online un punto di accesso prioritario al funnel di vendita.

L'impatto si riflette anche nella logica organizzativa dei dealer. Dealerlink.it (2024)<sup>169</sup> evidenzia come l'80% delle decisioni di acquisto venga maturato prima ancora che il cliente entri in concessionario. Negli ultimi anni, diverse case automobilistiche hanno compreso l'importanza strategica della gestione della reputazione online, adottando iniziative mirate per monitorare e migliorare la percezione del Brand nel panorama digitale.

Renault ha intrapreso un percorso significativo in questa direzione, collaborando con la piattaforma *Reputation* per implementare una soluzione centralizzata di gestione della reputazione online e del *Voice of the Customer* (VoC). Questa partnership ha permesso a Renault di raccogliere feedback dai clienti attraverso vari canali, tra cui vendite di veicoli nuovi, assistenza post-vendita e interazioni con i call center, al fine di ottenere una visione completa dell'esperienza del cliente e guidare miglioramenti mirati (Reputation, 2022)<sup>170</sup>.

Toyota<sup>171</sup>, attraverso il suo programma *Social Media & Reputation Management* (SMRM), ha fornito ai concessionari strumenti web-based per la gestione dei contenuti personalizzati, la programmazione dei post e la lettura delle recensioni dei clienti. Questo approccio ha facilitato una comunicazione più efficace con i clienti e una gestione proattiva della reputazione online.

Mercedes-Benz ha collaborato con l'agenzia *Igniye* per condurre un audit approfondito della percezione dei clienti nei confronti dei suoi rivenditori nel Regno Unito. L'audit ha esaminato la presenza online dei concessionari su piattaforme come Google My Business, Facebook e Twitter, identificando aree di miglioramento e sviluppando un piano d'azione in 12 punti per uniformare la presenza del Brand e migliorare l'esperienza post-vendita (Igniye, 2025)<sup>172</sup>.

In questo contesto, Stellantis ha avviato nel 2022 un progetto pilota dedicato alla gestione dell'*Online Reputation*, focalizzato sull'ottimizzazione delle pagine Google My Business della propria rete di concessionari e riparatori. Dopo una prima fase di test e monitoraggio delle performance, il programma è stato progressivamente esteso all'intero mercato italiano. Alla base dell'iniziativa vi è la consapevolezza che la qualità percepita dell'esperienza passa sempre di più attraverso i canali digitali, dove la reputazione online rappresenta una forma moderna di passaparola, rapida e virale.

---

<sup>168</sup> <https://www.driftröck.com/it/blog/automotive-marketing-the-ultimate-guide>

<sup>169</sup> <https://www.dealerlink.it/recensioni-online-dealer/>

<sup>170</sup> <https://reputation.com/resources/customer-stories/how-does-reputation-help-renault-in-its-customer-centric-strategy/>

<sup>171</sup> [www.dsplus.co/toyota-social/](http://www.dsplus.co/toyota-social/)

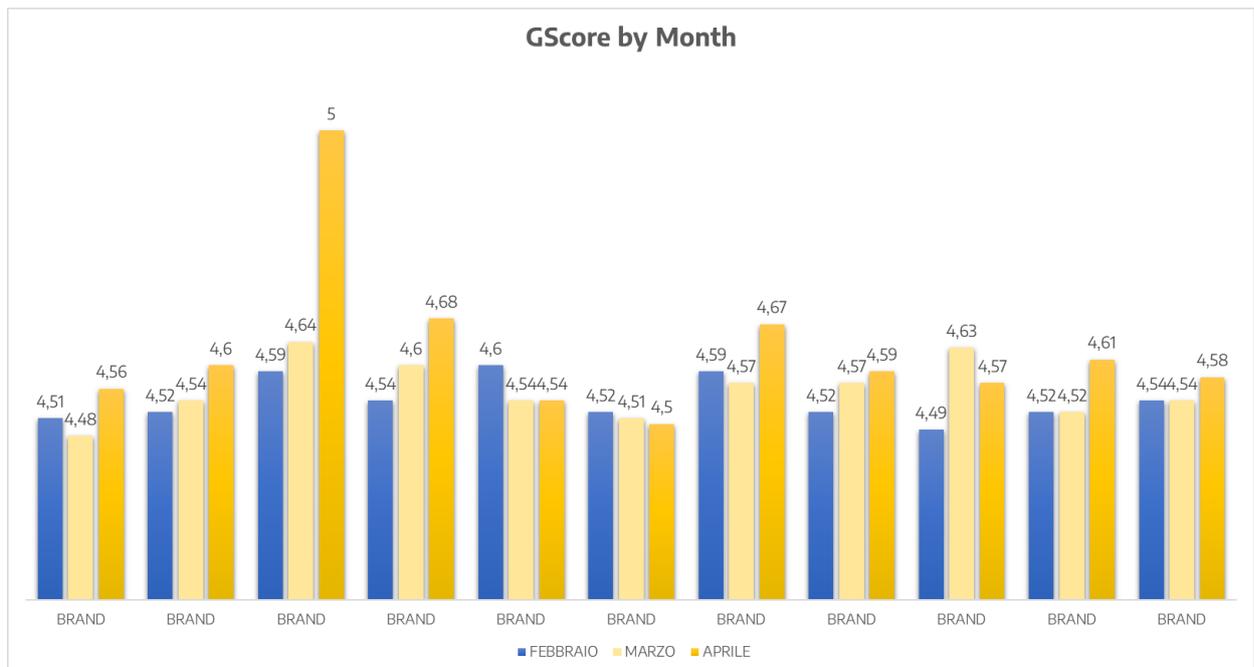
<sup>172</sup> <https://www.igniye.co.uk/customer-perception-mercedes-benz/>

#### 5.4. Esperienza di stage: il monitoraggio dell'Online Reputation nel settore automotive

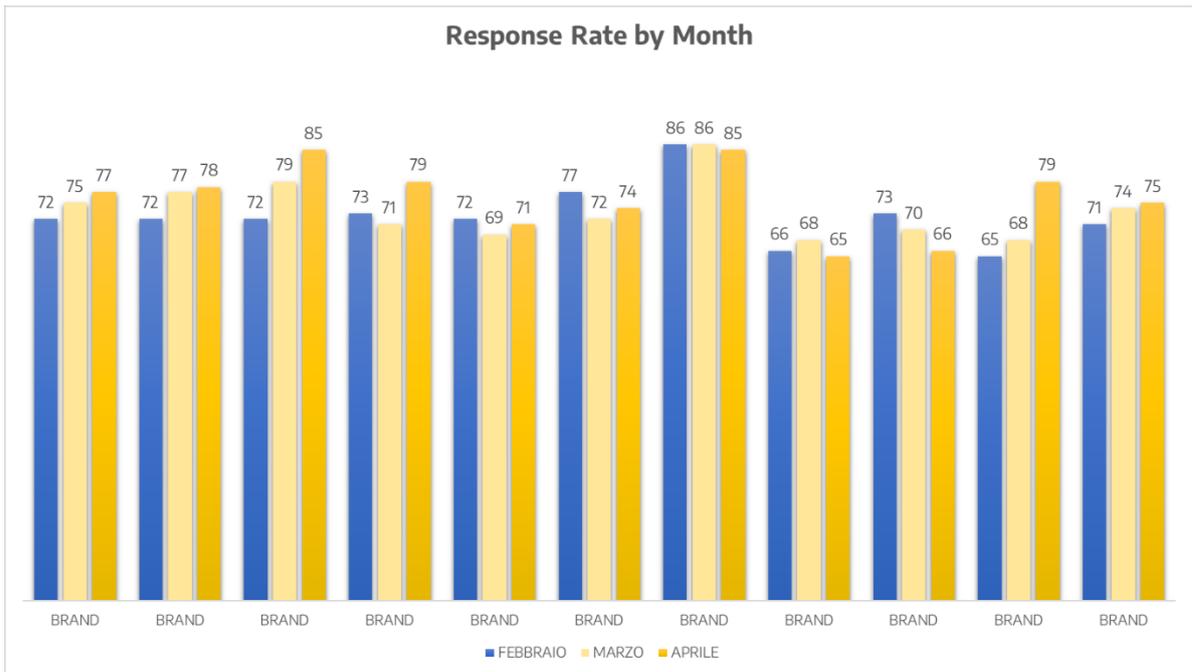
Durante il mio stage all'interno dell'azienda, ho avuto l'opportunità di seguire direttamente il progetto Online Reputation di Stellantis, fornendo supporto alle attività di analisi dei dati.

La piattaforma fornita consente di gestire le recensioni, monitorare indicatori chiave come il Google Score, il tasso e i tempi di risposta, e individuare aree critiche grazie all'analisi semantica delle recensioni. Tra gli obiettivi principali figurano: il miglioramento dell'interazione con i clienti, l'aumento della visibilità e il consolidamento della fiducia verso punti vendita e riparatori.

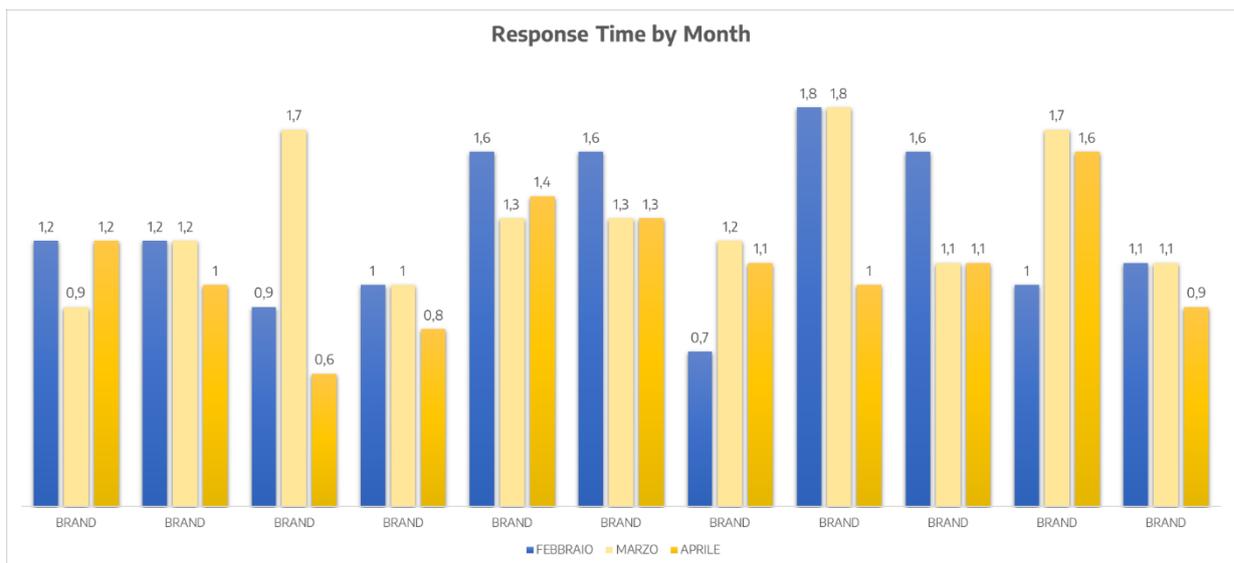
Una parte centrale delle attività ha riguardato l'elaborazione di report periodici sull'andamento delle performance a livello di gruppo, con approfondimenti deep-dive per Brand e singolo punto vendita. Attraverso lo sviluppo di file Excel strutturati, ho contribuito alla generazione di analisi mensili e cumulative (Year To Date), focalizzate sugli indicatori chiave di Online Reputation (vedi Figure 78, 79 e 80, a scopo esemplificativo). Queste informazioni, condivise periodicamente con i manager, hanno lo scopo di facilitare un monitoraggio costante e individuare best practices nella gestione della reputazione digitale.



Fonte: Elaborazione su dati Stellantis.  
Figura 78. Monitoraggio GScore by Month.



Fonte: Elaborazione su dati Stellantis.  
 Figura 79. Monitoraggio Response Rate by Month.



Fonte: Elaborazione su dati Stellantis.  
 Figura 80. Monitoraggio Response Time by Month.

Conseguentemente, è stato possibile identificare i dealer con le migliori e peggiori performance, distinguendo tra coloro che contribuiscono in modo positivo all'innalzamento dei punteggi aggregati e quelli che, al contrario, mostrano criticità persistenti. Tale approfondimento rappresenta un passaggio per orientare gli interventi correttivi, individuando le realtà su cui concentrare azioni di supporto e miglioramento, con l'obiettivo di uniformare la qualità percepita dell'esperienza cliente su tutta la rete. In Figura 81 una esemplificazione di questa tipologia di analisi:

Sito	RECENSIONI YTD	GSCORE YTD	Tasso di risposta in %	TEMPO DI RISPOSTA YTD
dealer	157	4,85	99	0,3
dealer	37	4,84	65	5,3
dealer	29	5	97	3,5
dealer	21	5	95	1,3
dealer	18	5	100	0,7
dealer	17	4,94	12	2,5
dealer	15	5	67	1,2

*Fonte: Elaborazione su dati Stellantis.*

*Figura 81. Monitoraggio Performance Online Reputation.*

Parallelamente, ho svolto delle analisi qualitative sulle sole recensioni con un rating basso (da 1 a 3 stelle), applicando una logica di clusterizzazione semantica per identificare le aree critiche. Le recensioni sono state suddivise in categorie specifiche (es. veicoli nuovi, post-vendita, usato, ecc.) con l'obiettivo di capire l'origine delle delusioni dei clienti. Questa attività ha richiesto un confronto continuo tra dati quantitativi e contenuto testuale delle recensioni.

## Conclusioni

Alla luce delle riflessioni sviluppate in questo lavoro di Tesi, risulta evidente che la Customer Experience sia diventata un pilastro nelle strategie aziendali moderne. Non si tratta più soltanto di soddisfare il bisogno di un consumatore, bensì di costruire un rapporto solido, coerente e significativo con il cliente, in grado di generare fiducia nel tempo.

L'analisi dei principali modelli teorici e degli indicatori ha mostrato quanto sia importante dotarsi di strumenti concreti per monitorare e migliorare l'esperienza offerta. In un mercato dove le alternative sono numerose e spesso simili tra loro, è proprio la qualità dell'interazione che può fare la differenza.

L'esperienza maturata durante lo stage in Stellantis ha rappresentato un'occasione di crescita significativa, offrendomi la possibilità di osservare da vicino la gestione della Customer Experience all'interno di una realtà così ampia. Ho avuto modo di seguire diverse attività, dal monitoraggio dei principali KPI alla lettura critica delle recensioni, fino all'elaborazione di report analitici utili a supportare le decisioni operative. Sin dall'inizio è emerso con chiarezza quanto sia centrale il ruolo del cliente e quanto valore possa generare un ascolto attento e consapevole.

Il comportamento d'acquisto dei consumatori sta cambiando profondamente: oggi, prima ancora di entrare in contatto con un'azienda, le persone cercano informazioni online, leggono recensioni e confrontano esperienze altrui. In molti casi, la prima impressione di un Brand nasce proprio da ciò che si trova sul web. Per questo motivo, la reputazione digitale è diventata un'estensione concreta della Customer Experience, capace di influenzare le scelte ancora prima che l'interazione diretta abbia inizio.

Particolarmente significativo è stato il coinvolgimento nel progetto di Online Reputation, che mi ha permesso di analizzare quotidianamente il sentiment dei clienti.

Questa esperienza ha rappresentato un'opportunità formativa di grande valore, permettendomi di sviluppare competenze avanzate nell'analisi e interpretazione dei dati, nell'utilizzo professionale di strumenti di Data Analysis e nella sintesi dei risultati in chiave strategica. Lavorare a stretto contatto con un progetto reale di gestione della reputazione online mi ha consentito di cogliere pienamente quanto questa dimensione digitale incida oggi sulle dinamiche decisionali dei consumatori e sull'immagine percepita di un'azienda nel settore automotive.

Guardando al futuro, è evidente che la Customer Experience continuerà ad acquisire valore. In un contesto in cui l'offerta si moltiplica, le tecnologie evolvono rapidamente e i clienti sono sempre più informati e selettivi, l'esperienza vissuta lungo l'intero Customer Journey diventa determinante per orientare le scelte. Questa tendenza assume un significato ancora più rilevante in settori ad alto coinvolgimento come l'automotive, dove la relazione tra cliente e Brand si sviluppa ben oltre il momento dell'acquisto. Le organizzazioni che sapranno integrare empatia, capacità di analisi avanzata dei dati e visione strategica saranno in grado di distinguersi nella creazione di relazioni solide, significative e durature con i propri clienti.

## BIBLIOGRAFIA

Harley Manning, Kerry Bodine , Josh Bernoff (2012). "Outside In: The Power of Putting Customers at the Center of Your Business". Harper Business, Forrester Research.

Meyer e Schwager, 2007, Understanding Customer Experience, Harvard Business Review.

Liljander, V., & Strandvik, T. (1997). Dimensions of service quality: A critical essay and synthesis. *Journal of managing service quality*, 7(6), 281-288.

Mascarenhas, O. A., Kesavan, R., & Bernacchi, M. D. (2006). Customer value-chain involvement for co-creating the service experience. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 314-323.

Berry, L. L., & Carbone, L. P. (2007). Building loyalty through Customer Experience. *Quality Progress*, 40(9), 26.

Ginting, A. A., Sihombing, S. O., & Simarmata, J. (2023). The effect of service recovery on customer satisfaction and customer loyalty in the banking industry. *International Journal of Social Science and Business Research*, 1(1), 1-13.

Sinurat, M., Situmorang, M., & Siahaan, D. (2024). The Effect of Customer Experience and Service Quality on Customer Loyalty. *International Journal of Social Science and Business Research*, 5(1), 126-136.

Zomerdijk, L. G., & Voss, C. A. (2010). Service design for experience-centric services. *Journal of Service Management*, 21(5), 671–691.

Richardson, A. (2010). Using Customer Journey maps to improve Customer Experience. *Harvard Business Review*, 88(11), 2–5. (Note: As cited in Venkatesan, 2017)

Tax, S. S., Chandrashekar, M., & Olson, E. M. (2013). Customer Experience co-creation: The role of firm resources and customer motivations. *Journal of Retailing*, 89(1), 54–72.

Edelman, D. C., & Singer, M. (2015). Competing on Customer Journeys. *Harvard Business Review*, 93(11), 88–95.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.

- Anderl, E., Becker, O., von Wangenheim, F., & Eggert, A. (2016). The online Customer Journey: A conceptual framework and research agenda. *Journal of Interactive Marketing*, 36, 63–80.
- Voorhees, C. M., Fombelle, L. M., Greci, S. D., Cronin, J. J., Jr., & Anderson, E. W. (2017). It's good to talk: An integrative framework of service interaction. *Journal of Service Research*, 20(1), 36–52.
- Rosenbaum, M. S., Ramirez, G. C., & Lizama, M. (2017). Mapping the consumer journey: A process for tourism service innovation. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(4), 805–824.
- Kuehnl, C., Jozic, D., & Blut, M. (2019). Service employees' appearance and Customer Journey satisfaction. *Journal of Service Management*, 30(4), 534–556.
- Kranzbühler, A. M., Kleijnen, M. H., Morgan, R. E., & Barry, S. (2019). How anticipatory complaining shapes the Customer Journey. *Journal of Service Research*, 22(1), 3–19.
- Siebert, A., McColl-Kennedy, J. R., & Lynn, G. S. (2020). Drivers of Customer Journey satisfaction: The role of service convenience and customer emotions. *Journal of Service Management*, 31(1), 45–65.
- Shavitt, S., & Barnes, B. E. (2020). *Marketing in a digital world*. John Wiley & Sons.
- Sudbury-Riley, L., Moore, S., Cohen, S. A., & McDowall, W. (2020). Towards a typology of Customer Journey touchpoints. *Journal of Marketing Management*, 36(1-2), 18–44.
- Hamilton, A. L., Ferraro (2021). Social shopping: Integrating social media and the Customer Journey. *Journal of Interactive Marketing*, 53, 121–137.
- Brun, I., Rajaobelina, L., & Ricard, L. (2017). Online Customer Experience and Brand loyalty: The mediating role of satisfaction. *International Journal of Electronic Commerce*, 21(4), 500–527.
- Jain, R., Mishra, S., & Singh, S. (2017). The effect of Customer Experience on customer satisfaction and Brand loyalty: Evidence from the Indian retail banking sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 119-129.
- Izogo, E. E., Jayakrishnan, R., & Jayakrishnan, S. (2018). Customer Experience and customer satisfaction: The mediating role of perceived value. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 45, 130-139.
- Ramli, A. H. (2020). The effect of Customer Experience on customer satisfaction and customer loyalty in online shopping. *Journal of Consumer Behaviour*, 19(6), 1361-1375.

- Sinurat, M. S., Purba, R. B., & Sembiring, B. K. (2024). The Effect of Customer Experience on Customer Satisfaction and Repurchase Intention in the Online Marketplace. *Jurnal Mantik*, 7(4), 3122-3129.
- Barbu, C. M., Ranchordás, A., & Loureiro, S. M. C. (2021). The effects of augmented reality on consumers' perceptions and engagement in retail. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62, 102607.
- Eki, A. B., & Ramli, A. H. (2024). The Role of E-Service Quality and Social Media Marketing on Customer Experience and Repurchase Intention in the Online Marketplace. *Jurnal Mantik*, 7(4), 3051-3062.
- Berry, L. L., & Carbone, L. P. (2007). Building loyalty through Customer Experience. *Quality Progress*, 40(9), 26-32.
- Liljander, V., & Strandvik, T. (1997). Dimensions of service quality: A critical essay and a synthesis. *Journal of Managing Service Quality*, 7(6), 28-42.
- Mascarenhas, O. A., Kesavan, S., & Bernacchi, M. D. (2006). Customer value-chain involvement for co-creating the service experience. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 314-328.
- Amalia, S., Wibowo, L. A., & Setyaningrum, D. (2024). The Effect of Complaint Handling on Customer Satisfaction and Customer Loyalty. *Jurnal Mantik*, 7(4), 3063-3072.
- Sukarno, A., Hidayat, R., & Wibowo, L. A. (2020). The Effect of Service Recovery on Customer Satisfaction and Repurchase Intention. *Journal of Business and Management*, 9(2), 1-10.
- Supiati, A., Purba, R. B., & Sembiring, B. K. (2021). The Effect of Complaint Handling on Customer Satisfaction and Word of Mouth. *Jurnal Mantik*, 5(3), 1905-1914.
- Uzougbo, J. E., Akpoviro, K. S., & Ogbari, M. E. (2023). Service Recovery and Customer Loyalty: A Study of Selected Hotels in Delta State, Nigeria. *Journal of Business and Management*, 12(1), 1-10.
- Ginting, A., Purba, R. B., & Sembiring, B. K. (2023). The Effect of Complaint Handling on Customer Satisfaction and Brand Attitude. *Jurnal Mantik*, 7(3), 2005-2014.
- Asbjørn, R., & Knut, K. (2018). Antecedents and consequences of Customer Journey satisfaction. *Journal of Business Research*, 89, 197-206.
- Khasanah, U., Purba, R. B., & Sembiring, B. K. (2021). The Effect of Customer Journey on Customer Satisfaction and Repurchase Intention. *Jurnal Mantik*, 5(3), 1895-1904.

Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer Experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630-650.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.

Kranzbühler, A. M., Spanjol, J., & Tomczak, T. (2018). Customer Experience management: A customer-centered approach to creating value for the firm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(6), 939-959.

Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer Brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. *1 Journal of interactive marketing*, 28(2), 149-165.

Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or overvalued customers: Capturing total customer engagement value. *Journal of Service Research*, 13(3), 297-310

Ostrom, A. L., Fogli, J., Gremyr, I., Lemon, K. N., Parasuraman, A., & Williams, M. L. (2021). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of Service Research*, 24(2), 127-159.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 15-23

Bayuardie, H., Purba, R. B., & Sembiring, B. K. (2023). The Effect of Product Quality and Service Quality on Customer Satisfaction. *Jurnal Mantik*, 7(3), 2015-2024.

Aripin, R., Purba, R. B., & Sembiring, B. K. (2023). The Effect of Product Quality and Brand Image on Customer Satisfaction and Repurchase Intention. *Jurnal Mantik*, 7(3), 2025-2034.

Mariam, S., Purba, R. B., & Sembiring, B. K. (2023). The Effect of Service Quality and Price on Customer Satisfaction and Repurchase Intention. *Jurnal Mantik*, 7(3), 2035-2044.

Sutriani, A., Purba, R. B., & Sembiring, B. K. (2024). The Effect of Customer Trust and Product Quality on Customer Satisfaction and Repurchase Intention. *Jurnal Mantik*, 7(4), 3073-3082.

Hidayat, R., & Idrus, M. S. (2023). The Effect of Product Quality Information on Purchase Decision and Customer Satisfaction. *Jurnal Mantik*, 7(3), 2045-2054.

Dewi, A. A. S., & Ramli, A. H. (2023). The Effect of Customer Satisfaction on Customer Loyalty in Online Marketplace. *Jurnal Mantik*, 7(3), 2055-2064.

- Mariam, S., & Ramli, A. H. (2022). The Effect of Customer Satisfaction and Customer Trust on Customer Loyalty in Online Transportation. *Jurnal Mantik*, 6(4), 3005-3014.
- Park, O., Kim, J., & Kim, M. (2020). The effects of customer satisfaction and switching barriers on customer loyalty in the mobile telecommunications industry. *Sustainability*, 12(15), 6128.
- Ruswanti, E., Purba, R. B., & Sembiring, B. K. (2020). The Effect of Word of Mouth on Purchase Decision and Customer Satisfaction. *Jurnal Mantik*, 4(2), 1005-1014.
- Arifah, N., Purba, R. B., & Sembiring, B. K. (2024). The Effect of Word of Mouth and Service Quality on Customer Loyalty in Online Marketplace. *Jurnal Mantik*, 7(4), 3083-3092.
- Febriani, D., Purba, R. B., & Sembiring, B. K. (2023). The Effect of Word of Mouth and Product Quality on Customer Loyalty. *Jurnal Mantik*, 7(3), 2065-2074.
- Giantari, G. A. K., Purba, R. B., & Sembiring, B. K. (2021). The Effect of Word of Mouth on Purchase Decision and Repurchase Intention. *Jurnal Mantik*, 5(3), 1915-1924.
- Ishii, K., & Kikumori, T. (2022). Word-of-mouth communication and product quality: Evidence from Japanese online reviews. *Journal of the Japanese and International Economies*, 66, 101235.
- Nurchayani, N., Purba, R. B., & Sembiring, B. K. (2023). The Effect of Word of Mouth and Brand Image on Purchase Decision. *Jurnal Mantik*, 7(3), 2075-2084.
- Pratama, A. A., Purba, R. B., & Sembiring, B. K. (2023). The Effect of Word of Mouth and Sales Promotion on Customer Loyalty. *Jurnal Mantik*, 7(3), 2085-2094.
- Saputra, D., Purba, R. B., & Sembiring, B. K. (2024). The Effect of Word of Mouth and Price on Purchase Decision. *Jurnal Mantik*, 7(4), 3093-3102.
- Yunus, M., Purba, R. B., & Sembiring, B. K. (2023). The Effect of Word of Mouth and Service Quality on Purchase Decision. *Jurnal Mantik*, 7(3), 2095-2104.
- Cui, G., Mou, J., Tang, Z., & Liu, X. (2023). How does customer participation affect customer loyalty in the context of online Brand communities? *Journal of Business Research*, 154, 113337.
- Aini, N. (2020). The effect of service quality and customer satisfaction on customer loyalty. *Journal of Business and Management*, 9(2), 11-20.
- Fachridian, M., Purba, R. B., & Sembiring, B. K. (2024). The Effect of Customer Satisfaction and Trust on Customer Loyalty in Online Marketplace. *Jurnal Mantik*, 7(4), 3103-3112.

Hadiyanti, E., & Ramli, A. H. (2024). The Effect of Customer Experience and Service Quality on Customer Loyalty in Online Transportation. *Jurnal Mantik*, 7(4), 3113-3121.

Cui, G., Li, Y., & Li, J. (2023). Customer loyalty: A literature review and research agenda. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 70, 103131.

Harahap, D. A., & Ramli, A. H. (2023). The effect of customer satisfaction and customer trust on customer loyalty in online shopping. *Jurnal Mantik*, 7(3), 2105-2114.

Iglesias, O., Singh, J. J., & Gupta, M. (2020). Towards a human-centered Brand experience framework. *Journal of Business Research*, 110, 410-419.

Indriani, D., & Ramli, A. H. (2024). The Effect of Customer Satisfaction and Perceived Value on Customer Loyalty in Online Food Delivery. *Jurnal Mantik*, 7(4), 3130-3139.

Arbol, D., & Ramli, A. H. (2024). The Effect of Service Quality and Customer Trust on Customer Loyalty in Online Food Delivery. *Jurnal Mantik*, 7(4), 3140-3149.

Mariam, S., Purba, R. B., & Sembiring, B. K. (2021). The Effect of Service Quality on Customer Satisfaction and Repurchase Intention. *Jurnal Mantik*, 5(3), 1925-1934.

Rane, N., Pawar, B., & Devale, S. (2023). Impact of Service Quality on Customer Loyalty: A Study of Retail Industry. *International Journal of Professional Business Review*, 8(1), e01340.

Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-54, 124.

Markoulidakis, I., Rallis, I., Georgoulas, I., Kopsiaftis, G., Doulamis, A., & Doulamis, N. (2020). A Machine Learning Based Classification Method for Customer Experience 1 Survey Analysis. *Algorithms*, 13(12), 318.

Baquero, A. Net Promoter Score (NPS) and Customer Satisfaction: Relationship and Efficient Management. *Sustainability* 2022, 14, 2011.

Mandal, P.C. Net promoter score: A conceptual analysis. *Int. J. Manag. Concepts Philos.* 2014, 8, 209-219.

Krol, M.W.; de Boer, D.; Delnoij, D.M.; Rademakers, J.J. The Net Promoter Score: an asset to patient experience surveys? *Health Expect.* 2014, 18, 3099-3109.

Kristensen, K.; Eskildesen, J. The validity of the Net Promoter Score as a business performance measure. In *Proceedings of the International Conference on Quality, Reliability, Risk, Maintenance, and Safety Engineering*, IEEE, New York, NY, USA, August 6-9, 2011; pp. 970-974.

Zeithaml, V.A.; Parasuraman, A.; Berry, L.L. *Delivering Quality Services*; The Free Press: New York, NY, USA, 1990.

Cronin, J.; Taylor, S. SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *J. Mark.* 1994, 58, 125-131.

Reichheld, F. *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*, 1a ed.; Harvard Business School Press: Boston, MA, USA, 2006.

Jeske, D.R.; Callanan, T.P.; Guo, L. Identifying Key Drivers of Net Promoter Score Using a Statistical Classification Model. In *Efficient Decision Support Systems—Practice and Challenges From Current to Future*; IntechOpen: London, UK, 2011.

LaLonde, S. A Demonstration of Various Models Used in a Key Driver Analysis; 2016; p. 17.

Reyes Rodríguez, Antonia; Rey Martín, Carina; Balagué Mola, Núria (2021). "Viabilitat de la incorporació de l'indicador NPS en l'entorn bibliotecari. Revisió d'ús i descripció d'una experiència"; 2021, Universitat de Barcelona.

P. Kotler, K.L. Keller, "Marketing management", Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2012, p. 84.

Kiradoo, G. Software engineering quality to enhance the customer satisfaction level of the organization. *Int. J. Adv. Res. Eng. Technol.* 2019, 10, 297-302.

Agag, G.; Eid, R. What are the most valid consumer feedback metrics for driving consumer spending in the tourism industries? A macroeconomic. *Tour. Manag.* 2020, 80, 104-109.

Ali, N., & Shabn, O. S. (2024). Customer lifetime value (CLV) insights for strategic marketing success and its impact on organizational financial performance. <sup>1</sup>*Cogent Business & Management*, 11(1), 2361321.

Chen, D., Sainathan, G., & Mazumdar, M. (2018). Customer lifetime value prediction using machine learning: A review. *Journal of Business Analytics*, 1(4), 217-236.

Gupta, S., Hanssens, D. M., Hardie, B. G., Kahn, W., Koenigsberg, O., Kuksov, D., ... & Wedel, M. (2021). Customer lifetime value: Issues, advances, future directions. *Journal of Interactive Marketing*, 53, 69-92.

Reinartz, W., & Kumar, V. (2022). The impact of customer relationship management (CRM) on customer lifetime value: A meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(1), 1-28.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Wiley.

- Shankar, V., Smith, A. K., & Rangaswamy, A. (2002). Customer Satisfaction and Loyalty in Online and Offline Environments. *International Journal of Research in Marketing*, 19(2), 59-79.
- Rust, R. T., Zeithaml, V. A., & Lemon, K. N. (2004). Customer lifetime value: The next frontier for building strong customer relationships. *Journal of Marketing*, 68(4), 159-171.
- Berger, P. D., & Nasr, N. I. (1998). Customer lifetime value: Marketing models and applications. *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), 17-30.
- Dandis, A., Giakoumelou, A., & Vlachopoulou, M. (2022). Customer relationship management and co-creation of value: A systematic literature review. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(13), 2639-2661.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management decision*, 32(2), 4-20.
- Chamberlain, R., Du Merle, O., & Qi, Y. (2017). Customer lifetime value prediction using machine learning. *Journal of Business Research*, 79, 321-328.
- Jasek, P., Tan, P. N., & Topaloglu, T. (2019). Customer lifetime value prediction using deep learning. *Expert Systems with Applications*, 138, 112814.
- Su, J., Chen, H., & Zhou, L. (2023). Customer lifetime value prediction with feature engineering and ensemble learning. *Information & Management*, 60(2), 103758.
- Schmittlein, D. C., Bemmaor, A. C., & Morrison, D. G. (1987). Why does the Dirichlet model work?. *Marketing Letters*, 8(3), 291-296.
- Hardie, B. G., Fader, P. S., & Lee, K. L. (2005). "Counting your customers" the easy way: An alternative to the Pareto/NBD model. *Marketing Science*, 24(3), 541-556.
- Fader, P. S., & Hardie, B. G. (2021). Customer-base analysis: An alternative to traditional customer lifetime value. *Journal of Interactive Marketing*, 55, 100-117.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2022). Customer relationship management: Concepts, strategy, and tools. Springer.
- Chamberlain, L., Broniarczyk, S. M., & Cutright, K. M. (2017). Does it pay to be nice? How perceived warmth influences customer lifetime value. *Journal of Marketing Research*, 54(5), 729-74.
- Rane, A., Rostamzadeh, R., Lim, M. K., & Gupta, S. (2023). Unlocking customer lifetime value: A hybrid machine learning approach. *Expert Systems with Applications*, 213, 118832.

Kumar, V., & Reinartz, W. J. (2022). *Customer relationship management: Concept, strategy, and tools*. Springer.

Shaban, O., Al-Zyoud, M., Magablah, A., & Al-Gasaymeh, A. (2023). The impact of digital marketing on customer loyalty in the hotel industry. *International Journal of Data and Network Science*, 7(1), 1-10.

Huang, M. H., Rust, R. T., & Verhoef, P. C. (2023). The feeling economy: Managing in the next digital transformation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 51(1), 139-162.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2021). Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 85(6), 69-96.

Wang, Y., Yu, C., & Fesenmaier, D. R. (2019). *Customer lifetime value in digital marketing: Implications for the allocation of marketing resources*. *Journal of Interactive Marketing*, 46, 33-49.

Kumar, V., & Shah, D. (2004). *Building and Sustaining Profitable Customer Loyalty for the 21st Century*. *Journal of Retailing*, 80(4), 317-329.

Berger, P. D., & Nasr, N. I. (2021). Customer lifetime value: Marketing models and applications. *Journal of Interactive Marketing*, 56, 55-71.

Gupta, S., Kumar, V., & Singh, J. P. (2021). Customer lifetime value: Recent advances and future directions. *Journal of Interactive Marketing*, 53, 128-144.

Berger, P. D., & Nasr, N. I. (1998). Customer lifetime value: Marketing models and applications. *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), 17-30.

Donkers, B., Verhoef, P. C., & de Jong, M. G. (2007). Predicting customer lifetime value in the online context. *Journal of Interactive Marketing*, 21(2), 143-163.

Turing, A. M. (1950). Computing machinery and intelligence. *Mind*, 59(236), 433-460.

ISO/IEC. (2023). *Information technology - Artificial intelligence - Management system (AIMS) (ISO/IEC 42001:2023)*. International Organization for Standardization.

Osservatori Digital Innovation della Polimi School of Management Dipartimento di Elettronica, Informazione e Bioingegneria del Politecnico di Milano, 2025.

Statista. (2024). Digital & trends: Artificial Intelligence: in-depth market analysis.

McKinsey; Stanford; Precedence Research, National Science Foundation

Buttle, F. (2008). *Customer relationship management: Concepts and technologies* (2nd ed.). Butterworth-Heinemann.

Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. J. (2005). A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where 1 to grow. *Journal of Marketing*, 69(4), 155-166.

Stone, M., & Findlay, P. (2001). *Customer relationship management: Getting it right!* Routledge.

Kotler, P. (2000). *Marketing management: l'edizione del millennio*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International.

Treacy, M.; Wiersema, F. *The Discipline of Market Leaders*; HarperCollins: London, UK, 1995.

Srivastava, M. (2013). The impact of customer feedback on new product development. *Journal of Marketing Research*, 50(4), 517-532.

Eko, A. (2014). Understanding customer engagement through interaction. *Journal of Service Management*, 25(5), 600-618.

Buttle, F. (2004). *Customer relationship management: concepts and tools*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Gartner. (2001). *The Gartner CRM model*. Gartner Research.

Tahir, I., & Zulkifli, Z. (2011). A Preliminary Analysis of CRM Practices among Banks from the Customers' Perspectives. *Journal of Public Administration and Governance*, 1(1), 274–285.

McKinsey & Company. (2020, ottobre). *Prediction: The future of Customer Experience*.

Starkey, M., & Woodcock, N. (2002). CRM systems: Necessary, but not sufficient. REAP the benefits of customer management. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 9(3), 267–275.

Labus, M., & Stone, M. (2010). The CRM behaviour theory – Managing corporate customer relationships in service industries. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 17(3–4), 155–173.

Abdul-Muhmin, A. G. (2012). CRM technology use and implementation benefits in an emerging market. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 19(2), 82–97.

Venturini, W. T., & Benito, Ó. G. (2015). CRM software success: a proposed performance measurement scale. *Journal of Knowledge Management*, 19(4), 856–875.

Shukla, M. K., & Pattnaik, P. N. (2019). Managing Customer Relations in a Modern Business Environment: Towards an Ecosystem-Based Sustainable CRM Model. *Journal of Relationship Marketing*, 18(1), 17–33.

Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155–172.

Villarroel Ordenes, F., & Zhang, L. (2019). Automated personal Branding: AI-powered creation of personalized Brand messages. *Journal of Business Research*, 98, 359–367.

Zaki, M. J. (2019). Big data analytics: From patterns to insights. In *Proceedings of the 2019 IEEE international conference on big data (Big Data)* (pp. 6059–6068). IEEE.

Rose, K. (2016). *The human algorithm: How artificial intelligence is revolutionizing our lives*. Currency.

Holmlund, M., Dahlsten, F., Gustafsson, A., правка , Rampl, L. V., & Sklyar, A. (2020). Customer Experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. *Journal of Business Research*, 116, 356–365.

Solomon, M. R. (2018). *Consumer behavior: Buying, having, and being* (12th ed.). Pearson.

Kotler, P., Keller, K. L., Hoon, A. C., & Wee, C. H. (2017). *Marketing management: An Asian perspective* (7th ed.). Pearson.

GW. (2023). *Automotive Report 2023: Understanding today's car buyers*. GlobalWebIndex.

Deloitte. (2024). *The future of mobility: How digital and customer expectations are reshaping the automotive industry*. Deloitte Insights.

Kantar. (2023). *The evolving automotive customer journey: From awareness to purchase*.

Forrester. (2023). *The impact of social media interactions on consumer decision-making*. Forrester Research.

Nielsen. (2023). *The role of word-of-mouth in consumer decision-making in the automotive sector*. Nielsen Insights.

Capgemini Research Institute. (2020). *The automotive consumer trends report: Shifting gears with digital and sustainable mobility*.

McKinsey & Company. (2022). *The future of automotive retail: The age of agency*.

PwC. (2021). Experience is everything: Here's how to get it right.

Capgemini Research Institute. (2024). Joining the race: Automotive's drive to catch up with Customer Experience. Capgemini.

Toyota newsroom, "Toyota and generative AI: It's here, and this is how we're using it," September 2023.

General Motors, "Artificial Intelligence - GM is pioneering the future of transportation with Artificial Intelligence (AI)," accessed September 2024

Romagnoli, M. (2024, aprile 30). Male l'OEM auto nuove, bene l'aftermarket delle officine indipendenti. Autotech Italia.

Padberg, J. (2021, 2 marzo). Automotive Study: Digital Customer Journey After Sales. Detecon.

Amazon & Stellantis. (2022, January 5). Amazon and Stellantis collaborate to transform the in-vehicle experience. [Press release].

Renascence, "How Toyota Prioritizes Customer Experience (CX) with Reliability and Quality Assurance," September 2024.

Bearing Point, "Automotive After Sales Service Providers Must Reinvent Customer Touchpoints to Survive", accessed September 2024.

Ford, "Integrated Sustainability sustainability.ford.com shareholder.ford.com and Financial Report 2023," 2023

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41.

Foroudi, P., Gupta, S., Nazarian, A., & Duda, M. (2018). *Digital technology and marketing management capability: Achieving growth in SMEs*. *Journal of Business Research*, 100, 441–450.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.

Ashley, C., & Tuten, T. (2015). Creative strategies in social media marketing: An exploratory study of Branded social content and consumer engagement. *Psychology & Marketing*, 32(1), 15–27.

Pulizzi, J. (2014). *Epic Content Marketing: How to Tell a Different Story, Break through the Clutter, and Win More Customers by Marketing Less*. McGraw-Hill Education.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing* (7th ed.). Pearson Education.

Chevalier, J. A., & Mayzlin, D. (2006). The effect of word of mouth on sales: Online book reviews. *Journal of Marketing Research*, 43(3), 345–354.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.

Coombs, W. T. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (2nd ed.). Sage Publications.

Zhang, Z., Ye, Q., Law, R., & Li, Y. (2010). *The impact of e-word-of-mouth on the online popularity of restaurants: A comparison of consumer reviews and editor reviews*. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 694–700.

McKinsey & Company. (2020). *The future of customer experience: Personalized, predictive, and in real time*.

Nasukawa, T., & Yi, J. (2003). Sentiment analysis: Capturing favorability using natural language processing. *Proceedings of the 2nd International Conference on Knowledge Capture*, 70–77.

Cambria, E., Schuller, B., Xia, Y., & Havasi, C. (2017). Sentiment analysis is a big suitcase. *IEEE Intelligent Systems*, 32(6), 74–80.

GWI. (2023). *Automotive Report 2023: Understanding today's car buyers*. GlobalWebIndex.

J.D. Power. (2023). *U.S. Automotive Reputation Report*. J.D. Power and Associates.

Kantar. (2023). *Media Trends and Predictions 2023*.

Chevalier, J. A., & Mayzlin, D. (2006). The effect of word of mouth on sales: Online book reviews. *Journal of Marketing Research*, 43(3), 345–354.

Urban, G. L. (2004). *The emerging era of customer advocacy*. *MIT Sloan Management Review*, 45(2), 77–82.

Nelson, P. (1970). *Information and consumer behavior*. *Journal of Political Economy*, 78(2), 311–329.

Filieri, R. (2015). *What makes online reviews helpful? A diagnosticity-adoption framework to explain informational and normative influences in e-WOM*. *Journal of Business Research*, 68(6), 1261–1270.

Park, D. H., & Lee, J. (2008). *User-generated content and product reviews: The role of perceived characteristics and customer trust*. *International Journal of Electronic Commerce*, 13(1), 7–35.

Cialdini, R. B. (2009). *Influence: Science and practice* (5th ed.). Boston: Pearson Education.

Trusov, M., Bucklin, R. E., & Pauwels, K. (2009). Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: Findings from an internet social networking site. *Journal of Marketing*, 73(5), 90–102.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.

Dehghani, M., Niaki, M. K., Ramezani, I., & Sali, R. (2016). Evaluating the influence of YouTube advertising for attraction of young customers. *Computers in Human Behavior*, 59, 165–172.

GWI (2023). *Automotive Consumer Trends Report*. GlobalWebIndex.

Chen, T., Samaranayake, P., Cen, X., Qi, M., & Lan, Y.-C. (2022). The Impact of Online Reviews on Consumers' Purchasing Decisions: Evidence From an Eye-Tracking Study. *Frontiers in Psychology*, 13, 865702.

## SITOGRAFIA

[www.pwc.com](http://www.pwc.com)

[Salespanel.io](http://Salespanel.io)

[rittmananalytics.com](http://rittmananalytics.com)

[dreamstime.com](http://dreamstime.com)

[blog.imginternet.com](http://blog.imginternet.com)

<https://doi.org/10.3390/a13120318>

[www.gravita-zero.it](http://www.gravita-zero.it)

[geeksforgeeks.org](http://geeksforgeeks.org)

[flinder.co](http://flinder.co)

[canny.io](http://canny.io)

[chattermill.com](http://chattermill.com)

<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/unveiling-the-new-and-improved-customer-effort-score>

[proprofssurvey.com](http://proprofssurvey.com)

[reviewtui.com](http://reviewtui.com)

<https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>

[www.zendesk.com](http://www.zendesk.com)

[www.insidemarketing.it](http://www.insidemarketing.it)

<https://www.studiosamo.it/churn-rate/>

<https://www.bnova.it/analytics/churn-rate/>

<https://www.qualtrics.com/it/experience-management/cliente/voice-of-the-customer/>

[www.intotheminds.com](http://www.intotheminds.com)

[iosrjournals.org](http://iosrjournals.org)

[www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)

<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2361321>

[www.custify.com](http://www.custify.com)

[www.businessintelligencegroup.it](http://www.businessintelligencegroup.it)

[www.ai4business.it](http://www.ai4business.it)

[www.statista.com](http://www.statista.com)

[www.accenture.com](http://www.accenture.com)

<https://metranomic.com/crm/5-key-crm-examples-to-improve-lead-scoring-sales-forecasting>

[www.projectguru.in/customer-relationship-management/](http://www.projectguru.in/customer-relationship-management/)

[www.projectguru.in/paynes-five-process-model-crm-strategy/](http://www.projectguru.in/paynes-five-process-model-crm-strategy/)

[www.projectguru.in/gartners-crm-model/](http://www.projectguru.in/gartners-crm-model/)

<https://doi.org/10.1057/palgrave.idm.3240008>

<https://doi.org/10.1057/dbm.2012.13>

<https://doi.org/10.1108/JKM-10-2014-0401>

<https://doi.org/10.1080/15332667.2018.1534057>

<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/prediction-the-future-of-cx>

[www.oracle.com](http://www.oracle.com)

<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year>

<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-10-11-gartner-says-more-than-80-percent-of-enterprises-will-have-used-generative-ai-apis-or-deployed-generative-ai-enabled-applications-by-2026>

[www.ibm.com/case-studies/blog/how-ibm-helps-wimbledon-use-generative-ai-to-drive-personalised-fan-engagement](https://www.ibm.com/case-studies/blog/how-ibm-helps-wimbledon-use-generative-ai-to-drive-personalised-fan-engagement)

<https://about.starbucks.com/stories/2020/how-starbucks-plans-to-use-technology-to-nurture-the-human-spirit/>

[https://aiexpert.network/case-study-starbucks-revolutionizes-the-coffee-experience-with-ai/?utm\\_source=marketerintheloop.com&utm\\_medium=referral&utm\\_campaign=starbucks-ai-powered-hyper-personalization-with-deep-brew](https://aiexpert.network/case-study-starbucks-revolutionizes-the-coffee-experience-with-ai/?utm_source=marketerintheloop.com&utm_medium=referral&utm_campaign=starbucks-ai-powered-hyper-personalization-with-deep-brew)

[www.ecommerceguru.it/sistemi-di-raccomandazione-e-commerce/](http://www.ecommerceguru.it/sistemi-di-raccomandazione-e-commerce/)

<https://www.ibm.com/it-it/case-studies/boots-uk-ibm-consulting>

<https://ichi.pro/it/sistema-di-raccomandazione-159769544745277?utm>

<https://www.baeldung.com/cs/amazon-recommendation-system>

<https://www.accenture.com/id-en/insights/automotive/reinventing-the-automotive-customer-experience>

<https://www.detecon.com/en/journal/automotive-study-digital-customer-journey-after-sales>

[www.driftrock.com](http://www.driftrock.com)

<https://www.kantar.com>

<https://www.forrester.com>

[www.capgemini.com](http://www.capgemini.com)

[www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

[www.pwc.com](http://www.pwc.com)

<https://www.reuters.com/business/autos-transportation/stellantis-launch-new-alfa-romeo-stelvio-suv-h2-2025-2024-03-08>

<https://www.media.stellantis.com/em-en/corporate-communications/press/amazon-and-stellantis-collaborate-to-transform-the-in-vehicle-experience>

<https://www.stellantis.com/en/news/press-releases/2025/february/stellantis-and-mistral-ai-strengthen-strategic-partnership-to-enhance-customer-experience-vehicle-development-and-manufacturing>

<https://www.reuters.com/technology/artificial-intelligence/carmaker-stellantis-mistral-ai-expand-their-ai-strategic-partnership-2025-02-07/>

<https://www.investopedia.com/soundhound-ai-stock-rises-further-on-expanded-stellantis-partnership-8676473>

<https://www.forbes.com/sites/hnewman/2024/02/20/meet-the-forbes-customer-experience-all-stars-2024/>

<https://www.autotech-italia.com/p/male-l-oem-auto-nuove-bene-l-aim-officine>

<https://www.detecon.com/en/journal/automotive-study-digital-customer-journey-after-sales>

<https://www.stellantis.com/it/news/comunicati-stampa/2021/novembre/stellantis-annuncia-il-lancio-di-stellantis-and-you-sales-and-services>

<https://www.stellantisandyou.com/it>

<https://www.auto-infos.fr/fidcar-stellantis>

<https://www.media.stellantis.com/em-en/corporate-communications/press/stellantis-you-sales-and-services-and-fidcar-form-after-sales-predictive-marketing-partnership>

<https://www.nielsen.com>

<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>

<https://doi.org/10.1509/jmkr.43.3.345>

<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

<https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-cx>

<https://www.kantar.com>

<https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2009.12.011>

<https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2017.12.025>

<https://doi.org/10.1002/mar.20761>

<https://www.webfx.com/blog/marketing/companys-online-reputation-important>

<https://www.inmoment.com>

<https://derev.com/2022/03/reputazione-online-come-gestirla-e-difenderla-online/>

<https://www.5su5.it/le-nuove-statistiche-sulle-recensioni-di-google-mostrano-il-potente-impatto-sulle-decisioni-di-acquisto/>

[www.partoo.co](http://www.partoo.co)

<https://www.driftrrock.com/it/blog/automotive-marketing-the-ultimate-guide>

<https://www.dealerlink.it/recensioni-online-dealer/>

<https://reputation.com/resources/customer-stories/how-does-reputation-help-renault-in-its-customer-centric-strategy/>

[www.dsplus.co/toyota-social/](http://www.dsplus.co/toyota-social/)

<https://www.igniyte.co.uk/customer-perception-mercedes-benz/>

## APPENDICE

### Appendice A – Questionario: "L'impatto dell'Online Reputation sulle decisioni d'acquisto"

L'obiettivo del questionario è analizzare quanto e come l'Online Reputation – in particolare le recensioni online – influenzi le scelte d'acquisto dei consumatori, con un focus finale sull'acquisto di automobili. Di seguito le 13 domande del questionario, sottoposto a un campione di 144 rispondenti.

1. Indica la tua fascia d'età:
  - 18-30
  - 31-40
  - 41-50
  - 51-60
  - 61-70
  - 71+
2. Indica il tuo genere:
  - Maschio
  - Femmina
  - Preferisco non specificarlo
3. Indica la tua occupazione principale:
  - Studente
  - Lavoratore dipendente
  - Libero professionista
  - Disoccupato
  - Altro
4. Prima di effettuare un acquisto, guardi le recensioni online?
  - Sempre
  - Spesso
  - Qualche volta
  - Raramente
  - Mai
5. Quali delle seguenti fonti usi più frequentemente per leggere recensioni online?
  - Google
  - Trustpilot
  - Social Media
  - Forum/Blog
  - Altro
6. Quanto sei d'accordo con le seguenti affermazioni (Scala 1-5):
  - Le recensioni online influenzano le mie decisioni d'acquisto
  - Il punteggio in stelle ha un forte impatto sulle mie decisioni
  - Le recensioni negative condizionano la mia opinione
  - Le recensioni sono generalmente affidabili
  - Controllo più fonti prima di acquistare
7. Per quali categorie consideri più utili le recensioni online?
  - Elettronica
  - Elettrodomestici
  - Abbigliamento
  - Veicoli
  - Ristoranti
  - Hotel
  - Servizi
  - Altro
8. Hai mai acquistato un'auto?
  - Sì
  - No, ma penso di farlo in futuro

9. Quanto ti hanno influenzato/influenzerebbero le recensioni online nella scelta dell'auto o del concessionario?
- Molto
  - Abbastanza
  - Poco
  - Per niente
10. Quanto ti hanno influenzato/influenzerebbero le pubblicità nella scelta dell'auto?
- Molto
  - Abbastanza
  - Poco
  - Per niente
11. Quanto ti ha influenzato/influenzerebbe l'esperienza del test drive?
- Molto
  - Abbastanza
  - Poco
  - Per niente
12. Quanto ti hanno influenzato/influenzerebbero le opinioni di amici/familiari?
- Molto
  - Abbastanza
  - Poco
  - Per niente
13. Quanto la reputazione e l'affidabilità del marchio hanno influenzato/influenzerebbero la tua decisione?
- Molto
  - Abbastanza
  - Poco
  - Per niente

## **RINGRAZIAMENTI**