

Introduzione

La Signature Experience diventa Contactless

di *Marco Di Dio Roccazzella** e *Stefania Saviolo*

Da anni come professionisti e accademici studiamo il tema dell'esperienza del cliente, convinti che essa rappresenti la nuova arena competitiva e il vero asset distintivo per le aziende. Che provenga dall'estetica o dalla funzionalità di un prodotto, dal servizio in negozio o dall'ingaggio personalizzato online, è l'esperienza ciò che più conta nel rendere la relazione tra cliente e marca unica e continuativa. Soprattutto se la marca è in grado di disegnare un'esperienza memorabile e personalizzata secondo i propri codici e le aspettative del cliente.

Sulla base di queste considerazioni nel 2018 abbiamo introdotto nel libro *Signature Experience*, a cura di SDA Bocconi School of Management, Jakala e Mapp il concetto di *signature* come l'approccio unico, personalizzato, «firmato» che ogni azienda dovrebbe avere rispetto al disegno di tutti i punti di contatto con il cliente, fisici e digitali, dalla fase di considerazione fino a quella post vendita. La *signature experience* parte da una semplificazione del *journey* di tutti i clienti di una marca, si sviluppa attraverso una fase di ingaggio e di successiva ispirazione di gruppi di clienti, selezionando e personalizzando i diversi punti di contatto secondo i codici della *signature* della marca: il sistema di valori, la cultura organizzativa, il modello di servizio, il tono di voce e i codici stilistici.

Dal 2018 al 2021 il mondo è profondamente cambiato e non solo a causa della pandemia.

Non solo sono in discussione regole ed equilibri macroeconomici che ci sembravano consolidati, la globalizzazione, il superamento delle disugua-

* Shareholder e Managing Director di Jakala, è a capo dei servizi di Strategy, Analytics e Location Intelligence con focus sui mercati Retail, Fashion, Luxury, Travel, Pharma, Largo Consumo.

glianze, la supremazia dell'Occidente, ma gli stessi mercati di consumo presentano dinamiche nuove e complesse. Per citarne solo una, la condizione *the winner takes it all* di molti settori dove i pochi quasi-monopolisti ottengono rendite da posizione mentre tutti gli altri sprofondano in una situazione di concorrenza (quasi) perfetta con marginalità esigue. La pandemia si è abbattuta come uno tsunami su una situazione già precaria travolgendo chi era a metà del guado e consentendo invece ai pochi capaci di interpretare velocemente il nuovo contesto di surfare onde sempre più alte.

In questa profonda trasformazione, tuttavia, il concetto di *signature experience* e le ragioni che nel 2018 ci avevano portati a definire la customer experience come il vero asset distintivo delle aziende restano immutati; anzi, acquistano nuova forza.

Il nuovo libro *Contactless Signature Experience* presenta l'evoluzione della *signature experience* in uno scenario post pandemico che abbiamo definito *contactless*. Il termine vuole indicare il nuovo mondo che viviamo come clienti, dipendenti, individui. Un'assenza di contatto fisico ma non di relazione. Infatti la prossima normalità sarà definita da due dimensioni che co-esisteranno: più distanti fisicamente e geograficamente ma nello stesso tempo con maggiore possibilità (e richiesta) di connessione tecnologica e soprattutto emozionale e spirituale che le persone cercheranno nei luoghi di lavoro, nei leader politici e, certamente, nei brand a cui concederanno la loro fiducia.

Nel prossimo scenario *contactless*, presentato nel Capitolo 2 del libro nelle sue ambiguità e opportunità, le aziende devono saper proporre, a clienti vecchi e nuovi, contenuti e forme di ingaggio non più solo focalizzati sulle vendite immediate ma piuttosto sulla costruzione di un modello di interazione totalmente nuovo.

Nel delineare questo nuovo modello il libro porta l'esperienza degli autori di SDA Bocconi School of Management, Jakala e Salesforce, supportata da numerose interviste e best case all'interno di diversi settori *retail-driven*: dalla moda al design, dai servizi finanziari al beauty e alla grande distribuzione *grocery*. I numerosi punti di vista raccolti risultano allineati nel supportare la visione secondo cui la pandemia ha avuto due effetti fondamentali sulle modalità di disegno della relazione tra marche e clienti in uno scenario *contactless*:

1. una trasformazione dei valori di consumo nella direzione della ricerca di maggiore sicurezza e semplificazione ma anche di maggiore significato e valore intrinseco del prodotto e del servizio. La marca, sia essa una marca del lusso, di servizi finanziari, di catene distributive o di beni *fast moving*, giocherà un ruolo sempre più centrale come simbolo di nuovi valori e contenuti ma anche come garanzia di sicurezza, trasparenza e autenticità e, aspetto cruciale, integratore dei diversi customer journey fisici e digitali;
2. una trasformazione digitale accelerata sia a livello di processi aziendali sia di comportamenti di acquisto ma, nello stesso tempo, una rinnovata importanza della dimensione umana nel contatto tra aziende e individui. *Tech e Touch*: un *tech* che abiliti la capacità di conoscere a fondo il cliente e un *touch* che sappia dare risposte ai suoi bisogni (o alle sue paure). Durante la pandemia i marchi hanno comunicato come fossero persone in relazione ad altre persone, sia all'interno sia all'esterno; questo trend sembra consolidarsi e il nuovo strumento di misurazione dell'efficacia della strategia di branding è sempre di più il ROE inteso come *Return On Empathy*. La nostra ricerca evidenzia come non solo i clienti ma anche i dipendenti ricerchino nuove motivazioni nelle modalità di lavoro *contactless* mentre i loro ruoli sono interessati da un significativo processo di *re-skilling* imposto dal digitale e dal ridisegno dei modelli di business in ottica *phygital* cioè di integrazione del mondo fisico e digitale.

Gli autori si sono interrogati su quali *trade-off* strategici le aziende debbano interpretare nel nuovo contesto prodotto dalle trasformazioni a livello di valori e di tecnologie. *Centro e periferia, tecnologia e umano, emozione e razionalità, interno ed esterno* rappresentano le nuove sfide a cui dare risposta, ciascun settore rispetto al suo business e al suo posizionamento, utilizzando tutte le leve del brand mix.

Nella comunicazione i brand dovranno innovare sia i contenuti che devono diventare sempre più veloci, rilevanti e ingaggianti sia le modalità di trasmissione degli stessi attraverso una pluralità di canali. Il libro esplora cosa è cambiato e cosa è rimasto a livello di linguaggi e punti di contatto analizzando per esempio, tra le novità, la digitalizzazione degli eventi, la *gamification*, il *livestreaming*, il nuovo ruolo dell'editoria, degli influencer e dei social.

A livello retail le aziende si confronteranno con l'evoluzione dei modelli di business in logica *phygital* e il nuovo ruolo del negozio fisico tra hub logistico, luogo di incontro e di teatralizzazione della marca con il supporto della tecnologia. Il retail fisico diventerà un manifesto della marca (per acquisire nuovi clienti e promuovere i nuovi contenuti), un *touchpoint* di servizio (per costruire nuove relazioni e facilitare l'interazione con il prodotto), un *hub* a supporto delle comunità della marca (per costruire nuovi eventi e contenuti a supporto della fidelizzazione), una piattaforma di intrattenimento (per arricchire l'esperienza del cliente, ispirarlo e disegnare percorsi personalizzati).

Il libro propone non solo un'analisi dello scenario contactless e delle sue implicazioni a livello di strategie di marca ma anche una *road map* granulare per sviluppare il nuovo approccio alla *contactless signature experience* utilizzabile da tutti coloro che in azienda gestiscono il cliente. Per disegnare una *signature experience* efficace ed efficiente è infatti necessario adottare (e ancora di più implementare) un approccio che abbiamo definito *HuMarTech* che fonda umanità e tecnologia, *tech* e *touch*.

Adottando una logica di processo, il libro spiega quali sono le pre condizioni e le fasi necessarie per disegnare un'organizzazione non solo *customer-centric* ma *people-centric*. Se da un lato gli opinion leader intervistati concordano sul fatto che un'analisi più intelligente dei dati dei clienti sarà il fattore con maggiore impatto sull'esperienza (*tech*), dall'altro tutti sottolineano il ruolo fondamentale dei capi azienda che dovranno sempre più da un lato guidare e, dall'altro, allentare le tensioni e i potenziali conflitti tra ruoli in ottica *customer-centric* (*touch*).

Infine, anche se le marche hanno i giusti incentivi per disegnare customer experience innovative spesso trovano difficoltà nel misurare l'impatto dei loro sforzi; il che, a sua volta, ostacola la capacità di identificare le aree di possibile miglioramento. Secondo il noto motto per cui «quanto è misurato è quanto è fatto» l'ultimo capitolo del libro propone quindi le metriche più efficaci a ogni fase del customer journey. Per «chiudere il cerchio» i marketer non devono limitarsi a pianificare ed eseguire le iniziative di customer management, bensì devono analizzarne in dettaglio l'efficacia tramite *advanced analytics* e fare leva sugli insights generati per pianificare nuove iniziative o ripianificare quelle esistenti con l'obiettivo di migliorarne costantemente le performance.

In conclusione, i messaggi chiave del libro sono così sintetizzabili.

- *Valori e valore.* Cosa resta, cosa cambia, cosa scompare nel nuovo scenario contactless e come si può generare nuovo valore nella relazione con il cliente interpretando i nuovi valori.
- *La marca è purpose.* Come cambia la marca come fonte di ispirazione del cliente e come narrativa che ingaggia tutti gli stakeholder lungo il customer journey.
- *Content is king.* La produzione (e l'orchestrazione) dei contenuti è sempre più importante. Da statici, unidirezionali e monocanale i contenuti sono diventati veloci, dinamici, ingaggianti sfidando tutte le aziende a declinarli sui diversi punti di contatto e a orchestrarli secondo un approccio *signature*.
- *La nuova comunicazione è human2human.* Non più solo B2B o B2C ma H2H: come evolvono i paradigmi della comunicazione di marca per costruire contenuti più personalizzati, rilevanti e inclusivi per le persone su nuovi e vecchi media.
- *Il futuro dello shopping e dei servizi è phygital.* Cosa comporta l'evoluzione del retail tra fisico e virtuale verso un modello Phygital o «Bit&Brick», come integrare le nuove direttrici del punto vendita del futuro: esperienza, semplificazione, creazione di comunità e *curation* di contenuti.
- *Da MarTech a HuMarTech.* Quali sono e come sfidare le barriere organizzative e culturali a un approccio *HuMarTech*; quali le strategie e i fattori abilitanti e come leggerli nei diversi settori di beni di consumo e servizi. Come sviluppare competenze ibride per il nuovo contesto all'interno del necessario processo di re-skilling del capitale umano.
- *Misurare è fare.* Come scegliere le giuste metriche per valutare l'esperienza del cliente in un contesto contactless.

Il libro è il frutto dell'esperienza di tre organizzazioni leader nel proprio ambito di competenza e complementari nel portare al lettore un punto di vista, ci auguriamo, strutturato, articolato e pragmatico.

SDA Bocconi School of Management porta la metodologia e i risultati della sua attività di ricerca e formazione, Jakala offre insight derivanti dai suoi osservatori e dall'attività di consulenza internazionale nel *MarTech*,

Salesforce, nel suo ruolo di prima piattaforma al mondo per il CRM, contribuisce a chiarire le aspettative del consumatore nella nuova normalità e le caratteristiche chiave di un'organizzazione centrata sul cliente nello scenario contactless. Abbiamo poi incluso nel testo i risultati di numerose conversazioni con manager e imprenditori che vogliamo ringraziare qui per la preziosa opportunità di confronto concessa a noi autori e ai lettori.

Così come le nostre osservazioni sono il risultato di un'integrazione di diverse visioni e competenze, così ci sentiamo di offrire un suggerimento a chi si appresta alla lettura del libro: non esistono ricette per affrontare la prossima normalità ma esiste la possibilità per ognuno di anticipare il futuro creando un proprio *cocktail signature*, miscelando i vari stimoli, strumenti ed esperienze che il libro offre.

You need to get to the future, ahead of your customers, and be ready to greet them when they arrive

- Marc Benioff, Founder and CEO Salesforce.