

CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT, QUO VADIS?

Paolo Guenzi, Paola Caiozzo
Commercial Excellence Lab
SDA Bocconi School of Management

MAIN PARTNER



PARTNER



COMMUNITY PARTNER



PARTNER TECNICI



AGENDA



PERCHÉ QUESTA RICERCA



OBIETTIVO DELLA RICERCA



IL CAMPIONE ESAMINATO



IL MODELLO E I RISULTATI



CONCLUSIONI

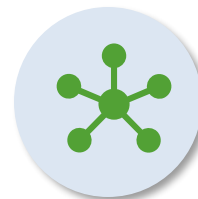


TAVOLA ROTONDA

PERCHÉ QUESTA RICERCA

Una **gestione olistica** della customer experience (CEX) è fondamentale in ottica di sales excellence secondo l'**88%** delle aziende (Harvard Business Review 2021, 2025).

Le sfide? Superare i silos di canale e rendere **scalabili le best practice** (McKinsey 2024).

Tuttavia: Dati e processi CEX sono ancora **frammentati**, con forti limiti di competenze, organizzativi e tecnologici (BCG 2023, McKinsey 2024).

Avere un **modello unificato di gestione** della CEX è fondamentale (Wirtz et al. 2025).

Come arrivarci?

OBIETTIVO DELLA RICERCA

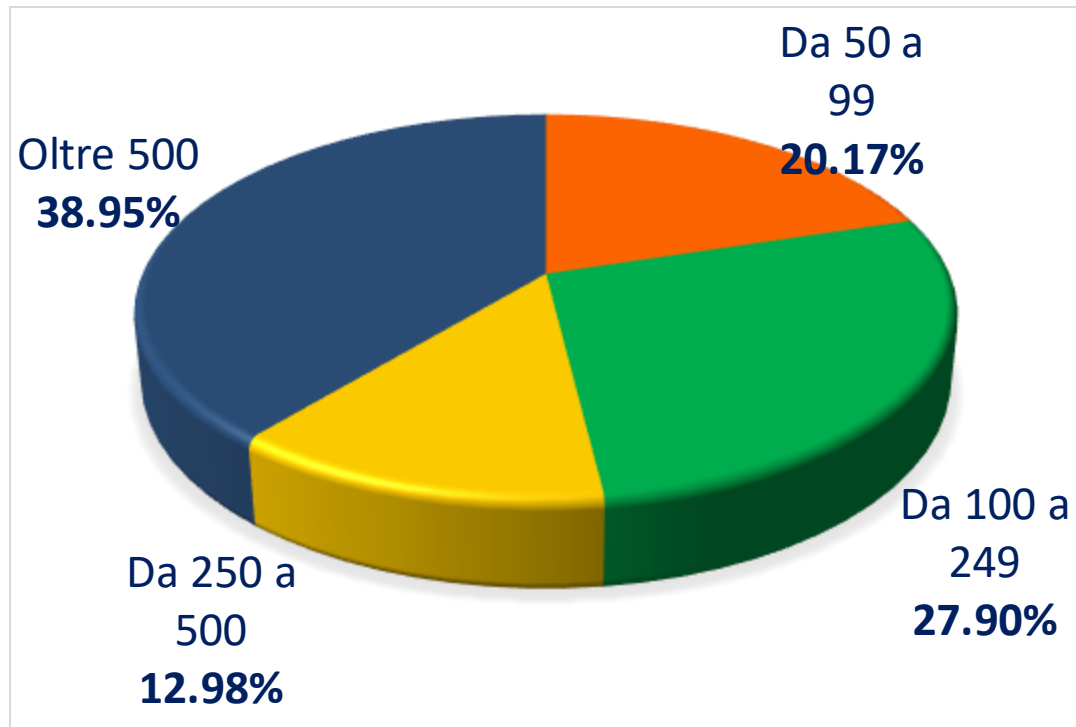
Analizzare come viene gestita la Customer Experience in un campione di aziende italiane, per identificare fattori critici di successo e aree prioritarie di intervento.



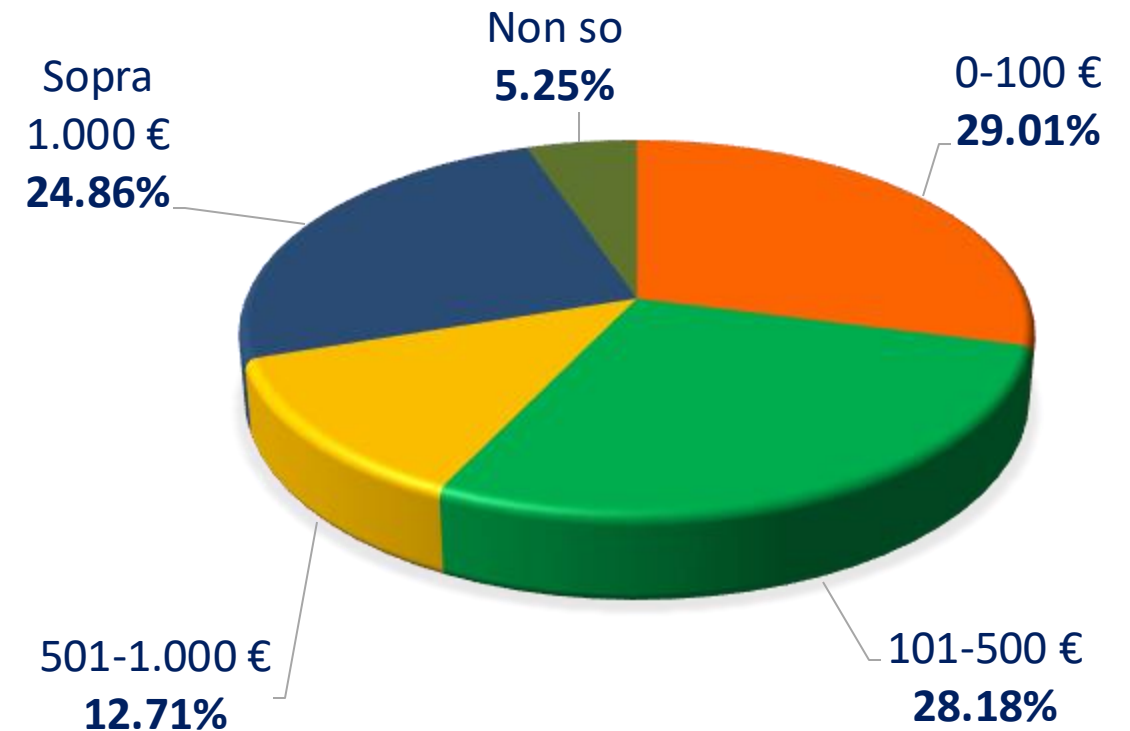
IL CAMPIONE ESAMINATO: LA DIMENSIONE DELLE AZIENDE COINVOLTE

Il campione (**362 aziende**) è ben distribuito per dimensioni aziendali in termini sia di dipendenti sia di fatturato.

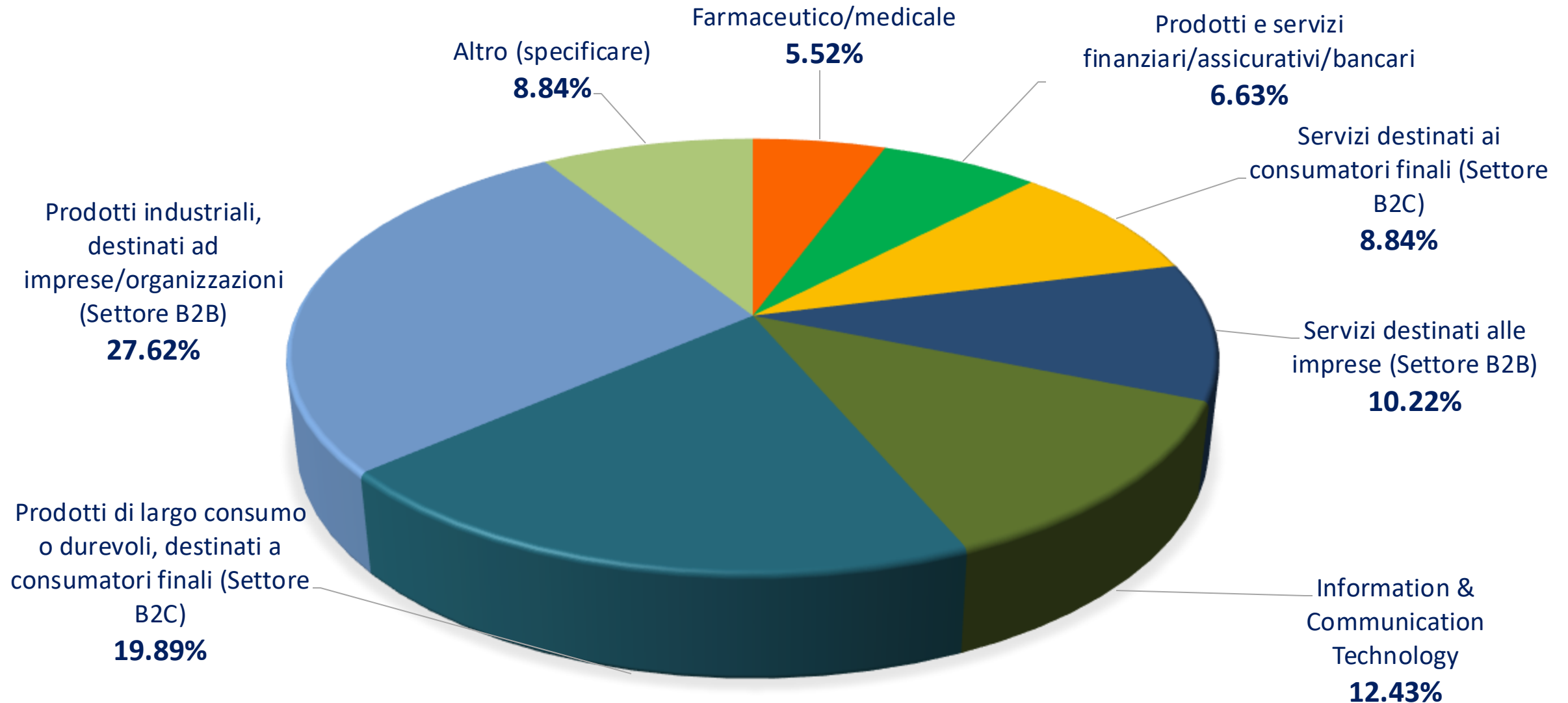
NUMERO DIPENDENTI



FATTURATO



IL CAMPIONE ESAMINATO: SETTORI DELLE AZIENDE COINVOLTE

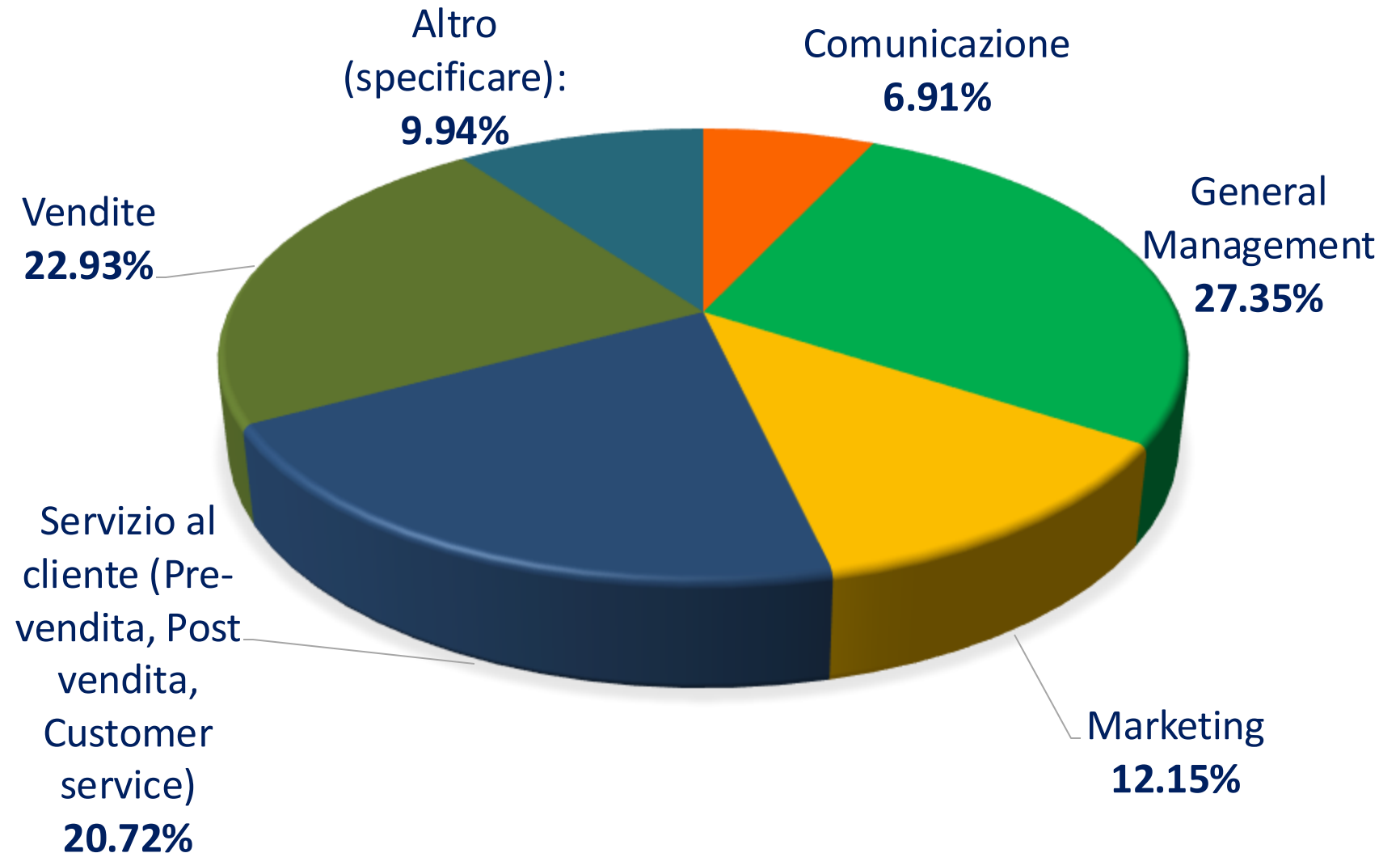


IL CAMPIONE ESAMINATO: LE FUNZIONI RAPPRESENTATE



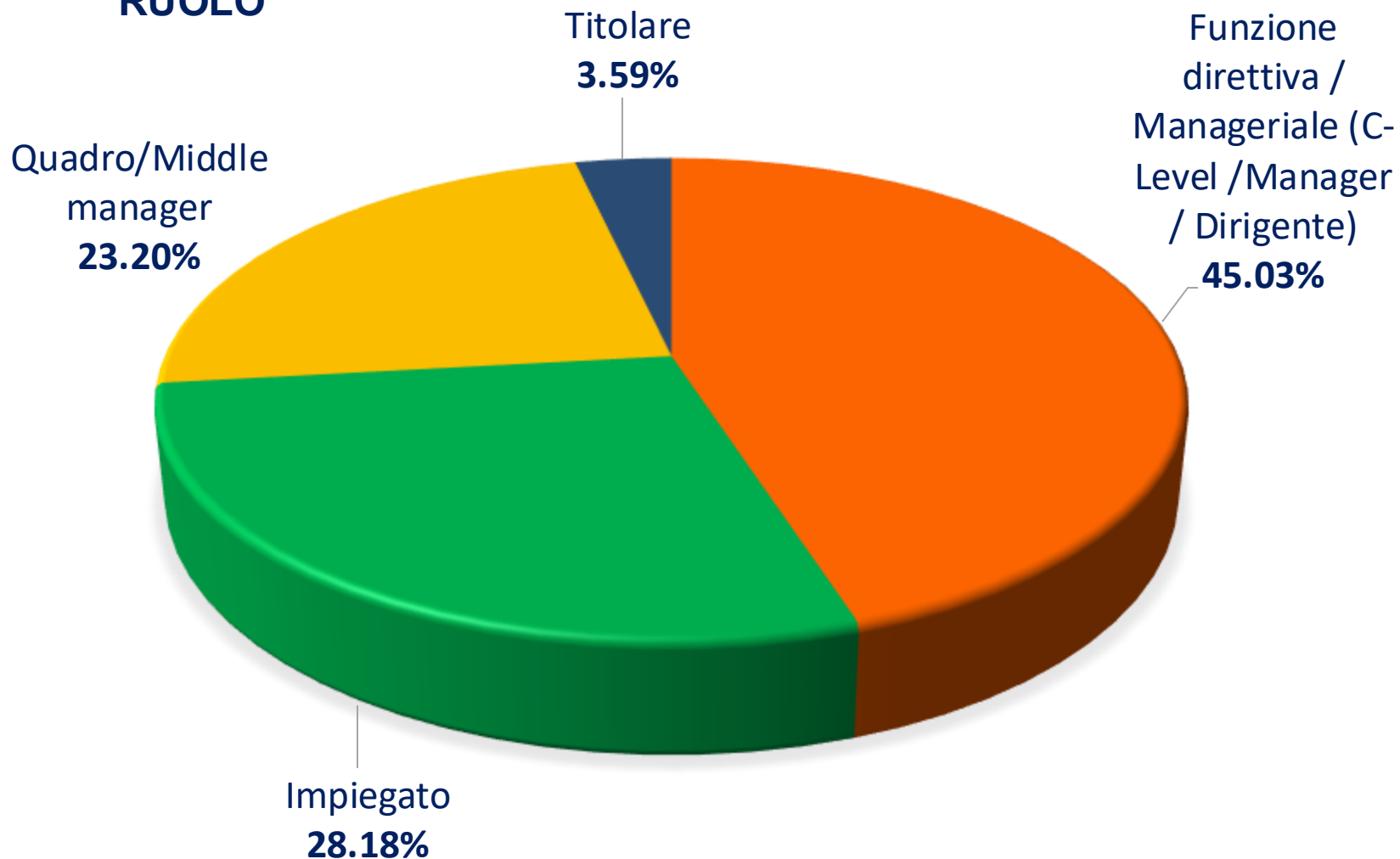
Altro:

- HR
- Acquisti & Logistica
- Ricerca e Sviluppo
- Amministrazione e Finanza
- Ufficio Gare & Offerte
- Qualità
- ...



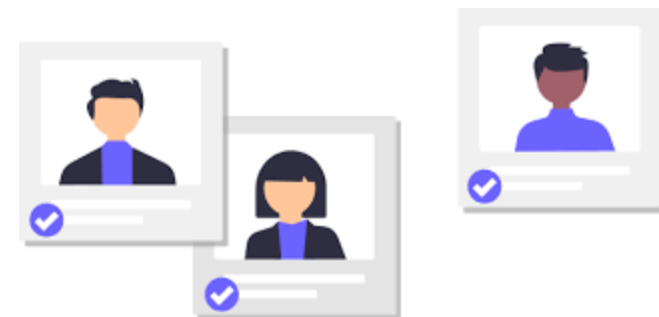
IL CAMPIONE ESAMINATO: IL PROFILO DEI RISPONDENTI

RUOLO



GENERE

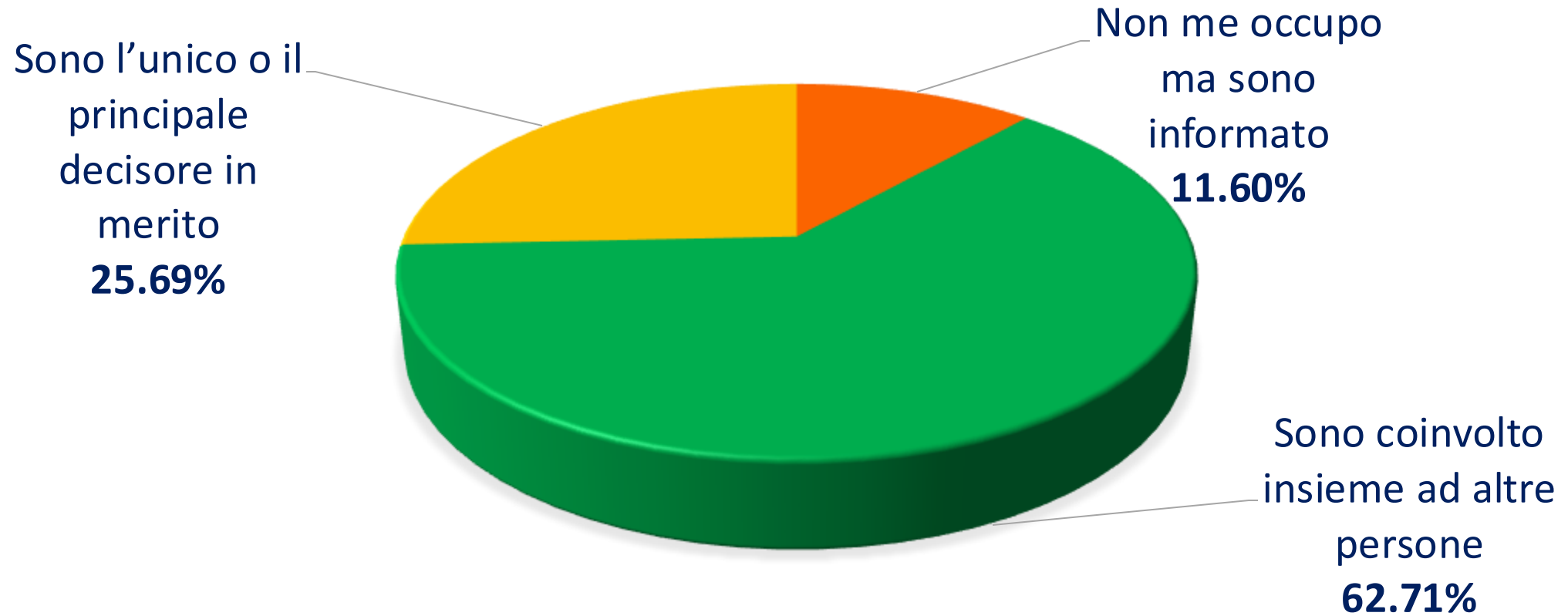
68% uomini 32% donne



ETÀ

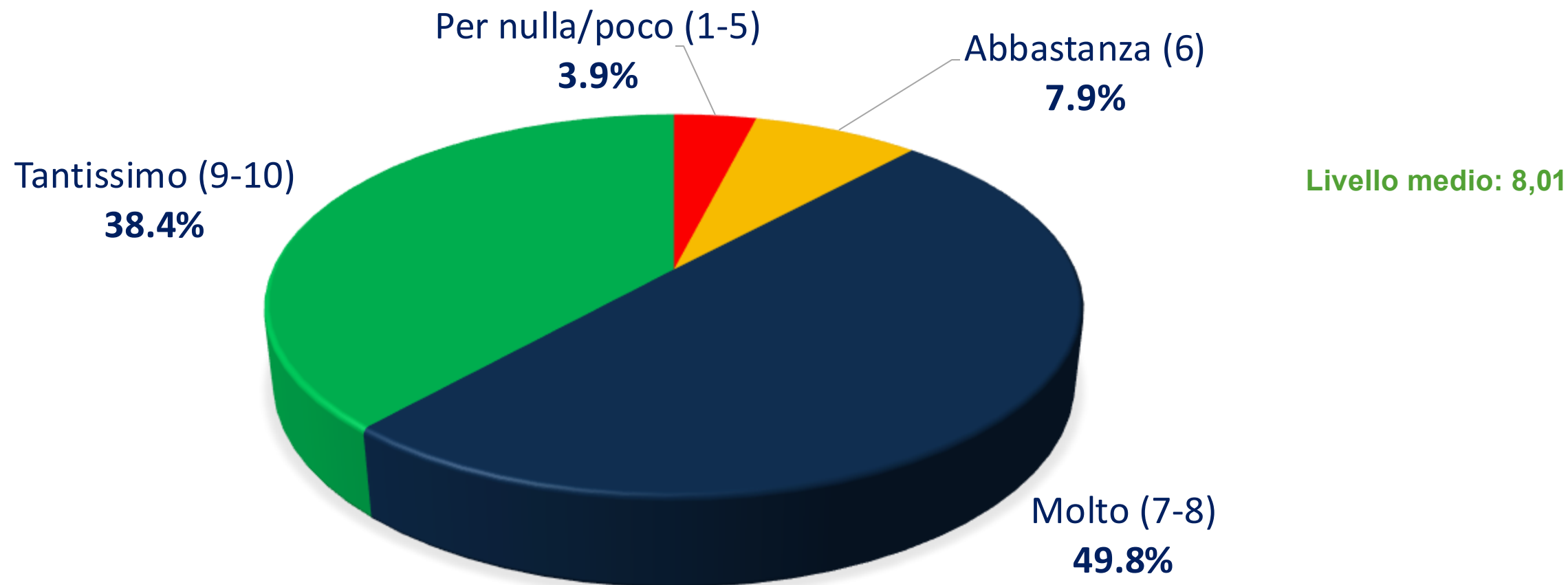
14% tra i 18 e 34 anni
25% tra i 35 e 44 anni
56 % tra i 45 e 64 anni
5% tra i 65-74 anni

IL CAMPIONE ESAMINATO: IL LIVELLO DI COINVOLGIMENTO NELLE DECISIONI SULLA CEX



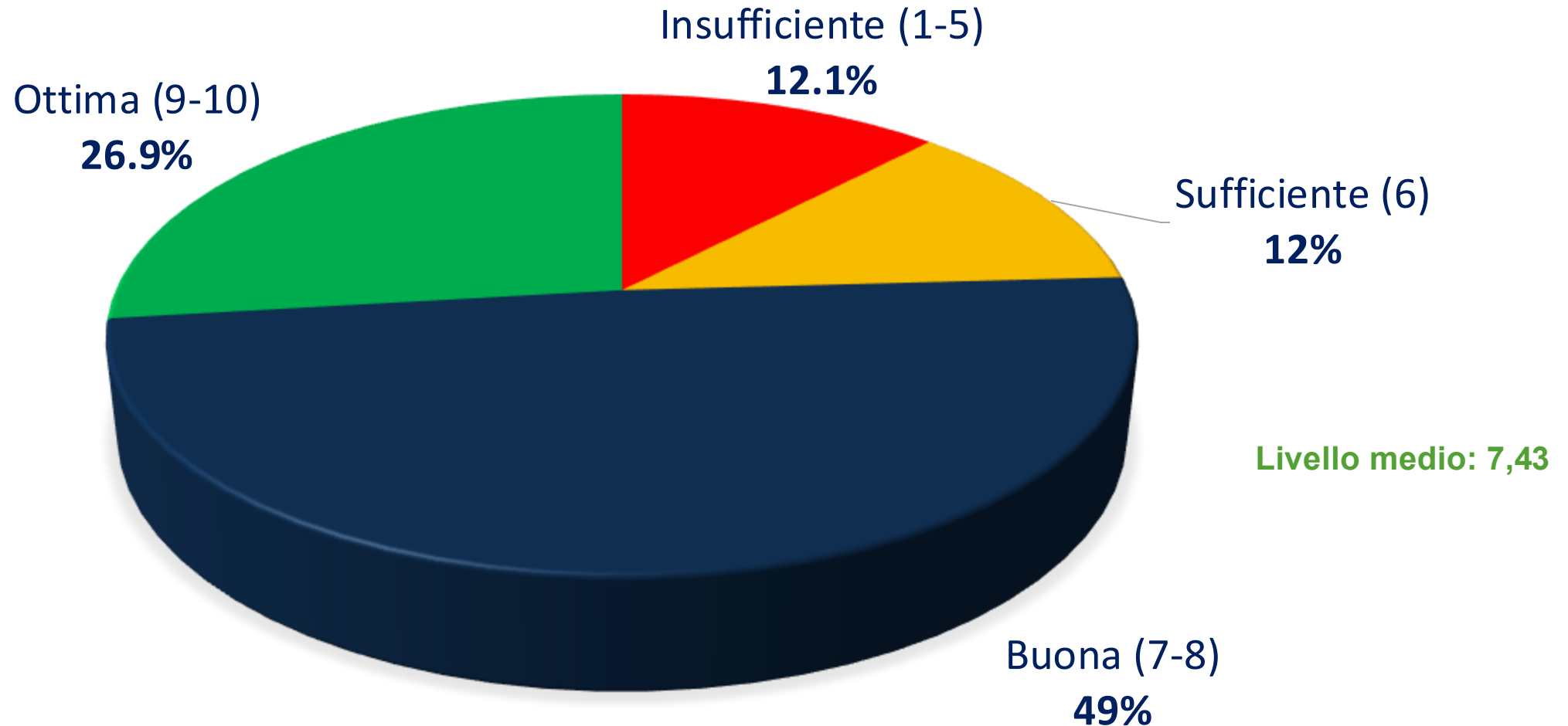
LA CEX È UNA LEVA STRATEGICA

Quanto impatta la buona gestione della CEX sul raggiungimento degli obiettivi aziendali?



IL LIVELLO DI SODDISFAZIONE ATTUALE NELLA GESTIONE DELLA CEX

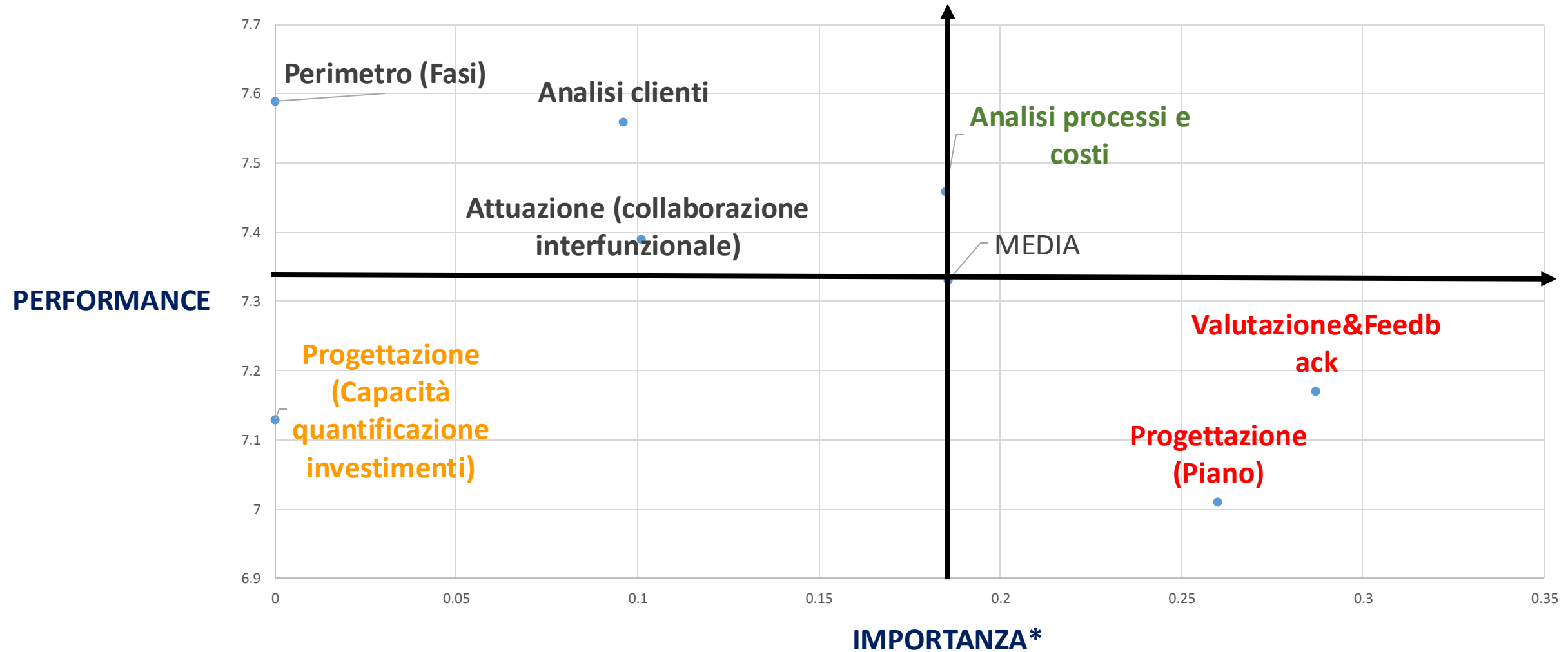
Qual è la soddisfazione sulla vostra capacità di gestione della CEX?



IL MODELLO DI CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT DEL COMMERCIAL EXCELLENCE LAB



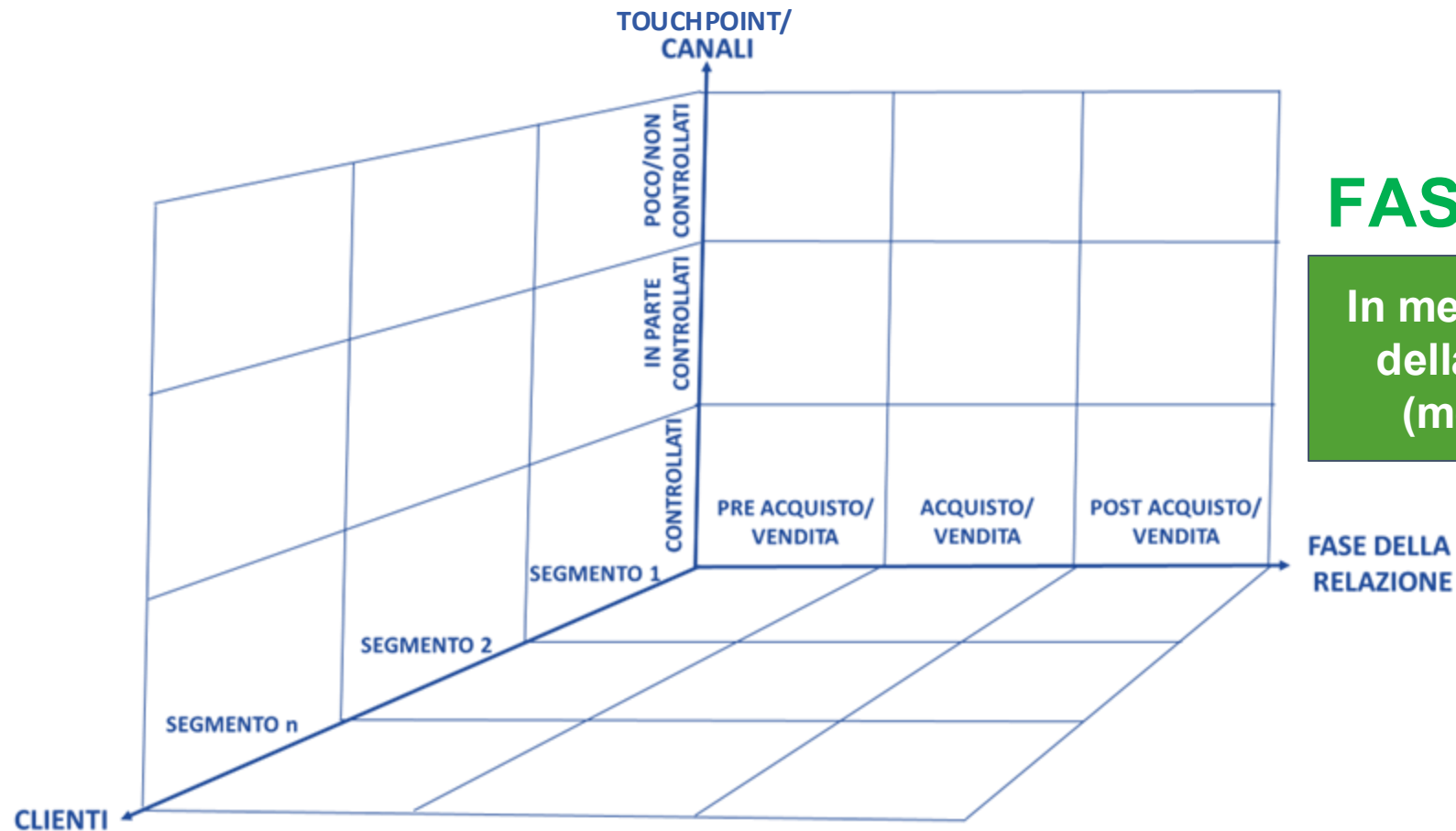
MATRICE IMPORTANZA-PERFORMANCE DELLE FASI DEL MODELLO DI GESTIONE DELLA CEX



IL MODELLO DI CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT DEL COMMERCIAL EXCELLENCE LAB



SCELTE CHIAVE NELLA DEFINIZIONE DEL PERIMETRO STRATEGICO DELLA CEX

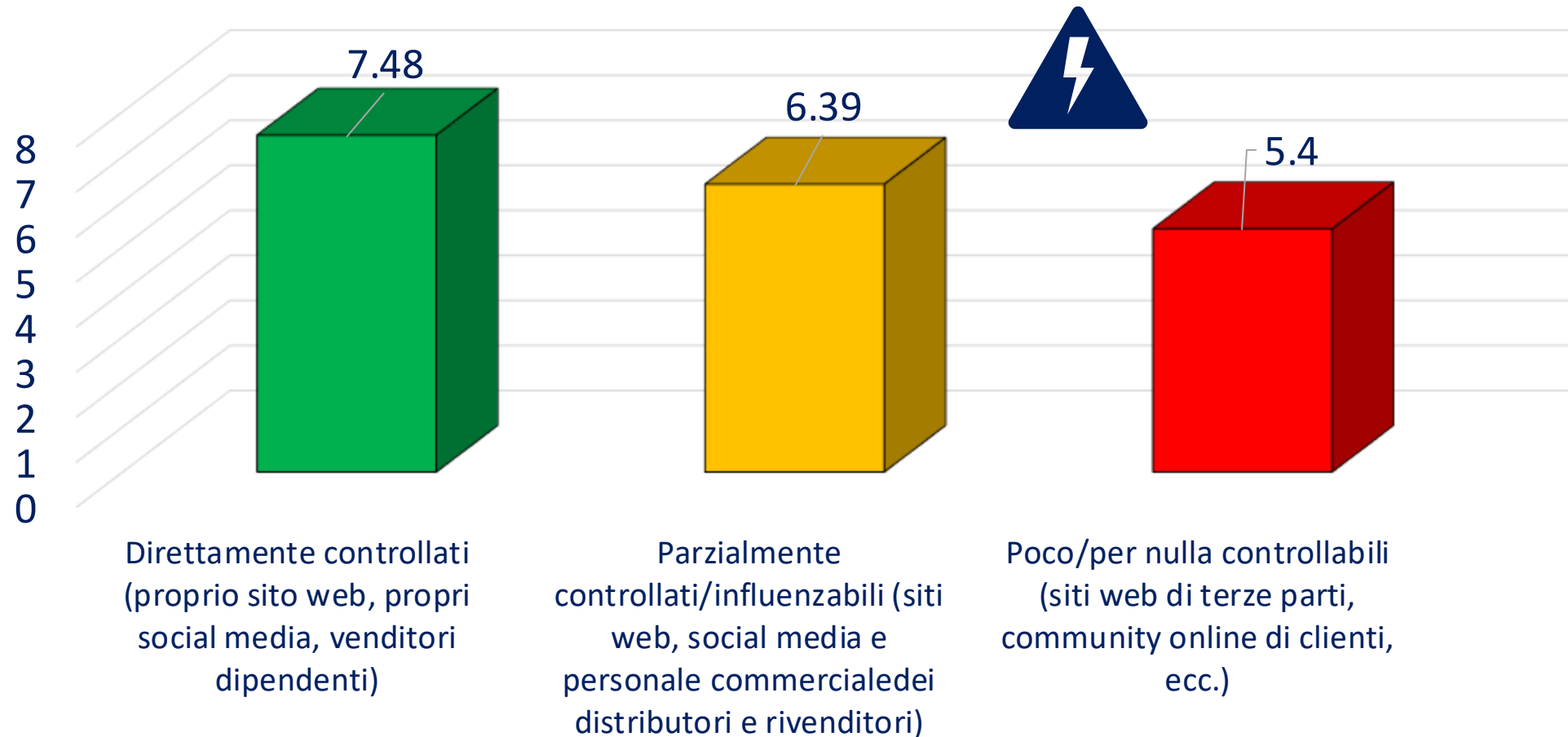


FASI

In media il focus strategico della CEX è molto simile (medio-alto) fra le fasi

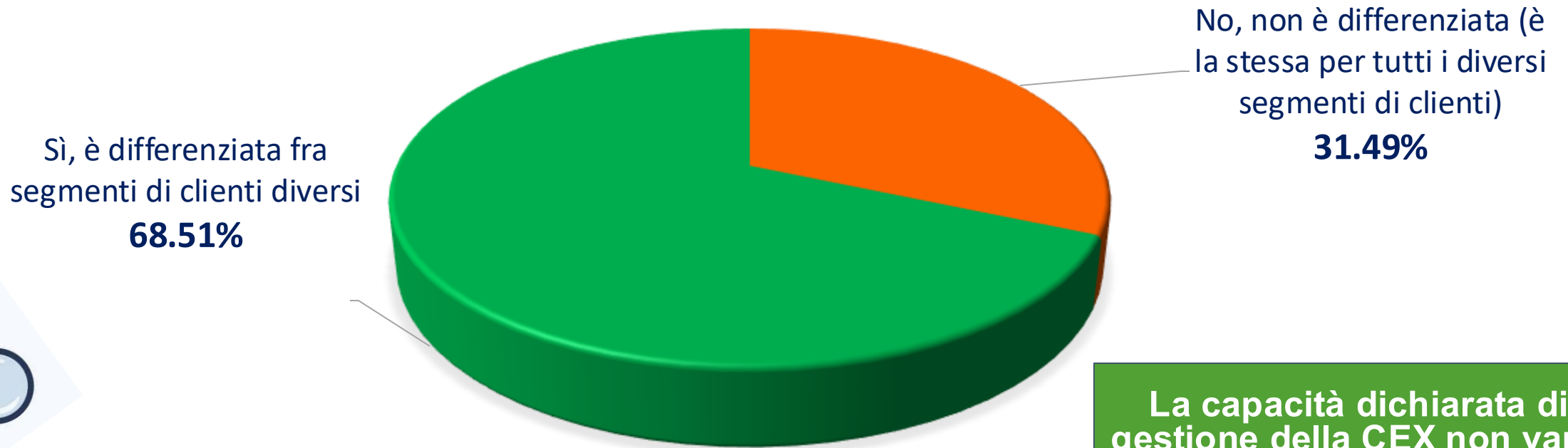
IL PERIMETRO STRATEGICO DELLA CEX: LA GESTIONE IN DIVERSI TOUCHPOINTS

Quanto è gestita la CEX in diversi tipi di punti di contatto con i clienti?



IL PERIMETRO STRATEGICO DELLA CEX: DIFFERENZIAZIONE PER **SEGMENTI**

La strategia di gestione della CEX della vostra impresa/BU è differenziata fra segmenti di clienti



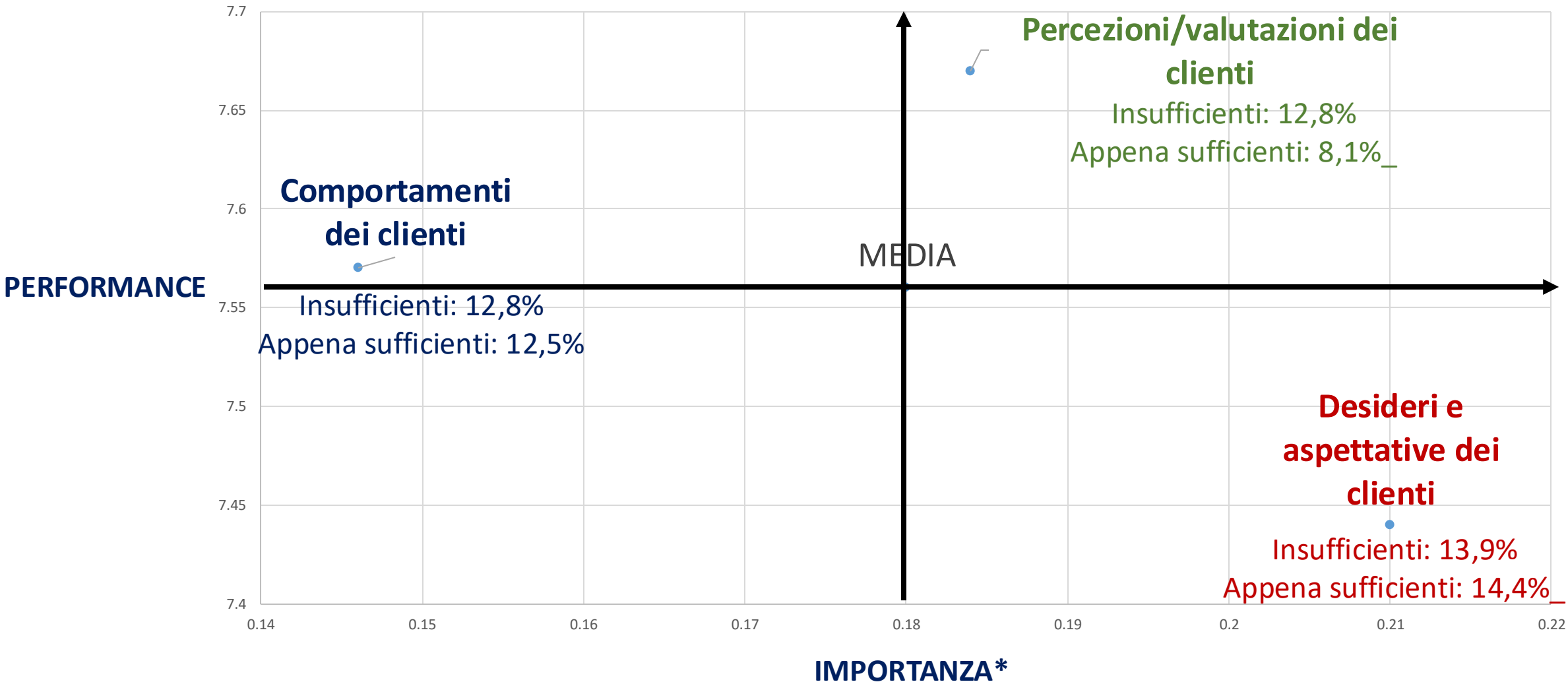
- Clienti molto attrattivi vs poco attrattivi: 27,8%
- Clienti potenziali vs attuali: 34,7%
- Clienti complessi vs clienti semplici: 67,7%

La capacità dichiarata di gestione della CEX non varia in modo significativo a seconda del fatto che la CEX sia differenziata per diversi segmenti oppure no.

IL MODELLO DI CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT DEL COMMERCIAL EXCELLENCE LAB

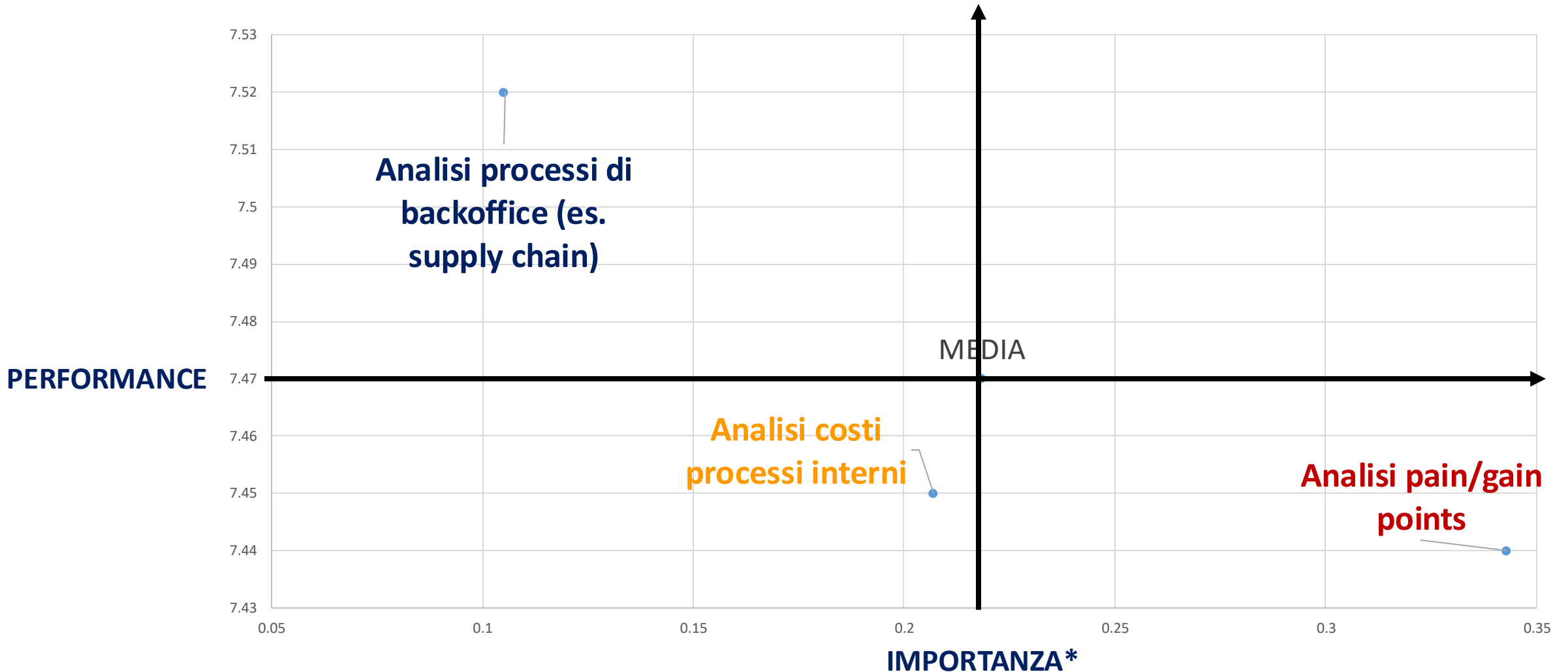


MATRICE IMPORTANZA-PERFORMANCE SULLE ANALISI DEI CLIENTI NELLA GESTIONE DELLA CEX



*Impatto sulla performance dichiarata nella gestione della CEX

MATRICE IMPORTANZA-PERFORMANCE SU ANALISI-CHIAVE NELLA FASE DI ANALISI

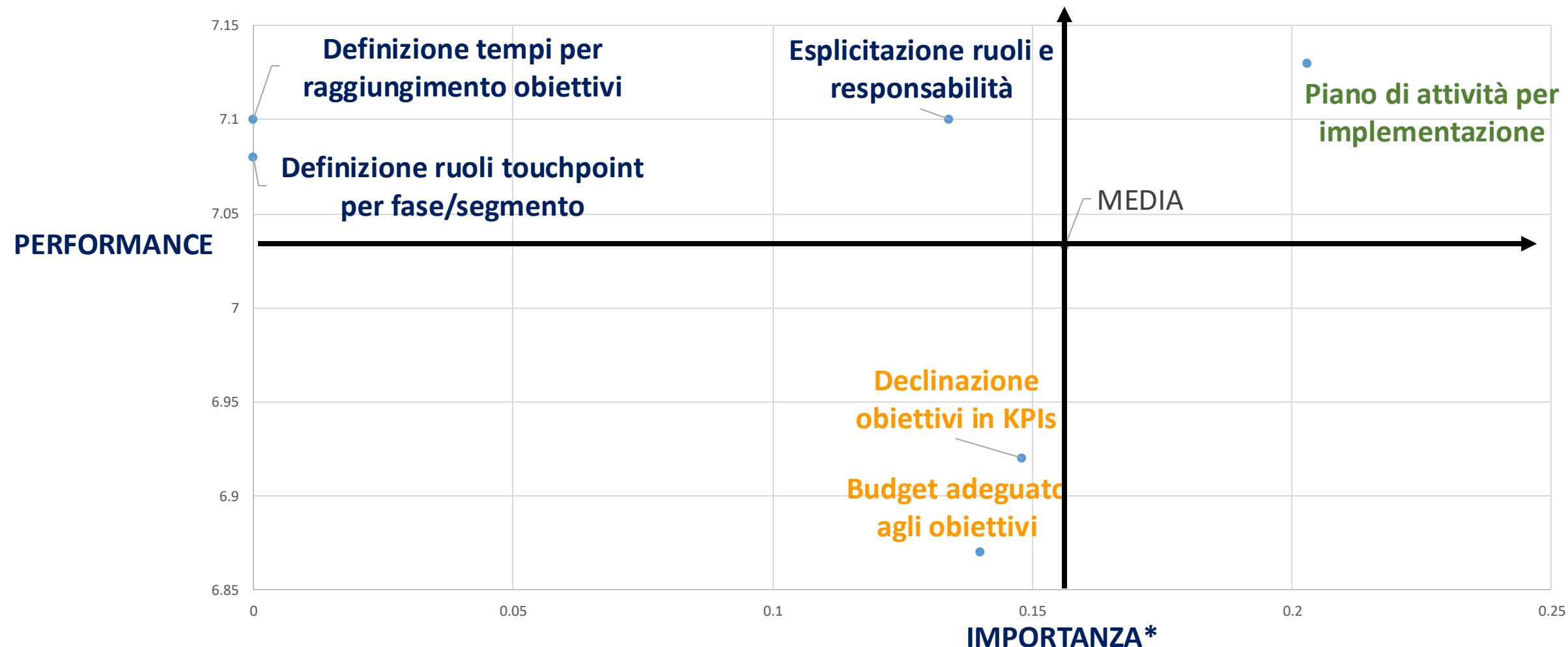


*Impatto sulla performance dichiarata nella gestione della CEX

IL MODELLO DI CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT DEL COMMERCIAL EXCELLENCE LAB



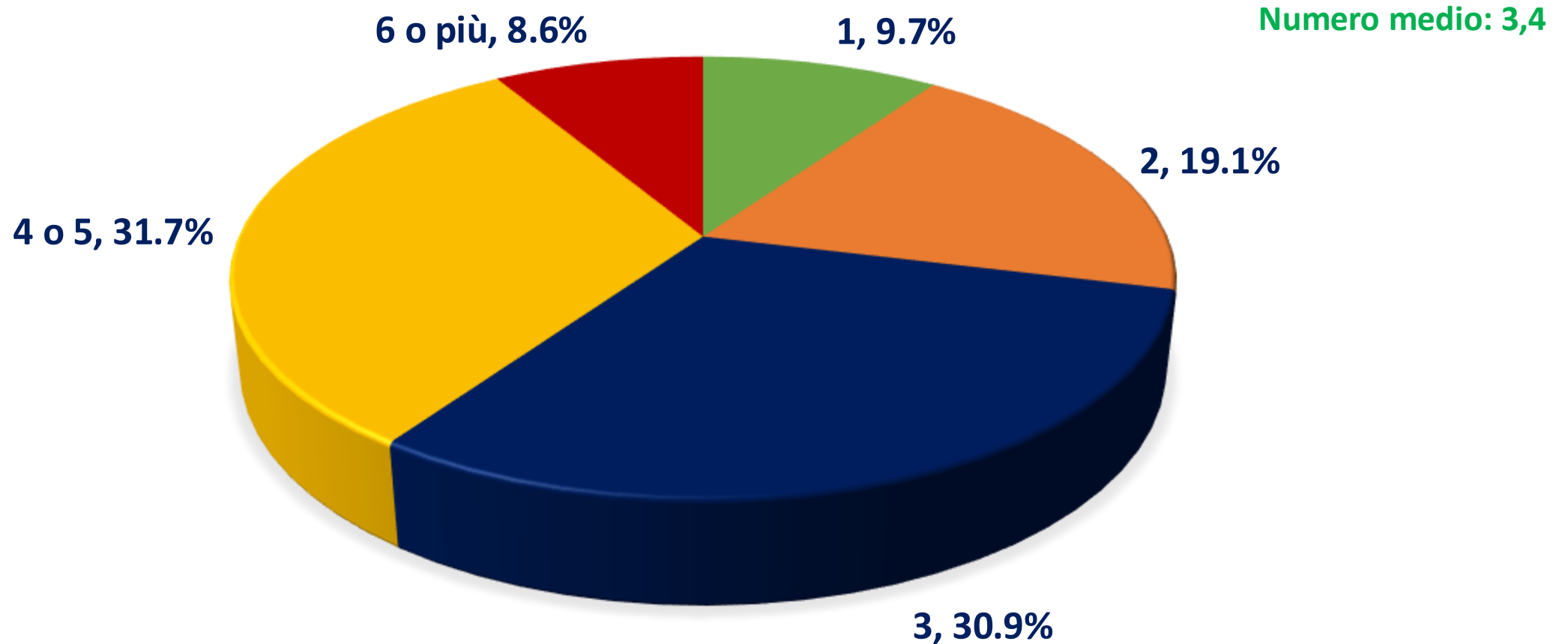
MATRICE IMPORTANZA-PERFORMANCE DELLA FASE DI PROGETTAZIONE



*Impatto sulla performance dichiarata nella gestione della CEX

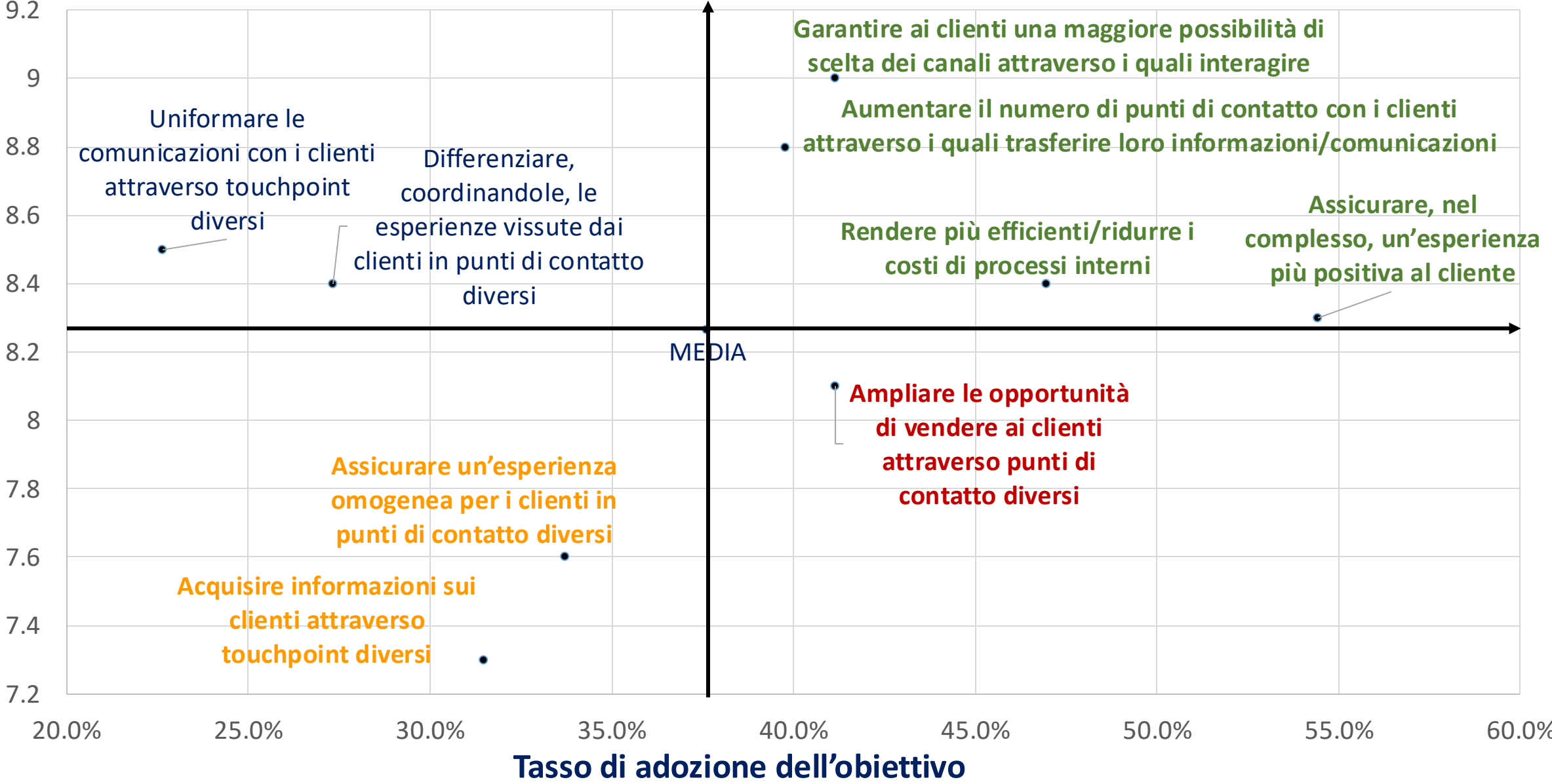
PROGETTAZIONE CEX: QUANTI OBIETTIVI?

Numero degli obiettivi assegnati alla strategia di CEX Management



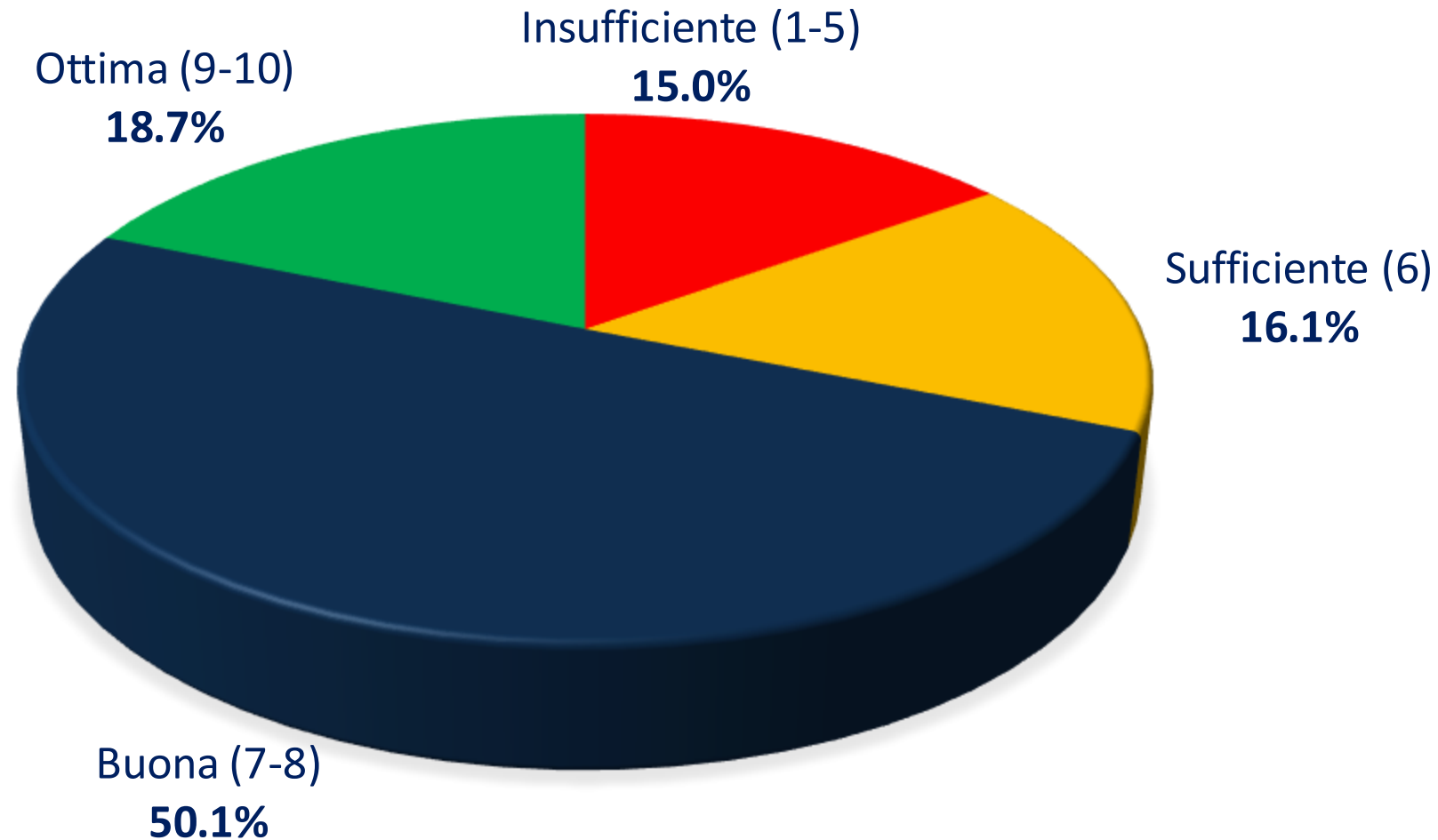
OBIETTIVI CEX: ADOZIONE E CAPACITÀ DI GESTIONE

Soddisfazione sul raggiungimento dell'obiettivo



PROGETTAZIONE CEX: VALUTARE GLI INVESTIMENTI

Capacità di valutare gli investimenti necessari per il miglioramento della Customer Experience?

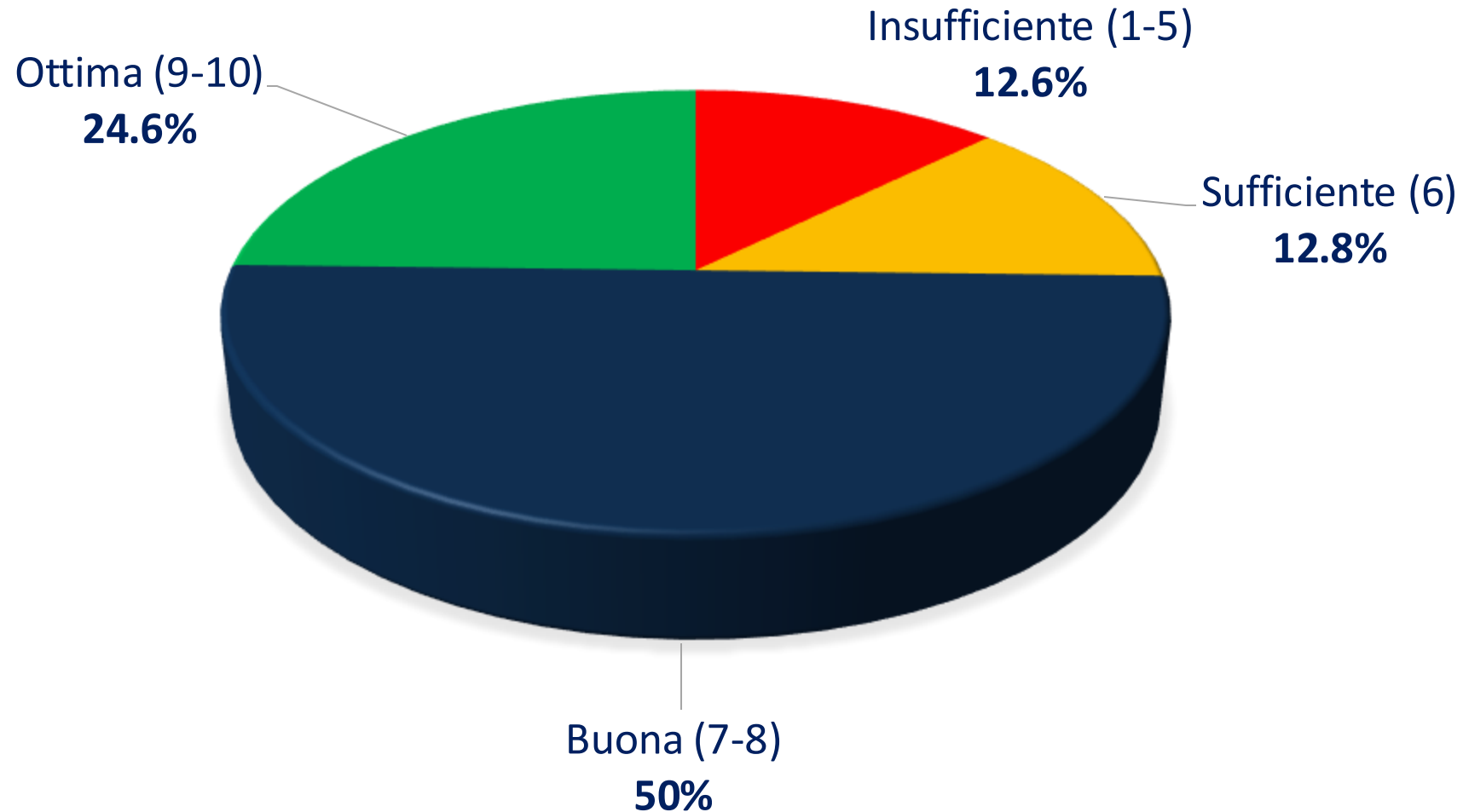


IL MODELLO DI CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT DEL COMMERCIAL EXCELLENCE LAB



ATTUAZIONE CEX: LA COLLABORAZIONE INTERFUNZIONALE

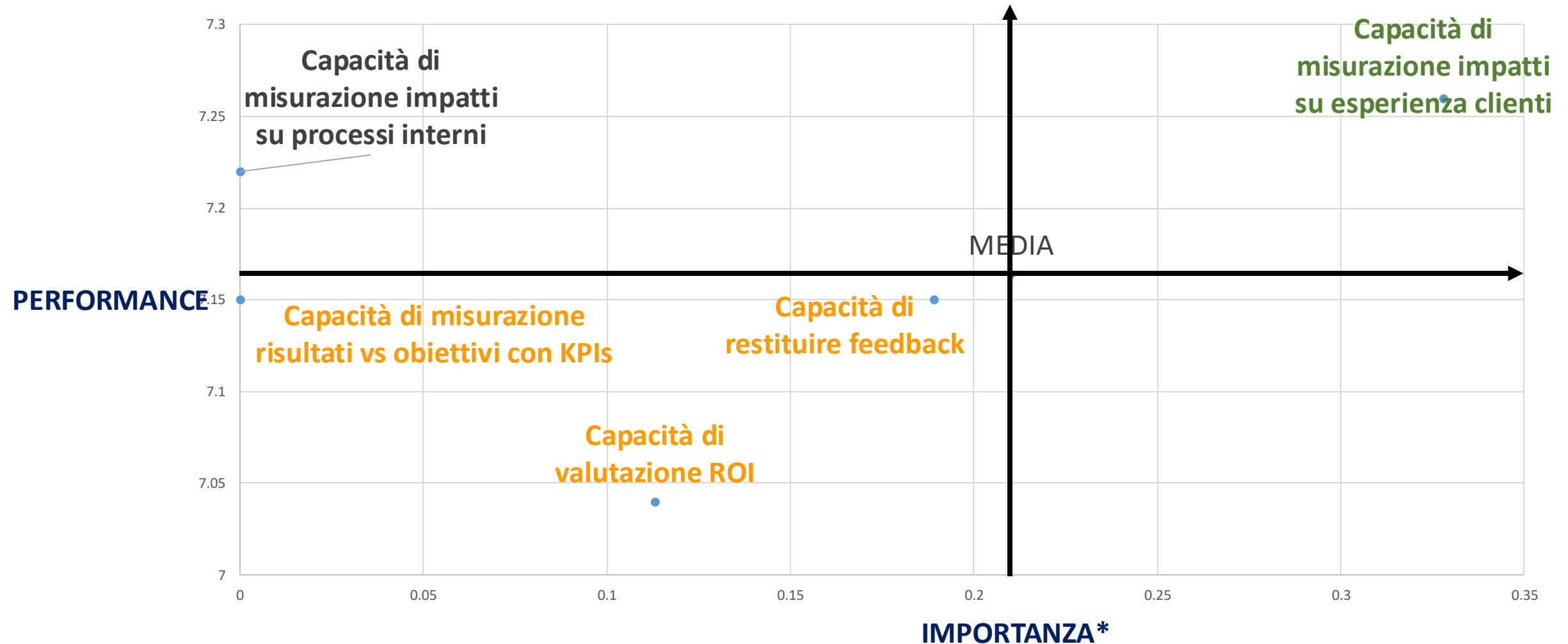
Come è la collaborazione fra diverse funzioni aziendali che hanno impatto sulla CEX?



IL MODELLO DI CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT DEL COMMERCIAL EXCELLENCE LAB



MATRICE IMPORTANZA-PERFORMANCE NELLA FASE DI MONITORAGGIO-VALUTAZIONE DELLA CEX

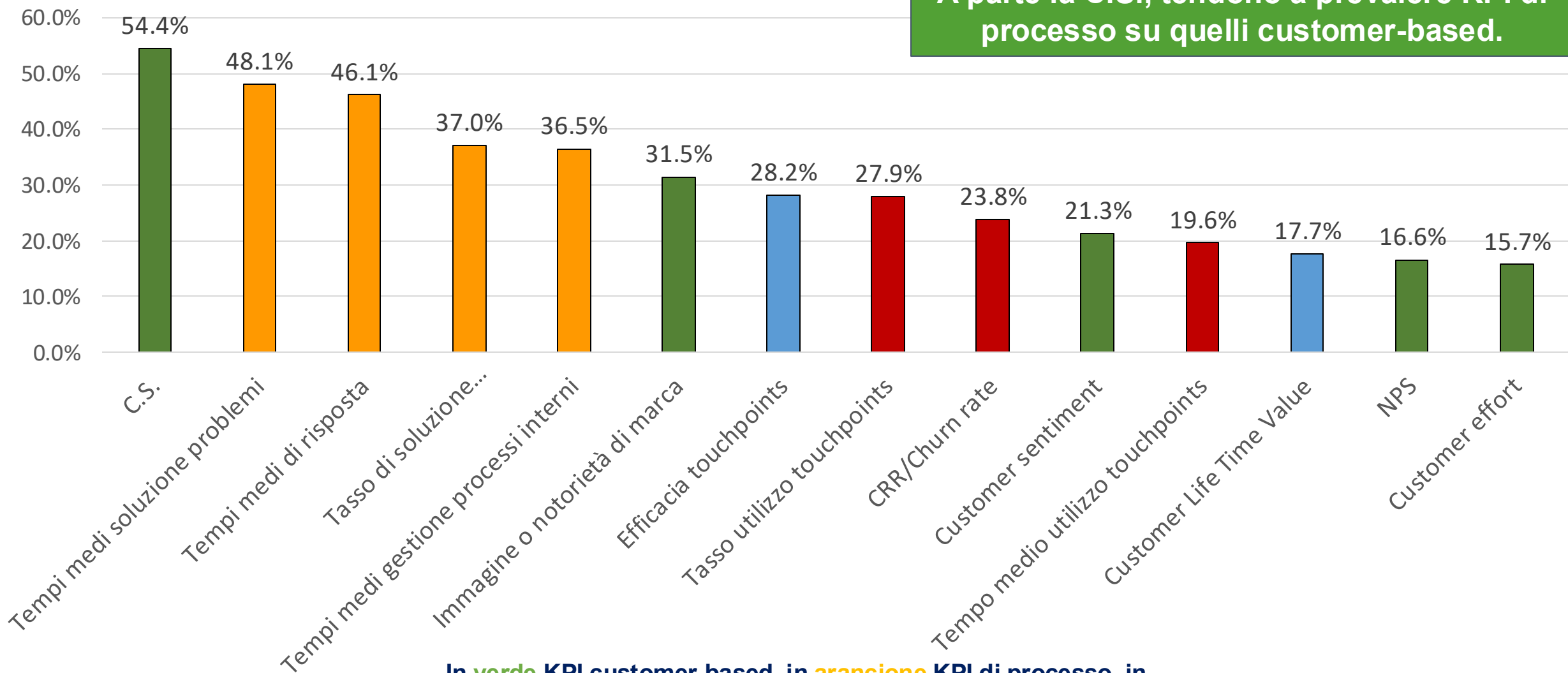


*Impatto sulla performance dichiarata nella gestione della CEX

MONITORAGGIO CEX: I KPI UTILIZZATI

% di utilizzo di vari KPI nella gestione della CEX

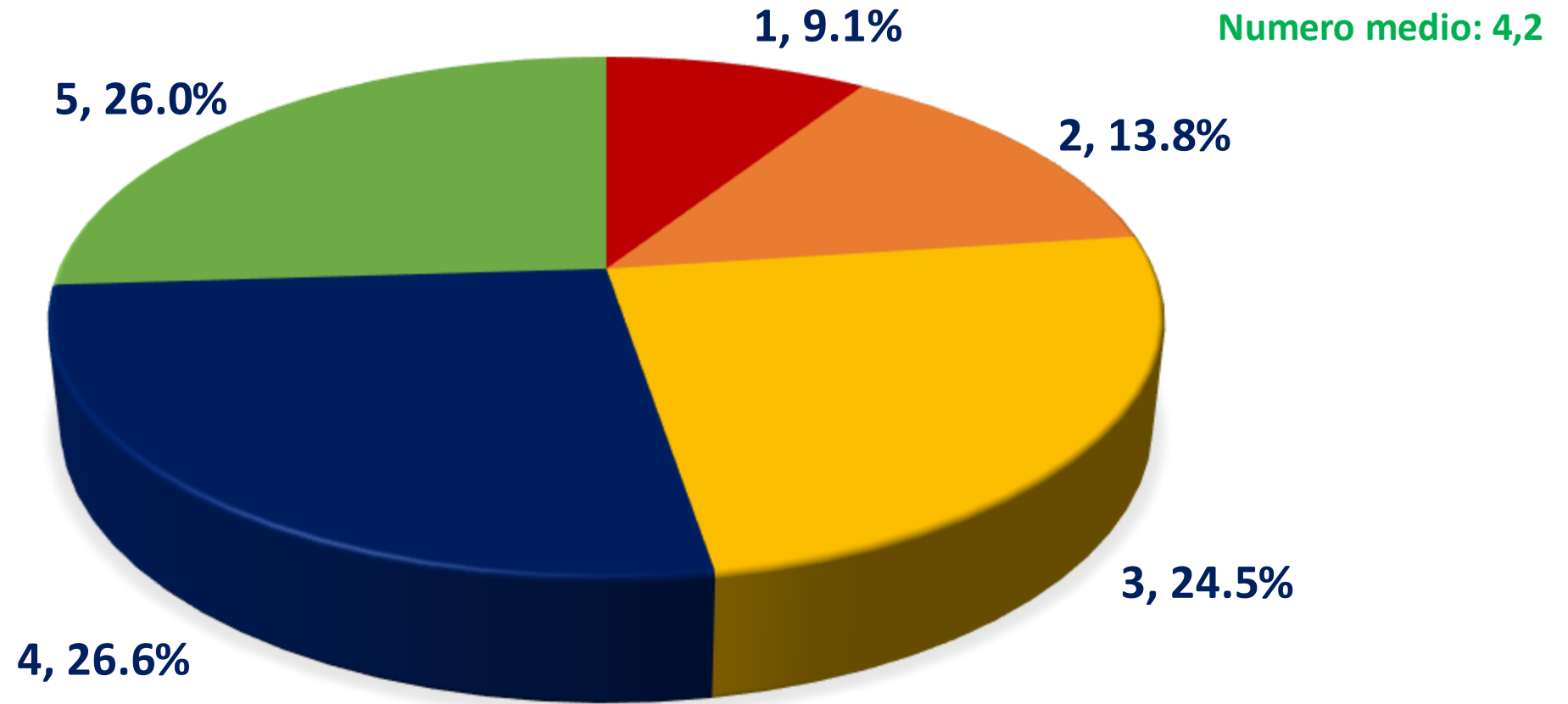
A parte la C.S., tendono a prevalere KPI di processo su quelli customer-based.



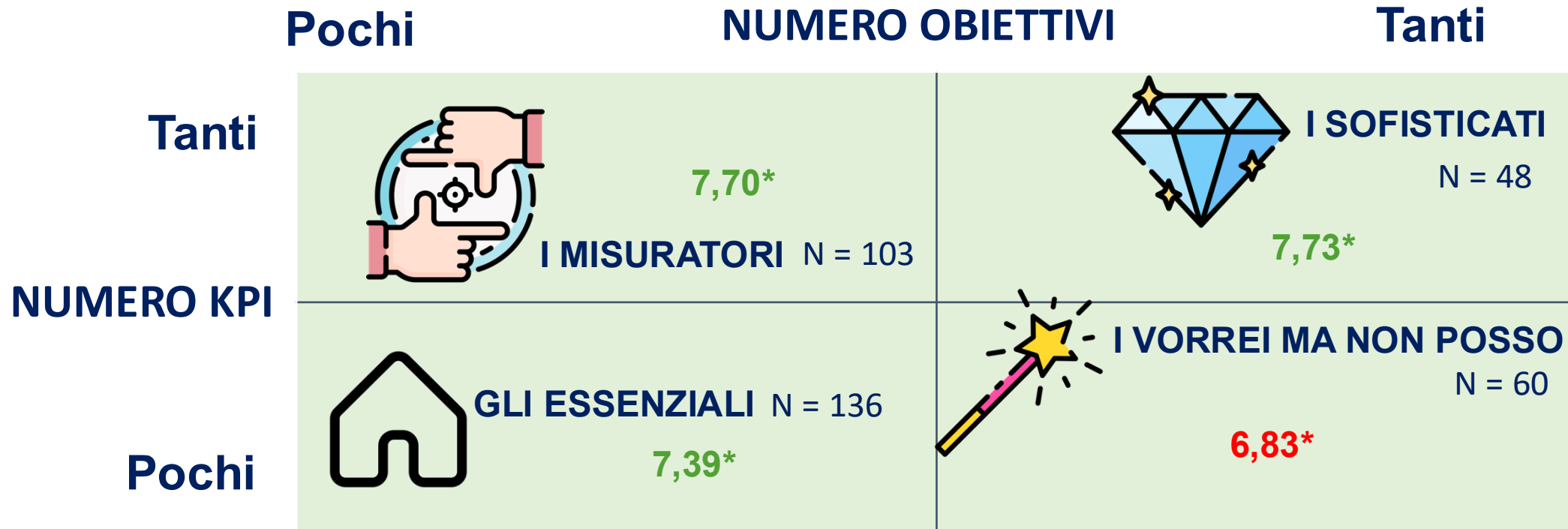
In verde KPI customer-based, in arancione KPI di processo, in amaranto KPI basati su comportamenti dei clienti, in Azzurro altri KPI.

MONITORAGGIO CEX: QUANTI KPI VENGONO MISURATI NELLA GESTIONE DELLA CEX?

Numero di KPI misurati nella gestione della CEX



I CLUSTER DI AZIENDE IN BASE A NUMEROSITÀ DI OBIETTIVI E KPI PER LA CEX



*Soddisfazione media nella gestione della CEX

IL DECALOGO PER MIGLIORARE LA GESTIONE DELLA CEX (PARTE 1)

1. Gestire in modo integrato e coerente tutte le fasi del modello

2. Definire bene il perimetro della CEX ed investire nella fase di analisi: sono i presupposti principali per migliorare la fase di attuazione della strategia di gestione della CEX

3. Nella Definizione del perimetro, presidiare i touchpoint parzialmente o poco controllati

4. Nella fase di Analisi, potenziare la comprensione dei desideri dei clienti e dei pain & gain points

5. Sforzarsi di migliorare soprattutto le fasi di Progettazione e di Monitoraggio/Valutazione/Feedback, che sono le più importanti per una buona gestione della CEX

IL DECALOGO PER MIGLIORARE LA GESTIONE DELLA CEX (PARTE 2)

6. Nella Progettazione va sviluppata la capacità di declinare gli obiettivi della CEX in opportuni KPI: le aziende meno performanti sono quelle che hanno più obiettivi che KPI
7. Perseguire soprattutto l'obiettivo di aumentare le occasioni di vendere ai clienti attraverso touchpoint diversi
8. Nel Monitoraggio, potenziare la misurazione del ROI dei progetti di miglioramento della CEX e la restituzione di feedback a tutti i soggetti interessati
9. Stimolare la collaborazione interfunzionale
10. ???

1. In breve, raccontate la vostra azienda e come e perché può contribuire a fornire stimoli di miglioramento nella gestione della CEX
2. Fra le indicazioni precedenti, quali trovate più critiche nel vostro caso? Come le affrontate/gestite? Cosa avete imparato al riguardo? Potete fornire una lista di DOs & DON'Ts che aiuti altre aziende e manager a migliorare nella gestione della CEX?
3. Quale altra indicazione, non elencata fra le precedenti, è rilevante nella vostra esperienza per eccellere nella gestione della CEX?

GRAZIE

