LUISS Guido Carli
LIBERA UNIVERSITÀ INTERNAZIONALE DEGLI STUDI SOCIALI

Dipartimento di Economia e Management

Cattedra di Marketing

BUSINESS MODEL "SOSTENIBILE":
Evoluzione dei modelli aziendali nell'era digitale

Relatore

Prof.ssa Maria Giovanna Devetag

Candidato

Matteo Matarazzo

Matricola 210211

Anno Accademico 2019-2020

Ringraziamenti

Ringrazio la mia famiglia che è parte integrante della mia vita, in particolare, i miei genitori che mi hanno insegnato tanto e sostenuto in questo impegnativo e intenso percorso, accompagnato da ostacoli ma anche da importanti soddisfazioni.

Grazie ai miei fantastici nonni che con amore, generosità e disponibilità mi sono sempre stati vicini e continuano a donarmi il loro prezioso affetto.

Ringrazio gli zii, i cugini, gli amici che riempiono la mia vita e con i quali ho condiviso esperienze e gioie.

Grazie a tutti quelli che hanno creduto in me, al mio amico fraterno "Doc" e ad una persona particolarmente importante della mia vita che, nonostante tutto, è sempre stata al mio fianco e ha saputo tirar fuori il meglio di quello che sono.

INDICE

Introduzione **7**

1. Rilevanza strategica del Business Model **8**
1.1. Evoluzione del business model 9
1.2. Il Business Model nell'era digitale 11
1.3. La nuova vision d'impresa in ottica Sostenibile 13

2. Dalla Customer Satisfaction alla Customer Experience **16**
2.1. Come comprendere il Cliente 19
2.2. L'evoluzione della Customer Experience 20
2.3. La Value Proposition per il Cliente evoluto 22
2.4. Misurare la Customer Experience 23
2.5. La nuova frontiera emozionale nella relazione con il Cliente 27

3. Business Strategy in ALD Automotive **30**
3.1. Business model ALD 31
3.2. Un'azienda in movimento 33
3.3. La mia esperienza in ALD 35

Conclusioni **36**

Bibliografia **37**

Introduzione

La complessità in cui le imprese oggi operano ha determinato un cambio di paradigma nella definizione delle strategie aziendali.

L'innovazione tecnologica, la digitalizzazione, la diffusione esponenziale dei social media ma, soprattutto, una clientela molto più consapevole -rispetto al passato- delle scelte e delle opportunità offerte dal mercato, hanno imposto la trasformazione dei business models.

La dinamica domanda-offerta si è, infatti, orientata alla necessità non solo di rispondere, ma anche di anticipare le richieste della clientela.

L'obiettivo del lavoro è quello di illustrare l'evoluzione recente dei processi aziendali che hanno cercato di individuare il "modello ideale" ma anche tentare di tracciare una visione prospettica delle "funzioni innovative" che si stanno sviluppando all'interno delle aziende nel tentativo di intercettare i bisogni della Clientela ed individuare i "desiderata" di un mercato che evolve sempre più velocemente.

Un "modello ideale" che deve necessariamente creare Valore e risultare Sostenibile, affinché l'azienda riesca ad accreditarsi in termini reputazionali ed entrare in quella logica sistemica e sinergica attraverso la quale poter ampliare ulteriormente il proprio business.

Infine, nell'ultimo capitolo, grazie all'esperienza di tirocinio formativo semestrale effettuata, ho tentato di illustrare le dinamiche di marketing apprese all'interno di ALD Automotive, società leader di mercato nell'ambito del nolo lungo e che oggi sta tentando di riconvertirsi verso soluzioni innovative di mobilità.

Mentre si scrive, COVID 19 sta travolgendo il mondo con una pandemia che dall'emergenza sanitaria ha avuto ampie ricadute sull'economia, determinando impatti rilevanti anche sui modelli di business aziendali e presumibili riconversioni verso settori nuovi e alternativi. Nelle conclusioni si tenta, pertanto, di ipotizzare il nuovo approccio di continuity aziendale e l'evoluzione dei business models che dovranno essere sempre più flessibili ed orientati ad intercettare i più svariati fenomeni, anche quelli meno prevedibili.

1. Rilevanza Strategica del Business Model

"*Il modello di business, anche detto modello d'affari, descrive le logiche secondo le quali un'organizzazione crea, distribuisce e raccoglie il valore. In altre parole, è l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa acquisisce vantaggio competitivo*" questa è la definizione classica del Business Model.

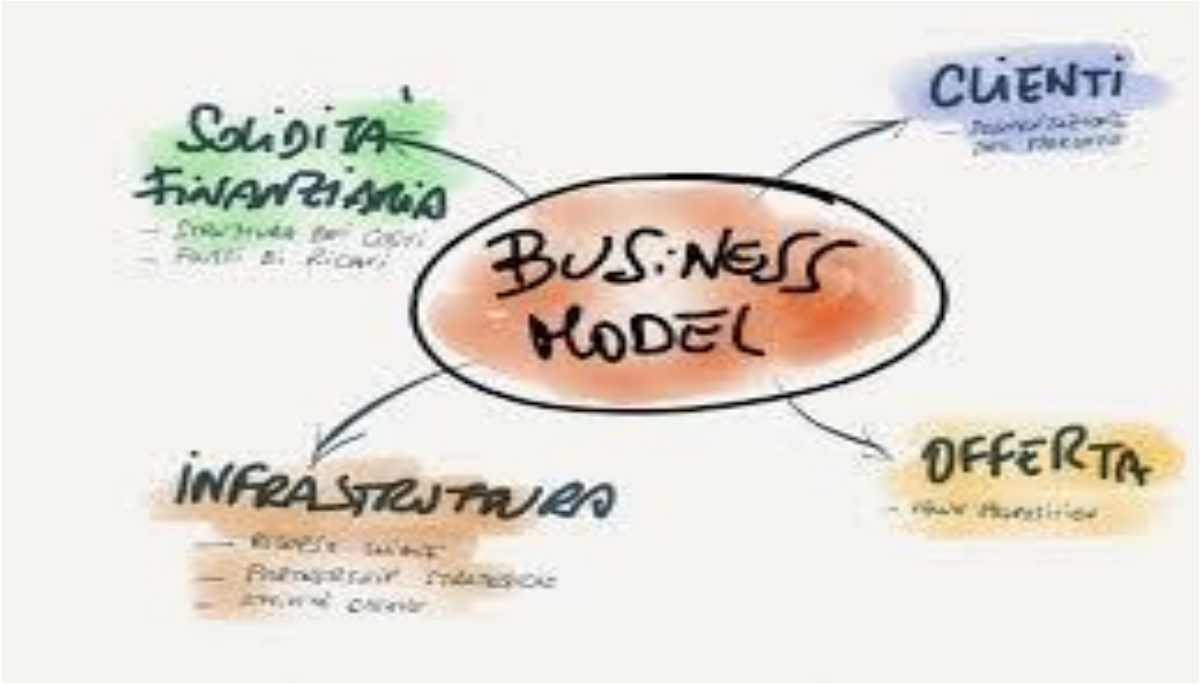
Ma oggi questa definizione vale ancora? Con un mercato che cambia così velocemente i propri "gusti", creare un BM efficiente basta ad un'impresa per essere competitiva?

L'obiettivo del capitolo è quello di verificare l'evoluzione dei modelli e valutarne l'efficienza e le modalità competitive nel contesto attuale, in particolare in ottica sostenibilità.

Come accennato in premessa, oggi, a mio avviso una standardizzazione dei modelli non è più sufficiente. Ogni società per rispondere al meglio ai bisogni della clientela deve creare degli ambiti di specializzazione attrattivi. Per realizzare i target strategici, deve colpire il mercato con logiche molto diverse rispetto al passato.

In realtà è ancora corretto l'assunto che un'azienda crea valore per i propri clienti quando li aiuta a soddisfare un desiderio e risolvere un bisogno.

Il problema è capire alla luce della complessità sistemica attuale se valgano ancora i modelli tradizionali.



1.1. Evoluzione del Business model

Il modello di business è uno dei principali strumenti a disposizione del management per interpretare e gestire le dinamiche interne ed esterne all'azienda.
Nel corso degli anni, i modelli di business sono diventati sempre più sofisticati; in particolare, negli ultimi decenni si sono susseguiti innumerevoli "ricette" per tentare di individuare il modello ideale.
Il "modello dell'esca e dell'amo" (conosciuto anche come "modello del rasoio e delle lamette" o "modello dei prodotti vincolati) fu introdotto all'inizio del XX secolo: esso comportava di offrire un prodotto base a un prezzo stracciato, spesso addirittura in perdita (l'esca), quindi di associarvi il pagamento di ulteriori importi per ricariche, prodotti o servizi associati, così da compensare (l'amo)[1].
Una delle più magistrali applicazioni di questo modello di business venne fatta da King C. Gillette, fondatore della Gillette Company, che nel 1903 commercializzò un nuovo prodotto, nato un'idea originale e da poco brevettata: il rasoio di sicurezza con lamette usa-e-getta.
È proprio dalla strategia usata dall'imprenditore statunitense che viene uno dei nomi di questo modello di business: "modello del rasoio e delle lamette". Gillette infatti decise di vendere a prezzi molto accessibili, o addirittura di regalare in abbinamento ad altri prodotti, il manico del suo rasoio. Ciò portò il mercato a generare una domanda, prima inesistente, degli altri accessori ad esso associati e in particolare delle lamette gillette, tanto che già nel 1906 le loro vendite arrivarono ai 12 milioni di pezzi, facendo della Gillette una delle più importanti imprese del settore[2].
Negli anni cinquanta del XX secolo, McDonald's e Toyota introdussero nuovi modelli di business; negli anni sessanta, gli innovatori furono Wal-Mart e Hypermarkets; gli anni Settanta videro nascere nuovi modelli di business da FedEx e Toys R Us; negli anni ottanta da Blockbuster, Home Depot, Intel e Dell Computer; infine, nell'ultimo decennio del secolo, i rinnovamenti nei modelli di business vennero fatti da Southwest Airlines, Netflix, eBay, Amazon.com e Starbucks.
Oggi, i tipi di modelli di business possono dipendere dall'uso che viene fatto della tecnologia. Ad esempio, gli imprenditori di internet hanno creato modelli completamente nuovi, la cui esistenza dipende interamente dalla tecnologia disponibile o in via di sviluppo. Usando la nuova tecnologia, le imprese possono cercare ed entrare in contatto con un largo numero di clienti a

[1] Creare Modelli di Business, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur(2010).
[2] Marketing Management, Kotler, Keller, Ancarani, Costabile(2017).

costi minimi. Inoltre, l'aumento dell'esternalizzazione e della globalizzazione ha fatto in modo che i modelli di business debbano anche tenere conto di fattori come l'approvvigionamento strategico, la costruzione di catene di rifornimento complesse e il passaggio a strutture contrattuali collaborative e relazionali[3].

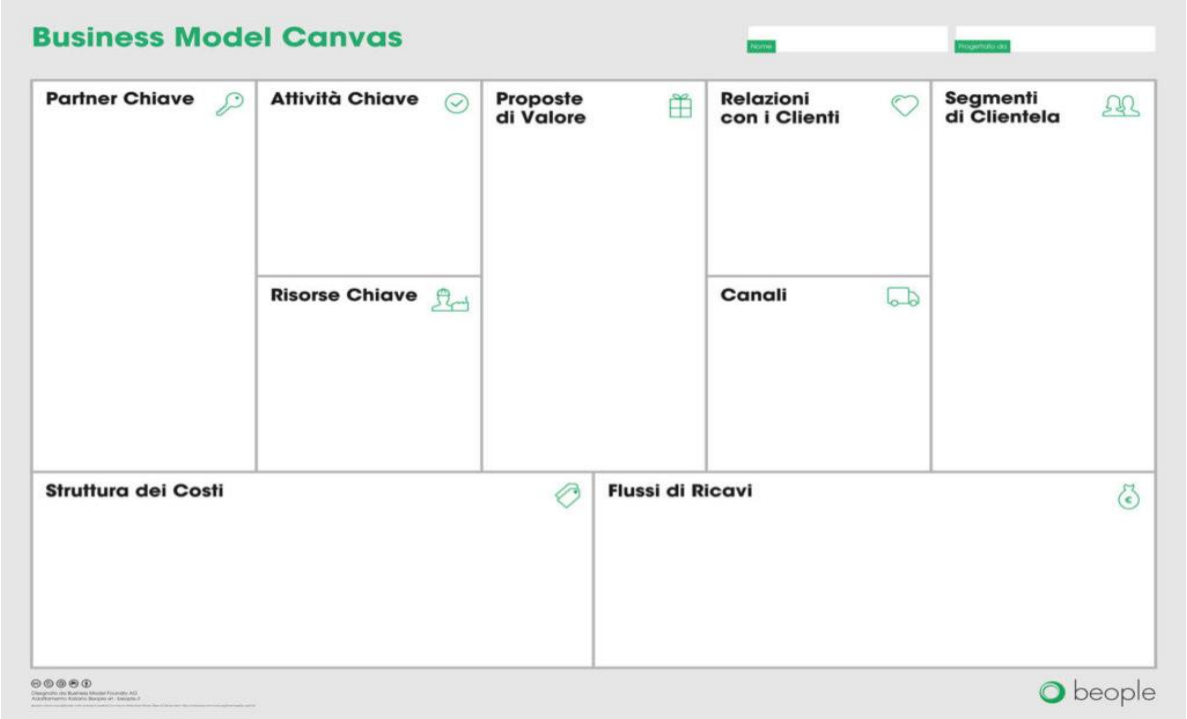
Di seguito si propone un modello di successo ancora molto in voga nelle aziende.

Il business model Canvas, creato da Alexander Osterwalder, descrive la logica in base alla quale un'impresa crea, distribuisce e cattura valore attraverso 9 aree specifiche:

1. *segmenti di clientela*
2. *valore offerto*
3. *canali*
4. *relazione con i clienti*
5. *flussi di ricavi*
6. *risorse chiave*
7. *attività chiave*
8. *partnership chiave*
9. *struttura dei costi*

Il business model Canvas è stato utilizzato da numerosi manager come strumento per avere una visione chiara del progetto di business, dal piccolo imprenditore alla multinazionale. Secondo questo metodo, una volta avuta una visione chiara del proprio modello di business verrà più semplice comprendere cosa innovare e come intervenire per aumentare il valore dei propri servizi e prodotti.

[3] Marketing per la comunicazione digitale nelle aziende b2b, Federico Rossi(2019).



1.2. Business model nell'era digitale

Con l'evoluzione digitale, sono cambiati anche i modelli aziendali sempre più improntati a definire algoritmi elaborati su piattaforme integrate[4].

I modelli di business evoluti possono distinguersi in due grandi famiglie:

- Pipe Business Models (modelli di business lineari),
- Platform Business Models (modelli di business in rete).

Nel caso dei Pipe Models, le aziende creano beni e servizi, li distribuiscono e li vendono ai consumatori. Il valore è prodotto a monte e consumato a valle, secondo un flusso lineare (da qui il nome Pipe, ossia tubatura). Al contrario, nei Platform Models le aziende non creano semplicemente beni e li distribuiscono, ma consentono ai consumatori di creare e di consumare il valore.

Alex Moazed, fondatore e CEO di Applico, definisce i Platform Models come modelli di business che creano valore attraverso l'agevolazione degli scambi tra due o più gruppi interdipendenti, solitamente consumatori e produttori di un certo valore. Essendo risultato della digitalizzazione, è il modello di business predominante del XXI secolo.

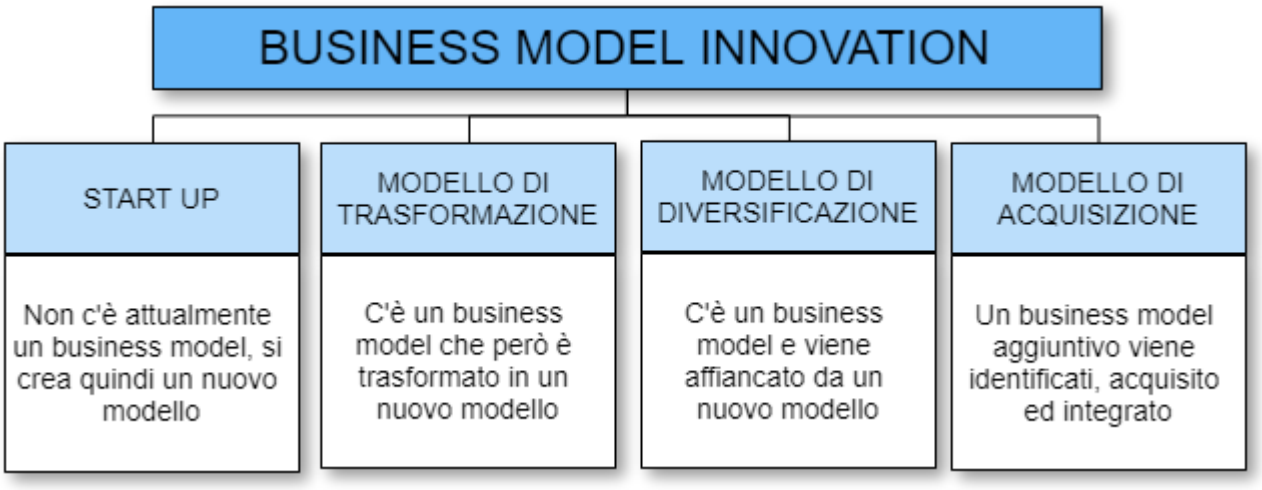
[4] La trasformazione dei modelli di business nell'era digitale, Donato Iacovone(2018).

In un articolo su MarketWatch Choudary, Van Alstyne e Parker spiegano ulteriormente come i modelli di business si stiano evolvendo da Pipe Models a Platform Models, portando al collasso di intere industrie[5].

Gli elementi di successo per un Platform Business Model sono 3:

1. Il Toolbox: crea connessioni agevolando l'inserimento nella piattaforma agli altri attori e permettendo l'interazione tra i partecipanti.
2. Il Magnete: attrae i partecipanti alla piattaforma. Nelle piattaforme di transazione, sia i consumatori che i produttori devono essere presenti per raggiungere la massa critica.
3. Il Matchmaker: favorisce il flusso di valore assicurando la connessione tra produttori e consumatori. I dati sono la differenza tra il Platform Model e gli altri modelli di business e sono la chiave per un matchmaking di successo.

Nel 2009, Chen stabilisce che il modello di business deve tenere conto della capacità del Web, capacità legata a intelligenze collettive, effetti di rete, user-generated content e la possibilità di sistemi auto-miglioranti. Suggerisce quindi che l'industria dei servizi, al pari di quella del trasporto, di quella alberghiera, della ristorazione, dell'informazione, del gaming online e le tecnologie della comunicazione saranno in grado di trarre beneficio se sapranno adottare modelli di business che tengano conto delle caratteristiche del web 2.0. Aggiunge inoltre che i modelli di business 2.0 non devono tener conto soltanto degli effetti del web 2.0, ma anche degli effetti di rete: fornisce come esempio la storia di Amazon, in grado di ottenere ogni anno enormi ricavi attraverso lo sviluppo di una piattaforma aperta, a supporto di una comunità di aziende che riutilizzano i servizi di on-demand commerce di Amazon.



[5] Dentro la globalizzazione: le conseguenze sulle persone, Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014).

1.3. La nuova vision d'impresa in ottica Sostenibilità

Nella costruzione dei business models attuali sempre più di frequente entrano in gioco fattori intangibili apparentemente ma che hanno un appeal sempre più rilevante per i Clienti.

Parlare di sostenibilità non significa mettere in discussione che la priorità di un'azienda sia garantire la redditività del business nel lungo termine.

Anzi, la sostenibilità è uno strumento chiave per sostenere la competitività e la reputazione di un'impresa e quindi la sua redditività. Ciò significa che non deve essere qualcosa che si aggiunge alle attività ordinarie ma che ne diventa parte integrante.

Integrare la sostenibilità nel business significa ripensare e ridefinire la strategia e i processi operativi per affrontare il cambiamento e rispondere ai bisogni e alle aspettative del mercato e della società, con l'obiettivo ultimo di accrescere la competitività e sostenere la redditività duratura.

I leader sottolineano sempre più che la sostenibilità sia un mezzo per ottenere vantaggi commerciali e finanziari. Integrare la sostenibilità nel core business sta diventando sempre più cruciale per le aziende del mondo. Cruciale per la loro competitività sul mercato e per l'instaurarsi di relazioni forti e durature con i principali stakeholder, a iniziare dai clienti e dai consumatori.

Lo Shared Value è l'approccio vincente per guidare le organizzazioni nell'integrazione della sostenibilità nel business[6]. In estrema sintesi, l'azienda è chiamata a focalizzare tempo e denaro su iniziative in grado di massimizzare i bene per la comunità e per il business nella piena convinzione che la competitività del contesto di riferimento e delle imprese siano interdipendenti.

La mancanza di una cultura della sostenibilità dentro e fuori l'organizzazione rappresenta il principale ostacolo nel processo di integrazione perché è quella che determina talvolta il prevalere di priorità di breve termine o la mancanza di competenze forti, sia sulla strategia che sui processi. E non esiste oggi uno strumento in grado di misurare il livello di cultura della sostenibilità.

ALCUNI PUNTI CHIAVE

• pensare fuori dagli schemi: fare piazza pulita di ogni preconcetto, senza limitare la visione della sostenibilità e riconoscendo all'impresa la capacità di determinare impatti positivi nel territorio che la circonda;

[6] Marketing and Finance, Malcom MacDonald, Briand Smith, Keith Word(2013).

• equilibrio tra analisi e sintesi: per identificare i motori del cambiamento sia nella società che nel mercato mediante strumenti quali i big data, gli analytics e il coinvolgimento degli stakeholder;
• coraggio di sperimentare soluzioni che soddisfano le esigenze della società e del mercato;
• scalabilità: è necessario verificare la scalabilità delle soluzioni più efficaci tra quelle sperimentate;
• gestione del cambiamento: le imprese devono prepararsi ad affrontare un percorso di cambiamento che porti a un possibile riesame della purpose in modo da acquisire davvero ciò che si è imparato.

Sostenibilità aziendale significa anche adottare "green practices in azienda", una serie di strumenti e assetti organizzativo/gestionali volti a ridurre l'impatto dell'attività dell'impresa sull'ecosistema e ad implementare una strategia orientata alla sostenibilità ambientale. Più in dettaglio, assume declinazioni specifiche ancorché dai contorni ancora sfumati, riconducibili in sostanza a 5 aree di attività:
• produzione di energia da fonti alternative;
• recupero di scarti e prodotti (circular economy);
• ottimizzazione della logistica;
• innovazione di prodotto;
• efficienza nei processi produttivi e/o nelle strutture di staff.

Gli obiettivi futuri ed i relativi investimenti continuano ad andare proprio in questa direzione: ovvero le aziende tendono a porsi in maniera sempre più proattiva nei confronti delle tematiche green e della sostenibilità, in modo da trasformare ciò che prima veniva visto come un mero costo fisso, in una opportunità di investimento dal ritorno rilevante.

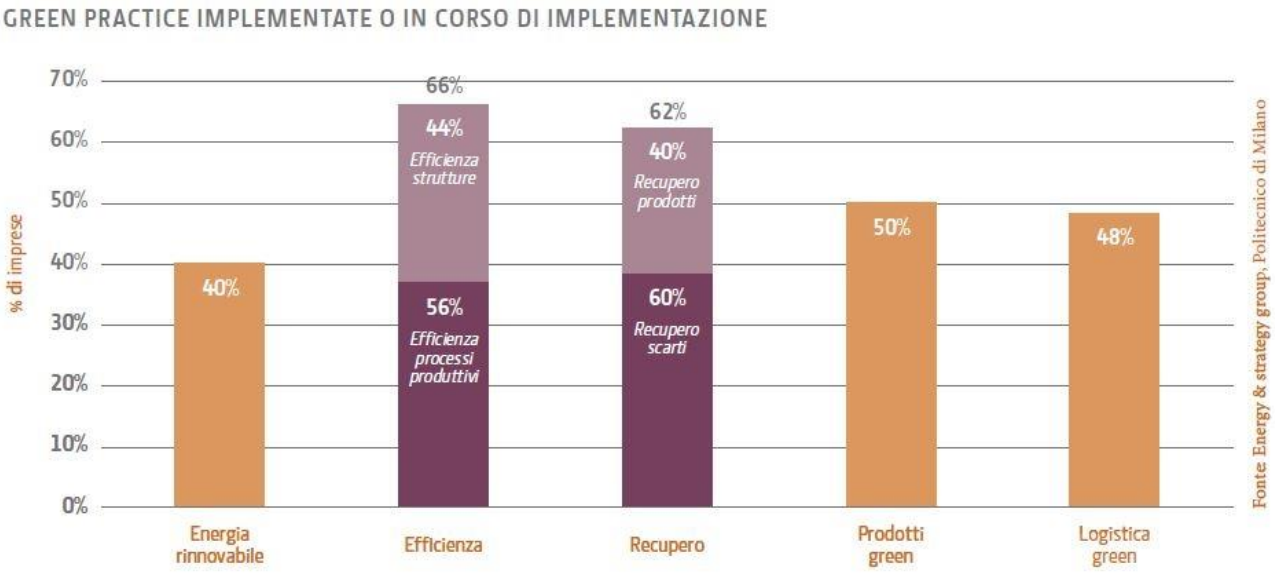
Il tema della ricerca dell'efficienza e del miglioramento dei processi in un'ottica di cost saving è considerato il principale obiettivo futuro delle aziende analizzate. Tuttavia l'incrocio tra sostenibilità e creazione di nuove opportunità di mercato attraverso il lancio di nuovi prodotti con caratteristiche intrinseche ed estrinseche di sostenibilità vede aumentare la sua importanza nel prossimo futuro.

L'Agenda Globale per lo sviluppo sostenibile (Agenda 2030), approvata dalle Nazioni Unite nel settembre 2015, ha individuato in 17 Obiettivi e 169 Target il percorso verso la sostenibilità per Paesi e organizzazioni di tutto il mondo.

Questi obiettivi, da raggiungere entro il 2030, secondo una visione fortemente integrata raccontano come l'attuale modello di sviluppo sia ancora "insostenibile" non solo dal punto di vista sociale e ambientale ma anche economico.

L’attuazione dell’Agenda 2030 coinvolge non solo gli Stati, ma tutte le componenti della società a partire dalle imprese per finire con organizzazioni del Terzo settore, università, operatori del mondo della comunicazione e della cultura.

Ad oggi gli SDGs intendono essere una spinta soprattutto per il mondo delle imprese, attori chiave per il raggiungimento di uno sviluppo sostenibile.



2. Dalla Customer Satisfaction alla Customer Experience

La soddisfazione della clientela rappresenta lo scopo primario di ogni organizzazione orientata al mercato, i cui sforzi tendono allo sviluppo di una relazione continuativa, stabile e durevole con la clientela, tramite la ricerca della soddisfazione dei suoi bisogni, desideri ed aspettative.
Alla base della customer satisfaction vi è dunque la creazione di valore per i clienti, ovvero la soddisfazione dei loro bisogni e delle loro esigenze in modo efficace ed efficiente.
La customer satisfaction è dunque un fondamentale indicatore della performance aziendale. Si configura come una misura di quanto il sistema di offerta di un'organizzazione è soddisfacente o meno relativamente all'insieme di benefici e costi derivanti dallo scambio[7].
La customer satisfaction può essere scomposta in cinque dimensioni fondamentali che ne determinano il valore: aspetti tangibili (aspetto delle strutture fisiche, delle attrezzature, del personale); affidabilità (capacità di erogare il servizio promesso in modo puntuale e accurato); capacità di risposta (volontà di aiutare i clienti e di fornire il servizio con prontezza), capacità di rassicurazione (competenza e cortesia, capacità di ispirare fiducia e sicurezza); empatia (capacità di comprendere i problemi dei clienti e di assisterli in maniera premurosa e individualizzata). Per ognuna di queste dimensioni vengono rilevate le aspettative (misurate in funzione delle imprese leader del settore) e le percezioni attraverso scale di misurazione ordinali.
La customer experience è invece "la reazione interiore e soggettiva del cliente di fronte a qualsiasi contatto diretto o indiretto con un'impresa"[8].
I contatti diretti sono le interazioni dirette che avvengono nel corso dell'acquisto e dell'uso di un prodotto; i contatti indiretti, invece, sono incontri che non avvengano in contesti interpersonali, ma tramite dei canali di vendita e di comunicazione attivati dall'impresa (pubblicità sui mass media, on-line e nel punto vendita, eventi, comunicati stampa, ecc.), per il passaparola di terzi (ad esempio, raccomandazioni e recensioni di altri consumatori) o provengono da altri incontri con l'impresa o con il prodotto non programmati dal consumatore.

[7] La soddisfazione del Consumatore. La misura della Customer satisfaction nell'esperienza di consumo, Gianluigi Guido, Francesca Bassi,Alessandro Peluso (2010).
[8] Understanding customer experience, Meyer e Schwager, (2007).

Fra gli approcci di marketing esperienziale, il più autorevole è quello elaborato da Bernd Schmitt, secondo il quale è necessario definire il sistema d'offerta di un'impresa a partire dall'esperienza del cliente.

Secondo Bernd Schmitt, inoltre, è possibile scomporre la customer experience in quattro elementi fondamentali che ne determinano il valore: la value expectation, ossia le aspettative del consumatore, che derivano da desideri e bisogni individuali, dalle esperienze di consumo precedenti, dal background sociale e culturale, dal passaparola, ecc.; la value proposition, che rappresenta l'unicità dell'offerta di prodotto in termini di marketing mix e di immagine di prodotto; la value perception, ossia la percezione e la conseguente valutazione, che l'utente finale fa in merito ai benefici e ai costi derivanti dalla relazione con l'azienda, rispetto alle alternative fornite dalla concorrenza; la value realization, infine, che quantifica il valore generato dalla relazione tra l'azienda e il cliente in termini di customer profitability e market share[9].

Schmitt suggerisce alle aziende di adottare un nuovo approccio per gestione delle relazioni con la clientela, definito Customer Experience Management (CEM), che è basato sull'analisi e la valutazione dell'esperienza dei clienti di un'azienda. Tutta l'attività del CEM si basa su una serie di strumenti che consentono di monitorare la customer experience attraverso tutti i canali disponibili e di gestirla, agendo direttamente sui moduli esperienziali sopra citati (sense, feel, think, act e relate) al fine di migliorare l'esperienza del cliente e la percezione che esso ha dell'azienda.

Le informazioni raccolte dal CEM sono utilizzate per migliorare i processi di servizio verso il cliente e non per implementare le attività di marketing e di vendita.

Passando al Customer Relationship Management, esso si spinge sostanzialmente secondo quattro direzioni differenti e separate:

1. il mantenimento dei propri clienti
2. l'aumento delle relazioni con i clienti più importanti (o "clienti coltivabili")
3. la fidelizzazione più longeva possibile dei clienti che hanno maggiori rapporti con l'impresa (definiti "clienti primo piano")
4. la trasformazione degli attuali clienti in procuratori, ossia consumatori che lodano l'azienda incoraggiando altre persone a rivolgersi alla stessa per i loro acquisti[10].

Importante segnalare che esistono tre tipi di CRM:

1. CRM operativo: soluzioni metodologiche e tecnologiche per automatizzare i processi di business che prevedono il contatto diretto con il cliente.

[9] Customer Experience Management, Bernd Schimtt(2003).
[10] The value of the customer relationship, Antonella Angelini(2018).

2. CRM analitico: procedure e strumenti per migliorare la conoscenza del cliente attraverso l'estrazione di dati dal CRM operativo, la loro analisi e lo studio revisionale sui comportamenti dei clienti stessi.
3. CRM collaborativo: metodologie e tecnologie integrate con gli strumenti di comunicazione (telefono, fax, e-mail, ecc.) per gestire il contatto con il cliente.

Il CRM è un concetto strettamente legato alla strategia, alla comunicazione, all'integrazione tra i processi aziendali, alle persone ed alla cultura, che pone il cliente al centro dell'attenzione sia nel caso del business-to-business sia in quello del business-to-consumer.[11]

Il CRM è adatto sia a quelle aziende che cercano un Return on investment (ROI) veloce sia a quelle che curano il processo di fidelizzazione e l'aumento del Lifetime value (LTV) dei clienti che richiede del tempo.

Gli strumenti a disposizione di una CRM-Oriented sono tanti; inoltre Internet e gli strumenti che offre possono essere considerati un valido ed essenziale completamento per instaurare e migliorare il rapporto con la propria clientela; importante è individuare quali, fra tanti, l'impresa reputi i migliori strumenti per la propria clientela.

Inoltre non bisogna dimenticare che necessari non sono solo gli investimenti inerenti alla tecnologia, ma soprattutto quelli in termini di risorse umane. È vero che la gestione delle informazioni viene automatizzata, ma è anche vero che la componente umana resta un elemento determinante.

Le componenti strutturali di una strategia CRM sono:

- Analisi e gestione della relazione con i clienti: contatto con i clienti e analisi dei bisogni attraverso molteplicità di strumenti come mailing, lettere, telefonate, SMS, eccetera. Il contatto è fondamentale se si vuole mappare ogni singolo cliente per poi organizzare tutte le informazioni raccolte in un database strutturato. Queste informazioni sono preziose in quanto permettono di conoscere, e, se possibile, anticipare le esigenze del cliente.
- Lo sviluppo di contenuti e servizi personalizzati: i dati raccolti vengono gestiti per elaborazioni statistiche utili a segmentare i clienti in specifiche scale. Una volta organizzati, è possibile procedere con l'analisi dei dati per sviluppare una comunicazione e un'offerta commerciale e personalizzata.
- L'infrastruttura informatica: attivazione, tramite attività di implementazione, di strumenti informatici che aiutano in questo processo di gestione del cliente.

[11] Comprendere le scelte del consumatore, Nadia Olivero (2019).

2.1. Comprendere le scelte del cliente

Comprendere le scelte del Cliente oggi diventa la chiave di volta per il successo di un'azienda. I consumatori hanno accesso ad un numero enorme di offerte, pertanto, gli operatori devono necessariamente sviluppare offerte altamente specializzate e personalizzate.

Non è più possibile sottovalutare l'evoluzione cognitiva del consumatore e il venir meno della fiducia incondizionata. L'esacerbarsi della competizione globale è stata all'origine di un cambio di paradigma che ha portato le aziende ad identificare come indiscutibile priorità la conoscenza del consumatore e della sua psicologia.

La comprensione dei fattori che influiscono sulla scelta del consumo siano essi razionali o irrazionali diviene indispensabile per la ridefinizione dell'intera business strategy, coinvolgendo tutti i settori organizzativi, a partire dalla ricerca e sviluppo di nuovi prodotti, attraverso lo studio del customer decision journey, la gestione della customer experience, la formazione delle risorse umane, la pianificazione della comunicazione interna ed esterna.

Per un modello di business che sia realmente centrato sui bisogni del cliente e che possa garantire un vantaggio competitivo, occorre che le competenze e i metodi adottati dall'organizzazione esprimano le conoscenze della psicologia dei consumi in modo coerente ed attendibile.

L'enorme potenziale dei big data analytics e dell'intelligenza artificiale si esprime nell'opportunità di conoscere a fondo il consumatore e di poterlo servire al meglio.

Quali siano le informazioni rilevanti ai fini della costruzione di modelli predittivi del comportamento e come tali modelli possano tradursi in adeguati sistemi di customer service è tuttavia un tema complesso.

Le soluzioni, infatti, non possono trarsi indipendentemente dalla conoscenza delle dinamiche motivazionali e affettive che sottostanno alla presa di decisione, alla scelta, alle preferenze, così come alla soddisfazione, alla fiducia e alla fedeltà.

Molte strategie di marketing sottendono l'implicito per cui i consumatori sceglierebbero di acquistare in base alle informazioni che possiedono sulle caratteristiche dell'offerta, e come conseguenza concentrano gli sforzi principalmente su quantità e tipologia di informazioni che dovrebbero essere comunicate in modo da persuadere circa la superiorità tecnica-funzionale degli attributi di prodotto e la relativa convenienza economica della scelta.

2.2. L'evoluzione della Customer Experience

L'era del consumatore si differenzia da tutti i periodi precedenti che si possono così sintetizzare:

• ERA DELLA PRODUZIONE (dal 1900 al 1960): chi possedeva una fabbrica aveva automaticamente anche il mercato, costruire una fabbrica era molto costoso, però chi aveva la possibilità, una volta costruita riusciva a creare prodotti a prezzi con i quali gli altri soggetti nel mercato non potevano competere. (FORD)

• ERA DELLA DISTRIBUZIONE (dal 1960 al 1990): la globalizzazione dei business e lo spostamento dei negozi verso i sobborghi resero i canali di distribuzione la chiave per i successi. (UPS)

• ERA DELL'INFORMAZIONE (dal 1990 al 2010): Internet e le nuove tecnologie hanno permesso alle aziende di comprendere le informazioni sui clienti contenute nei dati e utilizzarle per l'implementazione per le proprie strategie. (Google)

• ERA DEL CLIENTE (dal 2010 e tuttora in corso): le leve competitive importanti fino a questo momento non bastano più a garantire la sopravvivenza e la crescita dell'azienda, uno dopo l'altro la forza della produzione, la catena di distribuzione e la gestione delle informazioni sono state commercializzate a causa dell'avvento di internet e delle nuove tecnologie. Ormai l'unica fonte di vantaggio competitivo può essere solo quella di capire, avvicinarsi e servire il cliente. (AMAZON)

Questa nuova era rende necessario per le aziende non soltanto focalizzarsi sul cliente ma essere addirittura customer-obsessed in quanto, data la potenza dei clienti acquisita tramite la tecnologia, l'unica arma per ottenere un successo di lungo termine è rappresentata dalla soddisfazione e dalla fedeltà dei clienti.[12] Questo significa che le aziende necessitano di concentrare le loro energie, le loro strategie e i loro investimenti sulla conoscenza e sull'impegno verso i clienti, dando a queste una priorità sulle fonti di successo tradizionali. Per le imprese ovviamente adottare questa strategia è una scelta, anche perché comporta sia un cambiamento di prospettiva sia un cambiamento nell'allocazione del budget; le imprese che intendono adottare questo approccio ed eccellere nel trattamento dei consumatori dovrebbero diventare agili, flessibili, globali ed intelligenti[13].

[12] Customer Experience. Meyer, & Schwager (2007).

[13] Competitive Strategy in the Age of the Customer, Bernoff, J., Cooperstein, D., De Lussanet, M., & Madigan, C. (2011).

Questo cambiamento spinge le aziende a voler offrire ai propri clienti una customer experience migliore.

La customer experience se considerata come una disciplina di business permette all'azienda di sopravvivere al nuovo contesto di mercato e permette all'azienda di generare profitti. Per ottenere questi risultati però è necessario non trattarla in modo superficiale; è necessario capire l'esperienza vissuta dal cliente, capire quali possono essere i problemi o i potenziali problemi che si possono andare a creare in ogni punto di contatto tra l'azienda e i propri clienti e trovare il modo di trarre un vantaggio economico dai cambiamenti apportati a seguito dell'analisi effettuata[14].

[14] Clienti al centro: Reinventare il business nell'era della customer experience. Manning, H., & Bodine, K. (2012).

2.3. La Value proposition al Cliente evoluto

La Proposta di valore nota anche come Value Proposition, indica il pacchetto di prodotti e servizi che rappresenta un valore per uno specifico segmento di clienti.

La value proposition risponde alla domanda: Perché i clienti dovrebbero scegliere il tuo prodotto/servizio?

Nel blocco della value proposition, gli elementi da inserire non sono solo i prodotti e servizi (ovviamente suddivisi per linee e tipologie). È fondamentale tenere in considerazione anche altri elementi di valore che vengono proposti al cliente, come esperienza d'uso particolare, innovazione, economicità, accessibilità.

Esistono diversi modi per creare buone proposte di valore, come per esempio:

- Apportare un'innovazione. Si crea cioè un nuovo valore dando ai clienti qualcosa che prima non c'era (es: lo smartphone è stata un'innovazione nel settore delle telecomunicazioni).
- Rendere accessibile un prodotto/servizio. Si permette a Segmenti di Clientela che prima non potevano usufruire di un prodotto/servizio di accedervi (es: voli low-cost di Ryanair).
- Migliorare un prodotto o un servizio, attraverso l'aggiunta di funzionalità rilevanti o modificando quelle attuali per renderle più funzionali rispetto a un'esigenza specifica (es: un produttore di succhi di frutta può iniziare a utilizzare solo frutta certificata BIO.
- Diminuire il prezzo relativo ad un prodotto/servizio.
- Risolvere un problema specifico, partendo dallo studio dei bisogni reali e urgenti dei clienti.
- Utilizzare la marca/status per trasmettere un'identità (come fanno aziende quali Rolex, Gucci, Ferrari…).
- Migliorare il design di un prodotto (es: Apple ha creato prodotti tecnologici ad alto contenuto di design).
- Migliorare la performance di un prodotto.
- Rendere i prodotti più convenienti/più facili da utilizzare.
- Ridurre i rischi relativi a un prodotto/servizio (es: l'assicurazione sul furto diminuisce i rischi nel comprare una macchina)

Queste modalità permettono all'azienda di trasferire non solo il valore intrinseco del prodotto/servizio offerto ma, soprattutto, i valori intangibili che ad esso possono essere associati.

2.4. Un metodo per misurare la Customer Experience

Rilasciare un'eccellente customer experience è di fondamentale importanza per il raggiungimento di un reale vantaggio competitivo sul mercato.

"You've got to start with the customer experience and work back toward the technology, not the other way around". Con queste parole pronunciate alla Worldwide Developers Conference nel maggio del 1997, Steve Jobs, spinto dalla convinzione che occorreva produrre prodotti semplici e intuitivi per un cliente che non sapeva a priori cosa esattamente voleva in termini di caratteristiche e funzionalità dal prodotto, sottolineò come la via per il successo di Apple fosse quella di garantire al cliente la migliore experience possibile nell'utilizzo di prodotti e servizi.

Jobs ebbe la convinzione che la customer experience fosse più importante del prodotto stesso.

Oggi possiamo effettivamente dire che le interazioni con le aziende da cui compriamo beni e a cui ci rivolgiamo per acquistare servizi di qualsiasi genere, da quelli basilari a quelli più superflui, fanno parte della nostra quotidianità, ma sono le esperienze che viviamo durante queste interazioni che ci permettono di valutare se siamo soddisfatti del servizio oppure no, se sviluppare un rapporto con l'impresa o interromperlo per rivolgerci ai suoi competitor.

La customer experience può essere determinante. Offrire un'esperienza positiva ai clienti può portare profitti e vantaggi ad un'azienda, analogamente una mancata attenzione nei confronti di questa può tradursi in risultati sgradevoli per l'impresa.

La customer experience quindi non è solo un beneficio per i clienti ma lo può essere ancora di più per l'impresa che decide di adottare questo tipo di strategia. Comprendere la sua importanza è fondamentale per l'impresa: per la sua sopravvivenza, per i suoi profitti, per ottenere la fedeltà dei propri clienti, raggiungendo così anche un vantaggio competitivo difficilmente attaccabile.

La customer experience è determinata dalla somma delle varie interazioni tra un'organizzazione e un consumatore, deriva dalle prestazioni dell'azienda, dai sensi stimolati e dalle emozioni evocate al cliente[15].

L'esperienza del cliente riguarda il punto vendita, il marketing, il sito internet dell'azienda, il contatto con il personale di vendita e di assistenza; ognuno di questi elementi porta all'elaborazione di una impressione da parte del cliente, di conseguenza l'impresa dovrebbe preoccuparsi di gestirli in modo da soddisfare o superare le aspettative dei propri clienti e potenziali clienti.

L'utilizzo di strategie competitive basate sulle esperienze sono comparse solo in anni piuttosto recenti, verso la fine anni '80. Malgrado il ritardo però l'approcciarsi alla customer experience è ormai diventato quasi indispensabile per le imprese che vogliono sopravvivere e crescere;

[15] Building great customer experience, Shaw e Ivens (2005).

focalizzarsi sui consumatori sta diventando più indispensabile che mai considerando anche il potere che questi stanno progressivamente acquistando.

Internet ha dotato i clienti di un potere che non hanno mai avuto prima, questo permette loro di informarsi su qualsiasi prodotto o servizio in tempi brevissimi, di scambiare informazioni e di essere costantemente aggiornati sui prezzi.

Social network, blog, recensioni online, cellulari sempre connessi a Internet hanno aperto la strada a quella che è stata anche chiamata l'era del consumatore; questo perché focalizzarsi sui clienti è diventato per le aziende più importante di ogni altro imperativo strategico[16].

Statistiche dimostrano che le aziende impegnate nell'architettare eccellenti esperienze e che investono fondi ed energie in processi e strumenti per la customer experience registrano migliori prestazioni sui principali indicatori di business come profittabilità, qualità, capacità di attrarre e fidelizzare i clienti[17].

Londra, marzo 2015: la Nike lancia le nuove collezioni di scarpe per il running basando la value proposition non sulla scarpa e le sue caratteristiche, ma sulle modalità per raggiungere il massimo nella corsa in termini di performance e divertimento. Per Ernest Kim, Senior Innovator di Nike, "ognuno di noi è diverso: e il nostro piede corre secondo il nostro corpo". Così, entrando nel Nike Running Store di Londra, il cliente viene invitato dai consulenti del negozio a correre su un tapis roulant, dove viene filmato alla moviola e dove viene analizzata l'andatura, lo scarico del peso del corpo a terra attraverso i piedi, tutti i dati necessari al consulente in negozio per trovare la scarpa perfetta per il cliente.

In un mondo in continua evoluzione, forze disruptive stanno obbligando le organizzazioni a rivedere le proprie strategie:

• le nuove tecnologie, i big data e l'Internet of things stanno promuovendo una società sempre più connessa;

• la supervisione dei regolatori è sempre più complessa e stringente (eredità della crisi e della crescita di consapevolezza dei consumatori);

• la ripresa economica si mostra più lenta del previsto (soprattutto in Europa) e nascono nuovi modelli di business che vedono la convergenza di industries diverse;

• i mercati emergenti richiedono politiche sociali idonee di accompagnamento alla crescita.

In questo contesto l'imperativo per le aziende è diventare una trusted company, un'organizzazione con la quale i clienti possono costruire relazioni di fiducia durature.

[16] Foorrester reserch, (2011).

[17] Customer Experience Design: Progettare esperienze di marca memorabili sui media digitali. Maestri, A., & Sassoon, J. (2017).

Di seguito si propone uno studio elaborato da Ernest & Young nell'ottica di proporre alle proprie aziende clienti un funnel per la misurazione della customer experience sulle "personas"[18].

- PERSONAS

Cosa sono le personas? Le personas sono archetipi di clienti con un identikit specifico (un'età, una professione, un livello di maturità digitale, l'utilizzo di determinati servizi, un asset finanziario disponibile, determinate abitudini sociali, …), su cui misurare l'experience e definire i processi di relazione che permettono di innalzarla.

La misurazione delle aspettative e dell'experience generata per personas da ogni interazione con l'azienda è un input alla successiva fase di attivazione e governo della journey.

• INTERAZIONI

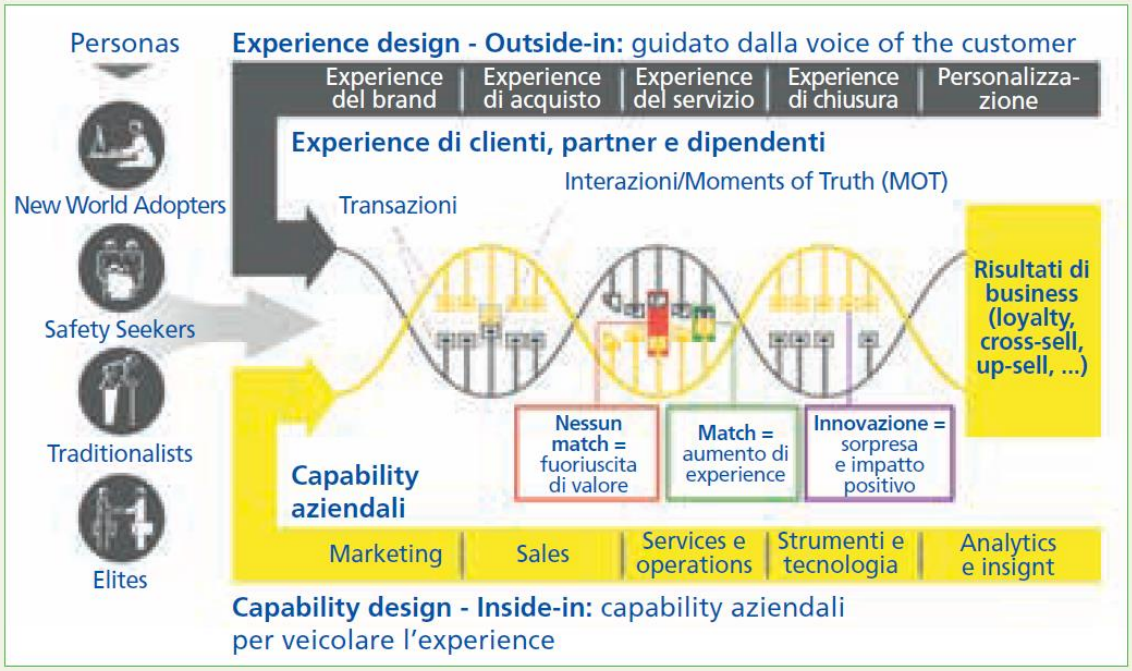
Le interazioni sono le componenti atomiche della customer experience: una visita in filiale, l'accesso al sito, una chiamata al contact center.

• CUSTOMER JOURNEY

Le customers journey sono la somma di tutte le interazioni (sui diversi canali) necessarie a un cliente per il soddisfacimento di un determinato bisogno. Il viaggio lungo la journey di un cliente parte dal suo "ho bisogno di …" e si conclude quando questo bisogno è stato completamente soddisfatto.

[18] Customer experience multicanale: misurare, attivare, governare, Nico Saraceno e Gianluca Ghigliano(2015).

La metodologia della DNA Experience



Fonte: EY

Il framework di riferimento evidenzia come l'experience del cliente si forma sui singoli touchpoint su qualsiasi canale. Ogni punto di contatto rappresenta il link tra quelle che sono le "capability" che una azienda (nel caso di specie una banca) mette a disposizione e quelle che sono le aspettative del cliente sul servizio che, attraverso quel touchpoint, gli verrà erogato. Se la singola interazione sul determinato touchpoint ha prodotto un'experience del cliente in linea con le sue aspettative, c'è un perfetto allineamento tra servizio erogato e aspettative del cliente; se sulla singola interazione non c'è un allineamento, si è generata una potenziale perdita di valore; se l'azienda ha messo a disposizione qualcosa di nuovo, c'è la possibilità di innalzare il livello di experience e quindi il valore percepito dal cliente.

La misurazione prevede, quindi, il presidio dei processi di relazione e dei livelli di servizio (attraverso KPI specifici) che l'azienda mette a disposizione su ciascun touchpoint e il livello di aderenza alle aspettative per personas, risposta all'evoluzione della segmentazione del cliente per coglierne la dinamicità in sede di definizione dei nuovi processi di relazione. L'insieme degli allineamenti e disallineamenti tra capabilities dell'azienda e aspettative del cliente su ciascun touchpoint rappresenta il motore per la generazione o la distruzione di valore.

Fornire una customer experience che riesca ad andare incontro – e in alcuni casi anche superare – le aspettative dei clienti, rappresenta quel reale vantaggio competitivo che permette all'azienda di raggiungere, attraverso lo sviluppo della relazione con i propri clienti, una invidiabile posizione di redditività sostenibile nel tempo.

2.5. La nuova frontiera emozionale nella relazione con il cliente

La maggior parte delle azioni di marketing muovono dall'implicito che le persone agiscano secondo razionalità, orientando le proprie scelte verso ciò che considerano più utile in seguito a un confronto attento di costi e benefici. Tuttavia, queste assunzioni si adattano a un numero alquanto limitato di fattispecie oltre ad essere soggette al condizionamento di molteplici fattori contestuali[19].

Se è innegabile che l'accresciuta accessibilità informativa consentita dalla comunicazione digitale promuova maggiore consapevolezza e sollevi, di conseguenza, le aspettative del consumatore, è altresì importante ricordare come queste ultime non si traducano necessariamente in scelte più razionali o nel venire meno degli effetti positivi di fattori affettivi-relazionali come fiducia e fedeltà.

Ogni nostra scelta umana trae origine da un'emozione e ciò vale anche per le scelte apparentemente di natura molto razionale come quelle finanziarie. E' per questo che è così importante la capacità di trasmettere input positivi alla clientela declinando adeguatamente le modalità di relazione con essa.

Conoscere i profili emozionali e comportamentali prevalenti dei clienti è la nuova frontiera per ottimizzarne l'esperienza e rafforzarne la fiducia.

La comprensione del comportamento di consumo passa attraverso un adattamento attento della teoria psicologica a un ampio numero di contesti e pratiche. Occorre ricordare che la Teoria dell'Utilità (1947) di Von Neumann e Morgenstern, sebbene sia spesso citata a supporto dei modelli più razionali, non sostiene che l'essere umano decide sempre secondo razionalità, piuttosto si limita a constatare che la tendenza alla massimizzazione esiste, parallelamente ad altre. Il contributo della psicologia alla teorizzazione economica precisa che l'orientamento a massimizzare l'utilità può orientare le scelte insieme o in contrapposizione ad altre tendenze altrettanto predittive, come l'altruismo, la simpatia, la fiducia.

La customer experience può essere, quindi, descritta come una serie di interazioni tra i consumatori e i prodotti, oppure con impresa o parte di questa, le quali creano delle reazioni da parte di primi. Queste reazioni sono soggettive e coinvolgono il consumatore sia a livello razionale, fisico, emozionale che sensoriale.

Altre interpretazioni della customer experience la definiscono come la risposta interna e soggettiva del consumatore a ogni interazione diretta o indiretta con una impresa; i contatti

[19] Competitive Strategy in the Age of the Customer. Bernoff, J., Cooperstein, D., De Lussanet, M., & Madigan,(2013).

diretti sono quelli che avvengono attraverso l'acquisto, e l'uso di un dato prodotto, mentre quelli indiretti sono quelli che provengono dal passaparola, dalla pubblicità, dalle notizie o da altri incontri con l'impresa o con il prodotto che comunque non erano stati programmati dal consumatore.

La customer experience è quindi un'esperienza olistica che coinvolge diversi stadi emotivi di un soggetto e riguarda ogni singola interazione tra quest'ultimo e l'azienda, per questo motivo l'azienda è chiamata a soddisfare non solo i bisogni funzionali di un soggetto ma anche i suoi bisogni psicologici ed emotivi. L'esperienza è un processo; lo shopping ad esempio non mira semplicemente all'ottenimento di un prodotto ma ruota attorno a tutti gli atti e gli eventi che lo compongono: l'atmosfera del negozio, il servizio offerto dal personale, le sensazioni che suscita e molto altro.

Nel corso del tempo è considerevolmente mutato il concetto di riferimento passando da quello che era un orientamento alla produzione, fino ad arrivare ad un orientamento al marketing olistico. Ma cos'è il Marketing Emozionale?

L'ultima frontiera dell'advertising è appunto l'Emotional marketing, una strategia aziendale che punta ad attrarre e mantenere la relazione tra brand e cliente attraverso il coinvolgimento emotivo, grazie alla costante analisi dei tracciamenti social[20].

Questo nuovo approccio al consumatore è stato teorizzato per la prima volta da Bernd H. Schmitt, professore della Columbia University che l'ha definito come "un'esperienza memorabile che il cliente deve sperimentare, tale da superare le sue aspettative".

Il New York Times e i più importanti quotidiani americani come Usa Today e Daily Beast hanno da tempo annunciato l'esistenza di un sistema di machine learning (algoritmi informatici che studiano il nostro comportamento online) capace di indirizzare il messaggio più appropriato in relazione allo stato d'animo del consumatore.

Sono state individuate trenta emozioni, di cui ben diciotto sono pronte per essere vendute agli inserzionisti: le aziende ora puntano ad avere un elenco di emozioni a disposizione e non sono più interessate a target di clienti tagliati su misura e perfettamente allineati con i valori del brand.

NetBase, agenzia californiana di analisi dei social media, ha stilato la "Global Love List", una classifica dei marchi più apprezzati in tutto il mondo: ai primi posti si trovano Instagram, Google, Apple, Spotify e Amazon. cioè i brand che più di altri riescono ad acquisire informazioni sul consumatore, capendone le esigenze e intuendone le evoluzioni.

L'Emotional Marketing entra dunque in modo diretto nelle campagne pubblicitarie dei brand, che hanno come obiettivo quello di mettere a fuoco lo stato d'animo del proprio utente.

[20] Le emozioni, nuova frontiera della relazione con il cliente,Elisabetta Vasco (2016).

Nel mercato di oggi i consumatori sono sempre più bersagliati da informazioni e i prodotti e servizi si distinguono sempre meno dal punto di vista della performance: quello che conta è dunque riuscire a conquistare l'utente facendo leva sui suoi sentimenti, individuando il target più affine al proprio brand e capendo nel dettaglio la personalità di ogni singolo consumatore.

3. Business Strategy in ALD Automotive

Nei capitoli precedenti abbiamo affrontato la tematica della customer experience. Ora in questo capitolo si andrà ad approfondire un caso mirato in funzione dell'esperienza di tirocinio formativo svolta in ALD Automotive, società leader mondiale del noleggio a lungo termine.

ALD è la divisione del gruppo bancario francese Société Générale, specializzata nei servizi di mobilità, noleggio a lungo termine e fleet management.

Propone un'offerta completa che va da formule globali per gruppi multinazionali e aziende, a prodotti modulari e flessibili per piccole e medie imprese, liberi professionisti e privati.

Grazie all'esperienza consolidata in oltre 50 anni di attività, fornisce soluzioni personalizzate per ogni esigenza e strumenti efficaci per gestire con semplicità sia grandi flotte aziendali, sia la mobilità dei privati.

ALD Automotive si posiziona tra i leader mondiali del comparto, con una presenza internazionale diretta diffusa in 42 Paesi, con oltre 6.000 dipendenti e una flotta gestita, che globalmente supera quota 197.000 unità tra auto, veicoli commerciali leggeri e moto.

In Italia con le sue sedi di Roma e Milano dispone di uno staff di oltre 550 risorse, piattaforme digitali, una reti di assistenza di 8000 centri convenzionati e 69.000 clienti tra privati, professionisti, aziende corporate e Pmi.

ALD è la seconda compagnia in Europa e la terza nel mondo.

Algeria, Austria, Belgio, Bielorussa, Brasile, Bulgaria, Cile, Cina, Croazia, Danimarca, Estonia, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, India, Italia, Kazakhistan, Lettonia, Lituania, Lussemburgo, Marocco, Messico, Norvegia, Olanda, Perù, Polonia, Portogallo, Regno Unito, Repubblica Ceca, Romania, Russia, Serbia, Slovacchia, Slovenia, Spagna, Stati Uniti, Svezia, Svizzera, Turchia, Ucraina e Ungheria.

3.1. Business model ALD

Ald Italia ha costruito un business model basato su di un Sistema di Gestione Integrato che è l'insieme di tutte le attività collegate e interdipendenti che influenzano la Qualità del servizio offerto.

Segno distintivo del modello è l'attenzione costante riservata alla qualità e alla customer satisfaction della clientela che avviene attraverso l'ascolto dei requisiti del cliente e la definizione di processi che contribuiscono ad ottenere un servizio eccellente.

L'azienda considera la Qualità un elemento cardine della propria strategia imprenditoriale.

La direzione aziendale profonde il massimo impegno, ottimizzando la gestione dei processi in termini di efficacia ed efficienza garantendo un costante presidio delle attività, un'elevata professionalità delle proprie risorse umane e un servizio erogato di qualità.

Pertanto, si considera prioritario il perseguimento della soddisfazione del cliente verso il quale viene rivolta continua e costante attenzione per soddisfare le sue aspettative.

A tal fine vengono regolarmente pianificate ed attuate attività di formazione e aggiornamento del personale a tutti i livelli, in modo particolare per le risorse impegnate nei processi che influenzano la qualità del servizio.

I macrobiettivi del modello di gestione si possono di seguito sintetizzare:

- Soddisfazione del cliente tramite il miglioramento continuo dei processi;
- Diversificazione dei servizi offerti ai clienti attraverso il lancio di nuovi prodotti;
- Fidelizzazione del cliente (attraverso interviste di verifica della soddisfazione del cliente, e valutazioni in base a parametri definiti);
- Incremento delle quote di mercato;
- Integrazione dei sistemi informativi, piattaforme digitali, interfacce (miles, sap, nemo);
- Miglioramento del sistema di gestione della qualità attraverso la formazione del personale.

Ogni anno gli impegni di politica per la Qualità vengono tradotti in un piano di obiettivi misurabili che la direzione porta a conoscenza del personale mediante riunioni periodiche ed invio di reportistica.

Da diversi anni, Ald ha, inoltre, declinato al proprio interno il D.lgs 231/01, adottando un modello di organizzazione, gestione e controllo definito Modello 231 ed un Codice Etico fondato su un sistema strutturato ed organico di procedure ed attività di controllo (preventivo e successivo), volto a prevenire e contrastare la commissione delle diverse tipologie di reati

contemplate dal Decreto, ed anche a gestire le attività orientandole alla trasparenza dei servizi offerti.

Con riferimento al target di clientela, Ald si rivolge sia a Privati che ad Aziende, attraverso una serie di servizi e vantaggi che si possono di seguito sintetizzare.

My ALD: per gestire online i veicoli e le flotte da un'unica piattaforma con un'area riservata ai driver e ai Fleet Manager.

Telematica Satellitare: auto intelligenti e driver più sicuri con la tecnologia che permette un salto di qualità nella gestione dei veicoli, abbattendo i costi e aumentando la sicurezza di chi guida.

ALD Car Sharing: offre ai Fleet Manager maggiore efficienza nella gestione delle auto attraverso un nuovo modo di vivere la mobilità, sia per uso aziendale che per uso personale.

ALD Green: rivolto alle soluzioni con l'elettrico per una mobilità sostenibile.

ALD Business: con soluzioni all inclusive per creare e gestire la flotta aziendale in modo semplice ed efficiente, risparmiando tempo e risorse ed ottimizzando i costi, anche con agevolazioni fiscali (detraibilità dell'IVA e possibilità di dedurre le spese relative al noleggio).

ALD Select: per selezionare i migliori veicoli usati con elevati standard di qualità.

Ogni risorsa Ald, fa parte di una vera e propria squadra con scambi quotidiani tra colleghi per lavorare insieme verso gli obiettivi programmati.

Infine, un ulteriore pilastro del modello, è l'Innovazione che viene stimolata ad ogni livello aziendale con giornate dedicate allo scambio di idee e lavoro in team.

3.2. Un’azienda in movimento con mobilità sostenibile

Negli ultimi cinque anni, nel settore dell’automotive ci sono state più innovazioni che negli ultimi 50 anni. Si pensi non solo alla sharing ma anche alla e-mobility. Evoluzioni che presuppongono importanti processi di ricerca e sviluppo in campo tecnologico, ma anche l’adozione di una nuova cultura da parte degli operatori del settore che devono diventare più smart, efficienti e dinamici.

Anche ALD ha evoluto il modello di business digitalizzando la mobilità, fornendo alla clientela oltre che veicoli, anche la possibilità di modalità di gestione evolute, di rispettare l’ambiente con un servizio all inclusive di manutenzione, assistenza e storage.

In particolare alla sharing mobility si sono aggiunti numerosi servizi legati alla sostenibilità ambientale quali colonnine di ricariche per veicoli elettrici garantendo un piano di azione per l’energia e il clima, con obiettivi di riduzione delle emissioni di CO2, in linea con gli orientamenti definiti nell’Agenda 2030 su gli SDGs.

Un ulteriore passo della strategia di sviluppo della rete sul territorio, per garantire ai clienti una presenza capillare e una continua ricerca nella qualità nei servizi legati alla propria mobilità, è stata la creazione di plessi in varie città d’Italia per creare dei veri e propri Experience Point dove i clienti, ma anche i cittadini, possono vivere un’esperienza di mobilità fatta di innovazione e sostenibilità ambientale.

I punti BASE-ALD servono inoltre a studiare il territorio e intercettare quelli che sono i bisogni in modo da costruire, anche con le istituzioni, progetti che possano migliorare la mobilità con una grande attenzione alla riduzione delle emissioni e del numero di veicoli circolanti. Le strutture sono, altresì, pensate in un’ottica di risparmio energetico e di human well-being.

Lo scorso anno, inoltre, in termini di innovazione e attenzione all’ambiente, ALD ha lanciato il servizio di Car Sharing su piattaforma PopMove, vero modello di mobilità innovativa.

Negli ultimi anni si è data grande importanza alla creazione di partnership collegate al mondo green quali Enel, Eni, Edison che sono i principali players che tendono a una mobilità sempre più sostenibile e che hanno ideato una serie di sviluppi come colonnine che permettono vari tipi di ricariche in base alla tipologia del veicolo e che si stanno diffondendo in maniera sempre più insistente su tutto il territorio nazionale.

Si ha sempre più la consapevolezza che il mondo sta cambiando e ridurre le emissioni soprattutto nelle città italiane densamente abitate è un qualcosa di veramente significativo.

Negli ultimi tempi sono state create delle vere e proprie aree per veicoli elettrici con enormi vantaggi dal punto di vista economico, relativamente ai costi che si sostengono in termini di carburante con veicoli endotermici, ma anche vantaggi relativi al parcheggio consentito a costo 0 in molte zone differentemente dagli altri tipi di veicoli.

Si è cercato di instaurare anche una consapevolezza nei tanti dipendenti di questi grandi gruppi che stanno sposando sempre maggiormente questa causa, ma anche coloro i quali vedono tali veicoli come mobilità del futuro; tanto che molte statistiche prevedono nel giro di circa 10 anni che almeno uno dei veicoli familiari sarà elettrico.

E' sicuramente un passo importante che compie sviluppi in maniera costante grazie anche ai grossi investimenti delle case automobilistiche in diverse tipologie di veicoli (dall'auto per gli spostamenti in città al veicolo che permette spostamenti più lunghi come un viaggio), tanto che sono state stanziate molte risorse sulla rete autostradale per permettere tali spostamenti anche a coloro i quali hanno tali necessità.

3.3. La mia esperienza in ALD

La mia esperienza in ALD, nasce con il progetto presentato in occasione del Wild Challenge Career Day 2019 che focalizzava la necessità di una partnership tra ALD e un Istituto finanziario.

Al giorno d'oggi è sempre più sentita da parte delle imprese ma ormai anche tra i privati la necessità di non avere la macchina di proprietà, ma stipulare contratti di noleggio che includono una serie di servizi aggiuntivi quali (assicurazione, bollo, revisione, furto) che hanno un rilevante peso economico e che invece vengono inclusi, in base alle esigenze del cliente, in una canone mensile che semplifica sicuramente il tutto.

L'esigenza è ancora più sentita tra i giovani scarsamente bancarizzati che spesso, non avendo una adeguata remunerazione, non riescono ad accedere ad alcuni servizi. Pertanto, nel progetto si prospettava una offerta rivolta dalla Banca ad un target specifico.

E' stata un'idea che ha colpito molto, alcuni responsabili dell'Area Commerciale che mi hanno proposto un tirocinio formativo di sei mesi durante il quale ho ricoperto il ruolo di "sales assistant".

L'esperienza lavorativa in ALD, è stata molto positiva. Oltre ad essere una società innovativa è un'azienda giovane e si è creato un bel clima di squadra anche insieme agli altri colleghi stagisti con i quali costantemente ci siamo confrontati per mettere a fattor comune le attività settimanali svolte e gli obiettivi da raggiungere.

Ho avuto, altresì, l'opportunità di interfacciarmi con l'area "Sales" inerente al mondo delle grandi imprese con clienti di rilievo quali WIND-LEONARDO-POSTE ITALIANE-FERROVIE DELLO STATO, e il mondo degli istituti finanziari che posseggono flotte aziendali e che negli ultimi anni stanno cercando di offrire tale servizio anche i propri clienti.

Il valore aggiunto dell'esperienza di vendita è stata proprio quello di capire come interfacciarsi in maniera diretta con i clienti, e affinare la capacità di percepire le diverse esigenze in base alle necessità.

Ho avuto anche l'opportunità di interagire con l'Area Marketing approfondendo diverse modalità di analisi della clientela, sviluppo di benchmark di mercato ed elaborazione della reportistica sulle varie piattaforme online per cercare di arrivare al maggior numero di clienti, sviluppando soluzioni efficienti a prezzi competitivi.

Attraverso le varie piattaforme digitali che oggi offrono una serie di servizi che in precedenza venivano svolti solo presso le reti di concessionarie, ho avuto la possibilità di rispondere alle varie esigenze della Clientela quali: configurare il veicolo, scegliere le modalità di contratto e definire la tipologia di consegna.

Conclusioni

Il crescente potere dei consumatori, derivante da una maggiore consapevolezza nella capacità di acquisto, non solo in base ad una mera valutazione economica, ha orientato le imprese in una nuova logica di ”offerta”, integrando le componenti materiali sempre più con le componenti immateriali volte a colpire il Cliente con modalità di vendita sempre più raffinate, con l'obiettivo di soddisfare i suoi bisogni.

La Customer Experience, come abbiamo visto, sembra essere diventata il nuovo Item per ottenere il cosiddetto vantaggio competitivo sul mercato.

Ma anche la Sostenibilità e la maggior valutazione da parte dei consumatori degli impatti sociali ed ambientali, impongono una maggiore riflessione sulle modalità attuali delle aziende di poter stare sul mercato.

A questo si aggiunge la globalizzazione che ha determinato una interconnessione così forte da rivoluzionare il Sistema con fenomeni del tutto inaspettati, così come avvenuto con la Pandemia Covid 19 che stiamo cercando di affrontare.

Oggi alla luce della situazione emergenziale, nessun settore può infatti definirsi “non rischioso”. Chi avrebbe mai pensato alle criticità che in questo momento stanno vivendo in alcuni settori, quali turismo e ristorazione? Chi avrebbe mai pensato a mesi di lockdown globali che hanno paralizzato l'economia mondiale? Quali saranno gli sviluppi sulle abitudini e comportamenti della popolazione quando usciremo da questa crisi?

Pertanto, è sempre più importante per le aziende percepire le aspettative della Clientela, cercando di valutarne le possibili scelte o meglio ancora anticipandole.

La strategia del futuro per quello che stiamo vivendo sarà di avere dei modelli di business sempre più flessibili, avere la capacità di riconvertirsi, ma soprattutto di “ascoltare” la Clientela offrendo prodotti e servizi sempre più “tagliati su misura”.

BIBLIOGRAFIA

- Creare Modelli di Business, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur (2010).
- Marketing Management, Kotler, Keller, Ancarani, Costabile (2017).
- Marketing per la comunicazione digitale nelle aziende b2b, Federico Rossi (2019).
- La trasformazione dei modelli di business nell'era digitale, Donato Iacovone (2018).
- Dentro la globalizzazione: le conseguenze sulle persone, Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014).
- Marketing and Finance, Malcom MacDonald, Briand Smith, Keith Word (2013).
- La soddisfazione del Consumatore. La misura della Customer satisfaction nell'esperienza di consumo, Gianluigi Guido, Francesca Bassi, Alessandro Peluso (2010).
- Understanding customer experience, Meyer e Schwager, Harvard Business Review(2007).
- Customer Experience Management, Bernd Schimtt (2003).
- The value of the customer relationship, Antonella Angelini (2018).
- Customer Experience. Meyer, & Schwager (2007).
- Competitive Strategy in the Age of the Customer, Bernoff, J., Cooperstein, D., De Lussanet, M., & Madigan, C. (2011).
- Clienti al centro: Reinventare il business nell'era della customer experience. Manning, H., & Bodine, K. (2012).
- Building great customer experience, Shaw e Ivens (2005).
- Foorrester reserch, (2011).
- Customer Experience Design: Progettare esperienze di marca memorabili sui media digitali. Maestri, A., & Sassoon, J. (2017).
- Customer experience multicanale: misurare, attivare, governare, Nico Saraceno e Gianluca Ghigliano (2015).
- Competitive Strategy in the Age of the Customer. Bernoff, J., Cooperstein, D., De Lussanet, M., & Madigan (2013).
- Le emozioni, nuova frontiera della relazione con il cliente,Elisabetta Vasco (2016).
- Comprendere le scelte del consumatore, Nadia Olivero, (2019).