



Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Marketing

Competitive Advantage of Customer Centricity: il caso Nespresso

Prof. Michele Costabile

RELATORE

Riccardo Silvestri Matr. 225491

CANDIDATO

Anno Accademico 2019/2020

Ai miei genitori

Sommario

Negli ultimi anni sono radicalmente mutate le regole che governano i mercati, ma questo è semplicemente un riflesso di un più ampio processo di cambiamento che ha investito il mondo intero. Il continuo sviluppo tecnologico, le innumerevoli scoperte in campo scientifico e sanitario, il processo di convergenza e avvicinamento dei vari paesi sono alcuni dei principali fattori alla base di tale trasformazione. In tale contesto, si innesta la necessità da parte delle imprese di modificare il proprio approccio di mercato al fine abbracciare i nuovi trend e soddisfare le nuove esigenze nate in capo ai consumatori. A tal proposito, le organizzazioni orientano i propri sforzi nei confronti dei propri clienti che vengono considerati, ora, come il fine ultimo da perseguire e implementano strategie volte a soddisfare ogni loro esigenza. Sulla base di tali premesse, si è venuta a creare una dottrina manageriale definita “Customer Centricity” in cui il singolo cliente viene visto come il focus dell’intera organizzazione, ma abbracciare questo nuovo approccio di business comporta radicali cambiamenti e la messa in discussione dei pilastri sui quali poggia il vecchio *market approach*. Un esempio di come l’applicazione di tali precetti possa condurre ad un vantaggio competitivo nel mercato è rappresentato dalla società Nespresso, la quale, rinnovando il proprio business e mettendo in campo un impegno nei confronti dei propri clienti unico nel mercato, è divenuta leader nel settore del caffè.

Indice

Introduzione	9
Capitolo 1 – <i>Il Cliente: da strumento a fine.</i>	
1.1. Chi è il cliente? Definizione teorica e cenni storici	10
1.1.1. La digital transformation e l'evoluzione della figura del cliente nell'epoca moderna.	11
1.1.2. Il potere della clientela	12
1.2. <u>Customer Centricity</u> : il cliente come focus aziendale.	13
1.2.1. Definizione teorica.	13
1.2.2. Lo Strategic Thinking della Customer Centricity: il cliente come asset intangibile.	14
1.2.3. Il percorso verso un'organizzazione Cliente-Centrica.	15
1.2.4. Principali impedimenti per la creazione di un'impresa Customer Centric.	17
Capitolo 2 – <i>Basi teoriche di un efficiente orientamento al cliente.</i>	
2.1. <u>Customer Targeting</u> : dal mercato al cliente. Definizione e componenti	19
2.1.1. Il processo di Segmentazione: definizione teorica.	20
2.1.1.1. Le principali variabili di Segmentazione.	20
2.1.1.2. La Segmentazione Value-Based: fasi e criteri.	21
2.1.2. Il processo di Targeting: definizione teorica	22
2.1.2.1. Le principali strategie di Targeting.	22
2.1.3. Il posizionamento: Definizione teorica e conseguenze strategiche.	23
2.1.4. Le nuove sfide da affrontare.	23
2.2. <u>Customer Journey</u> : il percorso del cliente. Definizione teorica ed obiettivi pratici	24
2.2.1. Approcci, fasi e punti di contatto della Customer Journey.	25
2.2.2. Implementazione di un'efficiente CJM.	27
2.3. <u>Customer Experience</u> : cenni storici e definizione teorica	28
2.3.1. Customer Experience Management: il nuovo paradigma di marketing.	29
2.3.1.1. Modello concettuale di CEM.	30
2.3.1.2. Connessione tra CEM e performance di business.	33
2.3.2. L'evoluzione esperienziale del cliente.	34
2.3.2.1. Il marketing sensoriale.	34
2.3.2.2. Il neuromarketing esperienziale.	35
Capitolo 3 – <i>Il caso Nespresso.</i>	
3.1. Presentazione dell'azienda e cenni storici.	36
3.2. Il vantaggio competitivo di Nespresso.	36
3.3. Perché la Nespresso è considerata Customer-Centric?	37
3.4. Le operazioni di mercato Nespresso.	38

3.4.1. Nespresso Customer Targeting.	38
3.4.2. Nespresso Customer Journey.	40
3.4.3. Customer Experience Nespresso	41
3.4.3.1. Le Boutique Nespresso	41
3.4.3.2. Sito Web, App e Club Nespresso.	42
3.4.3.3. Nespresso e la sostenibilità.	43
3.4.3.4. “Nespresso, what else?”	43
3.5. Scenario post COVID-19.	44
Conclusioni	46
Bibliografia	47
Sitografia	51

Elenco delle figure

1.1. Struttura tradizionale dell'impresa e struttura moderna orientata al cliente.	14
1.2. Il percorso verso la Customer Centricity.	15
1.3. I potenziali ostacoli all'assunzione di una visione Customer-Centric.	17
2.1. Il processo di "Customer Targeting"	19
2.2. Levels of market targeting.	22
2.3. Le fasi della Customer Journey.	26
2.4. Modello di CJM.	28
2.5. Modello concettuale di CEM.	30
2.6. Link CEM to Business Performance.	33
3.1. Two main target customer segments.	39
3.2. Posizionamento Nespresso.	39
3.3. Nespresso customer journey.	40
3.4. Boutique Nespresso.	42
3.5. Nespresso, what else?	44

Introduzione

Negli ultimi cinquant'anni i mercati sono radicalmente mutati e le imprese con essi. Attualmente, gran parte delle imprese operanti nei mercati, nazionali e globali, riservano un'attenzione particolare alla propria clientela e, a tal fine, organizzano di conseguenza la propria attività. Tale organizzazione trae origine dal considerare il consumatore fonte di vantaggio competitivo e, allo stesso tempo, il principale driver aziendale. L'affermazione dell'era digitale ha permesso alle imprese di dotarsi di strumentazioni e metodologie tali da permettere ai manager di scoprire e conoscere le esigenze più intime e segrete dei propri clienti, così da fornire loro non semplicemente un prodotto o un servizio, ma la soddisfazione dei desideri inespressi.

Nel primo capitolo viene fornita la definizione del termine "cliente" e, attraverso un excursus storico, si evidenzia come vi sia stato un radicale mutamento della concezione sociale di tale figura. Particolare importanza è riservata allo studio del potere effettivo del cliente nella società odierna e di come tale potere sia in grado di influenzare l'intero mercato. Successivamente, viene presentato il concetto di "Customer Centricity" e l'iter che ogni impresa deve intraprendere al fine di perseguire tale nuovo orientamento strategico.

Nel secondo capitolo vengono esposti i tre concetti fondamentali che rappresentano la base teorica per orientare, a livello pratico, l'organizzazione verso i propri clienti. In prima analisi, viene presentato il concetto di "Customer Targeting" come l'insieme di attività necessarie da intraprendere al fine di identificare con precisione la propria base clienti. Dopo aver definito il proprio target di clienti, le imprese devono conoscere con estrema accuratezza le abitudini, le esigenze e le caratteristiche dei propri consumatori e, a tal fine, è affrontato il concetto di "Customer Journey". Da ultimo, viene presentato il concetto di "Customer Experience" e le sue componenti, sottolineando come ciò che i clienti cercano nel mercato non sono prodotti, ma esperienze uniche da vivere.

Infine, nel terzo capitolo viene presentato il caso della multinazionale svizzera Nespresso, considerata come un vero e proprio successo di marketing. In particolare, vengono approfonditi gli aspetti che definiscono Nespresso come una società "customer-centric" e le attività e strategie di mercato intraprese per raggiungere il vantaggio competitivo di cui gode.

CAPITOLO 1

IL CLIENTE: DA STRUMENTO A FINE

La connotazione sociale della figura del cliente è più volte mutata nell'arco dei secoli. Attualmente esso rappresenta uno degli asset intangibili più importanti di cui un'impresa può disporre, ma in passato i clienti erano considerati alla stregua di schiavi. Lo studio di tale mutamento di status è alla base della comprensione del vero potere che la clientela ha nei mercati e per il sistema impresa, tanto da orientare la dottrina aziendale a adottare una visione definita Customer-Centric.

1.1. Chi è il cliente? Definizione e cenni storici

Rispondere a tale interrogativo implica un necessario inquadramento della figura presa in esame, sicuramente da un punto di vista storico, ma ancor prima da un punto di vista etimologico. Il termine "cliente" ha origini molto antiche, tanto che si pensa derivi dal verbo latino "*colere*" cioè rispettare (Il nuovo Campanini Carboni, 2011). Questa prima informazione rappresenta lo strumento funzionale alla comprensione della vera essenza della clientela e al ruolo da essa ricoperto nella storia dell'economia umana.

Per definire in modo formale la figura del cliente possiamo servirci delle parole contenute all'interno del vocabolario "Il Sabatini Coletti", secondo il quale è da definire cliente "chi ha un rapporto continuativo con un fornitore, con un professionista." (Il Sabatini Coletti, 2008). Da questa breve definizione possiamo immediatamente porre l'accento sul termine "rapporto", ed è proprio la natura del rapporto che si viene a creare con la propria clientela la discriminante fondamentale che ha segnato secoli di evoluzione in materia commerciale. A tal proposito, possiamo iniziare la nostra digressione prendendo in esame, come primo periodo storico, l'epoca romana. In tale epoca il "*cliens*" viveva soggetto ad un rapporto che lo vedeva legato al proprio "*patronus*" dal quale riceveva protezione in cambio dell'adempimento di alcuni doveri. Già in tale relazione si può evidenziare una nota di sottomissione, nota ancora più marcata se si considera la condizione del cliente nell'Antica Grecia, considerato alla stregua di uno schiavo. Questa relazione di subordinazione che caratterizza la clientela si è modificata con il passare dei secoli, ma già, in tarda epoca romana, iniziano ad essere chiari i primi segnali dell'importanza del cliente, o meglio, della considerazione da riservare ad esso. A prova di ciò è doveroso citare la figura di Marziale il quale illustra come ogni "*patronus*" doveva avere riguardi nei confronti dei propri "*cliens*", come ad esempio un obbligo di accoglienza, che, se non messo in atto, avrebbe intaccato la propria reputazione nella società (Marziale, 86-102 a.C.). In più, il "*cliens*" iniziò ad assumere un'importanza anche in chiave pubblica infatti, come si evince dalle parole di Quinto Tullio Cicerone, costituiva una risorsa fondamentale ai fini di una campagna elettorale (Quinto Tullio Cicerone, 63 a.C.). Da ciò possiamo comprendere come la figura del "*clients*" conobbe una propria dignità fin dai tempi

più antichi, ma il vero scopo di tale excursus sarà quello di fornire un supporto storico che ci permetterà di inquadrare la figura del cliente nei nostri giorni. Giambattista Vico, con il suo concetto di “Corsi e ricorsi storici” (Vico, 1740), sosteneva che la storia avesse un andamento di tipo circolare. Alla luce di ciò, il cliente non ha forse vissuto un progressivo riconoscimento del proprio ruolo e della propria importanza anche nei nostri giorni?

1.1.1. La digital transformation e l’evoluzione della figura del cliente nell’epoca moderna

Alla luce di quanto esposto nel paragrafo precedente, in particolar modo in relazione alla concezione che il flusso storico di eventi segua in un certo senso un andamento circolare, possiamo constatare come i clienti, anche in epoca moderna, abbiano attraversato un lento processo di riconoscimento del proprio valore. In seguito a ciò, si può considerare il periodo che va da fine ‘800 ad inizio anni 2000 e capire come sia evoluta la connotazione sociale e la considerazione nei confronti di tale classe.

Nella seconda metà del XIX secolo l’umanità sperimentò uno sviluppo senza eguali nella storia. Anima di tale crescita fu sicuramente la Seconda Rivoluzione Industriale che trasformò il mondo da rurale ad industriale, che permise uno sviluppo di carattere tecnologico mai avvenuto prima. Ciò decretò la nascita delle prime imprese che si trasformarono velocemente in complessi industriali. Parallelamente a tali eventi iniziarono a maturare delle teorie manageriali, prima tra tutte il Taylorismo. Tale filosofia, pensata da Frederick Winslow Taylor, vedeva la produzione come il fulcro del sistema impresa prescindendo completamente dalla componente umana. Sulla base di tale teoria si applicò il concetto di Fordismo, nome derivante dal noto imprenditore automobilistico Henry Ford, il quale prevedeva una totale standardizzazione del prodotto a beneficio di una massiccia e costante produzione. Nasce così il concetto di catena di montaggio, ma ciò ci permette di constatare come il prodotto finale della lavorazione non sia pensato per il cliente, anzi, egli si trova nell’ultimo gradino della gerarchia aziendale delle imprese del tempo. Si deve attendere fino agli inizi degli anni ‘50 del Novecento per vedere la nascita del concetto secondo il quale le aziende debbano orientare i propri sforzi nei confronti dei clienti e ciò ad opera di Peter Drucker. Egli afferma che “sono i clienti che determinano cos’è un’azienda, cosa produrre e se prospererà” (Drucker, 1954) e ciò costituisce una vera e propria rivoluzione. Di supporto a tale affermazione vi sarà successivamente il pensiero di Theodore Levitt, docente nell’università di Harvard, che credeva fermamente che le imprese dovessero focalizzarsi sulle esigenze dei clienti ed abbandonare quindi la vecchia concezione prodotto-centrica (Levitt, 1960). In seguito, ci furono numerosi autori che seguirono tale filone di pensiero, basti pensare alla nascita di concetti quali “customer service (Parasuraman e Grewel, 2000), customer satisfaction (Oliver, 1999), and customer loyalty (Reichheld, 2001)” (Parniangtong, 2014) che conferiscono alla clientela una posizione di assoluta centralità nel sistema impresa. Ciò che rimane da chiarire è come sia stato possibile un così repentino cambiamento della

considerazione del cliente, dato che in appena 50 anni è radicalmente mutato l'atteggiamento aziendale nei confronti di tale figura. La risposta è racchiusa nel concetto di digital transformation. Con tale espressione si indica "un insieme di cambiamenti inizialmente tecnologici, ma successivamente organizzativi e culturali, che partendo dall'adozione di nuove tecnologie conduce a offrire servizi, beni ed esperienze radicalmente nuovi" (Costabile, 2017). Prima della rivoluzione digitale, le imprese operavano in quello che viene definito come "mass market", un mercato in cui il prodotto oggetto di vendita non era pensato per il singolo cliente, ma per la massa. In tale contesto si inserisce il principio di "mass production" che esplica come i sistemi di produzione aziendali fossero incentrati nella creazione di un prodotto o servizio che rispecchiasse le esigenze della media dei consumatori, al fine di massimizzare le vendite con il minimo livello di personalizzazione. Tale stile di produzione si accompagna ad una promozione massiva del bene sul mercato, appositamente designata per raggiungere con un singolo messaggio pubblicitario il maggior numero di clienti. La nascita di sistemi informatici e strumentazioni sempre più all'avanguardia ha messo in crisi tale paradigma di mercato e la successiva apertura delle imprese a tale sviluppo digitale ha definitivamente decretato la "morte del mass market" (Kotler, 1989). Con l'affermazione della digital transformation le imprese dispongono di informazioni sulla propria clientela sempre più dettagliate, con una facilità sempre crescente e da ciò nasce l'esigenza di "riconfigurare il proprio business al fine di trarre vantaggio dalle informazioni che queste tecnologie concedono" (Costabile, 2017). Con l'attuazione di tale rivoluzione si innesca quindi un drastico cambiamento della concezione dei consumatori, tanto che dal concepirli come singole unità di una massa, si connotano ora come un network dinamico in grado di generare valore per il sistema impresa (Costabile, 2017). Alla luce di ciò, si può comprendere come sia necessaria un'evoluzione dell'organizzazione aziendale ed una sua reingegnerizzazione, ma è indubbio che il fine ultimo di tale rivoluzione sia il cliente stesso (Bloomberg, 2018).

1.1.2. Il potere della clientela

Alla luce di quanto esaminato precedentemente, sorge spontanea la necessità di dare una nuova connotazione ai clienti, a partire da una nuova definizione di quest'ultimi. Servendoci ancora una volta dell'ausilio di un dizionario ed in particolar modo del Merriam-Webster Dictionary, esso definisce il "client": "*one that is under the protection of another*" (The Merriam-Webster Dictionary, 2004). Da queste brevi parole si può comprendere come il rapporto con il cliente sia drasticamente mutato, egli non è più uno strumento utile ad un fine superiore, ma è egli stesso il fine ultimo da perseguire. Ora può sorgere spontanea una domanda: perché il cliente è così importante per un'impresa? Per rispondere a tale quesito ci si può servire dello studio condotto da Robert Buzzell all'interno della propria opera denominata "The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance", nella quale viene affrontato uno studio, su una base di ben 3000 imprese, che porta a definire

le principali differenze tra imprese che hanno come focus strategico il prodotto ed imprese che hanno come focus strategico il cliente. Lo studio mostra come le seconde siano in grado di costruire un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, a discapito delle prime che, concentrando i propri sforzi sullo sfruttamento di tecniche produttive e di economie di scala, vedranno il loro vantaggio eroso dalla mutualità del mercato (Parniangtong, 2014). Tale studio ci permette di capire il motivo per cui, attualmente, molte aziende decidono di ridefinire la propria linea strategica a favore dei clienti stessi e permette di poter andare a ricercare il vero potenziale della clientela. I clienti sono i portavoce di un'impresa e comunicheranno, con differenti modalità, i benefici o i danni derivanti da un rapporto con l'azienda stessa. In un mondo in cui ogni cittadino è interconnesso con la comunità in cui è immerso, se un pensiero negativo riguardo l'operato di un'impresa dovesse diffondersi che ne sarebbe di quest'ultima? Da qui deriva l'importanza per l'impresa di accompagnare nel proprio percorso il cliente e, ancor di più, definire il proprio percorso per il cliente stesso. Terminando tale ragionamento è doveroso considerare come attualmente ogni persona può facilmente con il proprio smartphone o computer reperire informazioni su una data impresa, quindi ci troviamo di fronte ad una massa popolare potenzialmente istruita su un dato prodotto o servizio. Ciò costringe un'azienda a considerare con estrema attenzione ogni contatto con i propri clienti al fine di non pregiudicare la propria posizione. (Costabile, 2017).

1.2. Customer Centricity: il cliente come focus aziendale

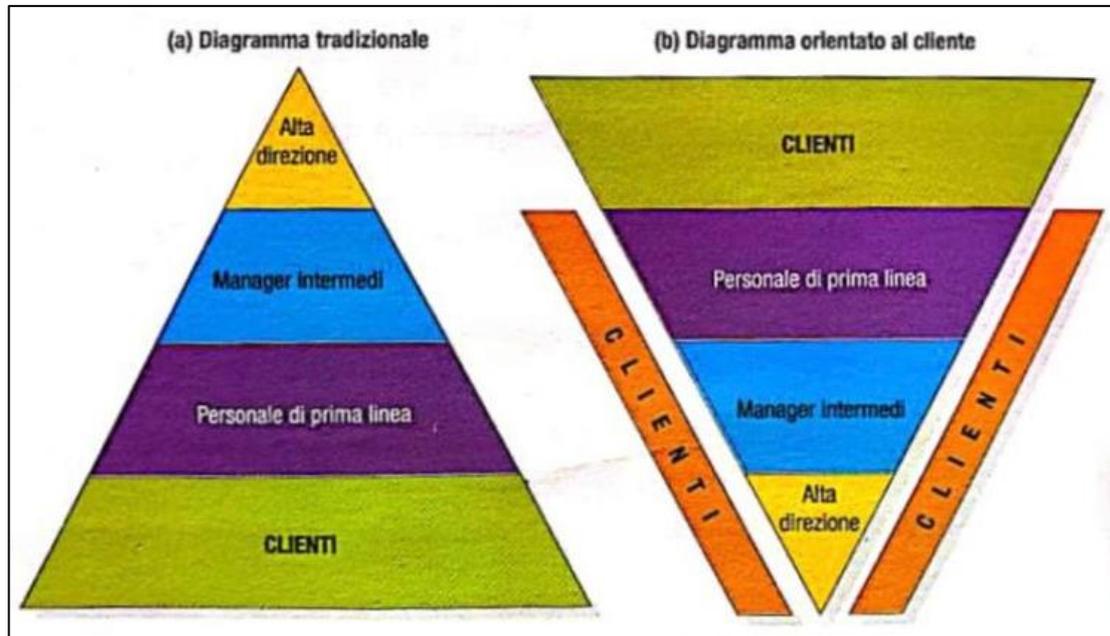
L'evoluzione del pensiero riguardo la clientela ha così indotto molte imprese ad assumere una visione cliente-centrica e ridisegnare il proprio assetto strategico alla luce della fondamentale importanza assunta dai propri customers.

1.2.1. Definizione teorica

Il concetto di Customer-Centricity può essere definito come: “mettere il cliente in prima linea in tutto ciò che fa l'azienda” (Franz, 2020). Ciò significa che ogni impresa, prima di iniziare il proprio operato, deve necessariamente intraprendere un percorso conoscitivo dei propri clienti. Deve gettare le basi per la creazione di un ambiente lavorativo in cui ogni aspetto aziendale è costruito per arrecare un vantaggio alla propria clientela. Una seconda definizione di cliente, fornita dall'autore statunitense Micah Solomon, recita:” La centralità del cliente è la disciplina del tentativo di vedere le cose dal punto di vista del cliente piuttosto che dal proprio” (Solomon, 2018). Tale affermazione permette di focalizzare l'attenzione su ciò che l'azienda rappresenta per il cliente, ovvero assumere una posizione tale che permetta alla dirigenza di comprendere le percezioni della clientela del mondo esterno. Ciò rappresenta un cambiamento radicale della prospettiva

aziendale che si fonda su una reingegnerizzazione del sistema valoriale di un'impresa, nonché della propria struttura.

Figura 1.1.- Struttura tradizionale dell'impresa e struttura moderna orientata al cliente-



Fonte: M. Costabile et al., 2017

1.2.2. Lo Strategic Thinking della Customer Centricity: il cliente come asset intangibile

Nella letteratura non esiste una definizione univoca di pensiero strategico, ma, servendoci delle parole del professore di Strategia ed Organizzazione della Warwick Business School, Loizos Heracleous, si può utilizzare tale espressione per “riferirci ad un processo di pensiero creativo e divergente” (Heracleous, 1998). Ogni impresa che desidera svolgere con successo il proprio operato in un dato ambiente di riferimento dovrà mettere in campo una determinata strategia. La capacità della dirigenza di formulare un pensiero strategico innovativo e in contrasto con le teorie precedenti può garantire ad un'impresa l'ottenimento di un vantaggio competitivo e, come precedentemente affermato, i clienti sono la maggior fonte di vantaggio competitivo sostenibile.

Lo *Strategic Thinking* della Customer Centricity, quindi, colloca i clienti al centro del sistema azienda ed il miglior vantaggio da essi ottenibile consiste nel raggiungimento di un'elevata Customer Equity. Al fine di ottenere ciò, le organizzazioni devono lavorare sulle relazioni con i propri clienti e massimizzare il “*customer lifetime value*” (Parniangtong, 2014). Tale pensiero strategico poggia, in primo luogo, sulla convinzione che vi sia un rapporto di proporzionalità diretta tra tale customer lifetime value e la redditività del cliente stesso, che si risolve in un'aspettativa dell'impresa di ottenere vantaggi tanto più consistenti quanto più sia elevata la fedeltà della propria clientela. In secondo luogo, le organizzazioni avranno maggiori benefici, principalmente

in termini economici, dai clienti di vecchia data, dato che “il livello di profitto dei clienti aumenta nel tempo” (Parniangtong, 2014). In seguito, le imprese dovranno sostenere dei costi sensibilmente più bassi per presentare un dato prodotto/servizio ad un cliente acquisito da molto tempo e ciò perché sarà presente la componente della fedeltà. (Parniangtong, 2014).

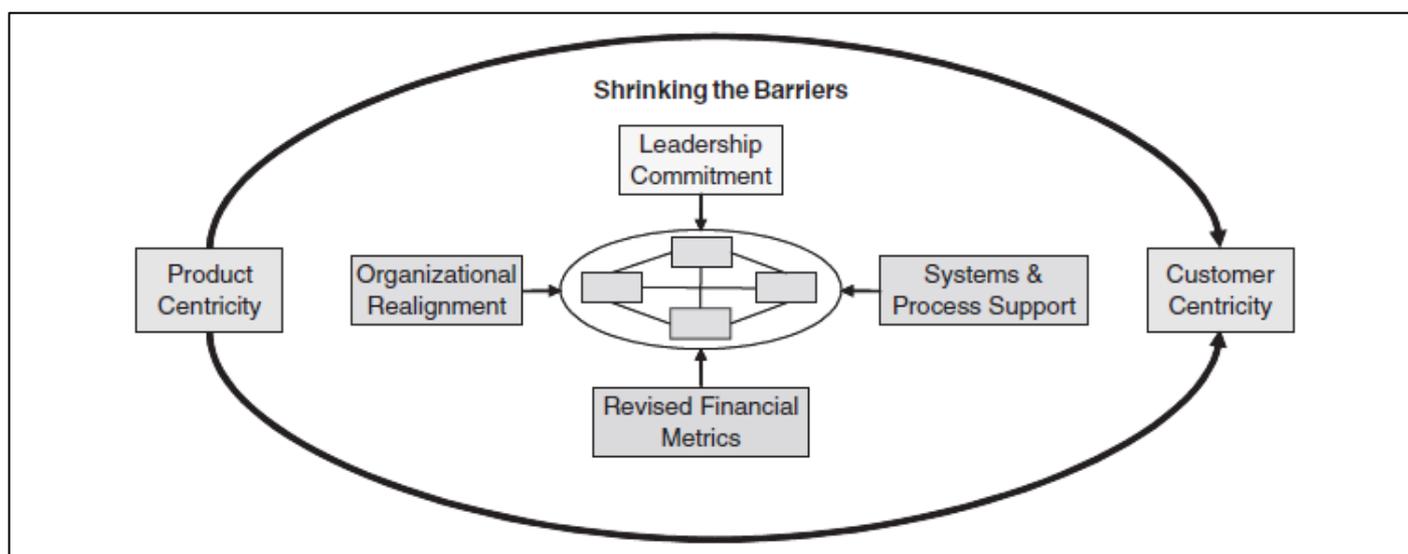
In ultima analisi, tale pensiero strategico poggia sulla convinzione che non tutti i clienti sono ugualmente redditizi per un’impresa, infatti i clienti fedeli da molto tempo saranno maggiormente disposti a diffondere i benefici derivanti dal rapporto con tale impresa e saranno anche “meno sensibili al prezzo”. (Parniangtong, 2014).

Tali considerazioni portano quindi alla conclusione che il cliente è, e sarà, un asset intangibile per ogni impresa ed è quindi compito di quest’ultime comprendere il reale potenziale insito nella clientela al fine di ottenere un vantaggio concreto nel mercato.

1.2.3. Il percorso verso un’organizzazione Cliente-Centrica

Alla luce di quanto esposto è indubbio che il cliente sia una delle risorse più importanti di cui le aziende possano disporre ed è altresì dimostrata la possibilità delle organizzazioni di poter trarre il massimo vantaggio da una corretta gestione della propria clientela. Ciò che rimane da chiarire è come le aziende possano effettivamente mettere in pratica la teoria della Customer-Centricity e quindi quali siano i corretti mutamenti aziendali da mettere in atto. In merito a ciò è possibile visionare la Figura 1.2. in cui viene sintetizzato il percorso da seguire per abbandonare la vecchia concezione di impresa incentrata sul prodotto, per abbracciare una visione Customer-Centric.

Figura 1.2.- Il percorso verso la Customer Centricity-



Fonte: D. Shah et al., 2006

Impegno della Dirigenza

Il passo da intraprendere al fine di dotare la propria azienda di una visione Customer-Centric consiste nel diffuso impegno da parte della dirigenza di promuovere una cultura ed un sistema di valori orientati al cliente. Da ciò si può comprendere come il ruolo della leadership sia quello di “dare il buon esempio” al fine di stimolare i propri sottoposti ad assumere un atteggiamento simile. Vi sono tre comportamenti che fungono da indicatori per mettere in luce l’impegno dirigenziale nella promozione di tale tematica:

- La volontà di intervenire nella risoluzione di problematiche della propria clientela (Shah et al., 2006).
- Il tempo che viene trascorso a contatto con i propri clienti al fine di apprendere il loro modo di pensare e la loro prospettiva (Shah et al., 2006).
- La particolare attenzione posta, in sede strategica, ai mutamenti del mercato e della propria clientela (Shah et al., 2006).

Riallineamento Organizzativo

Il riallineamento organizzativo potrebbe prendere il via dalla divisione Marketing il cui compito finale consiste proprio nella “trasformazione dell’azienda” (Shah et al., 2006). Tale operazione può essere condotta attraverso lo smussamento delle logiche gerarchiche, che da sempre caratterizzano la forma organizzativa prediletta dalle imprese, a favore della creazione di un’organizzazione orizzontale (Shah et al., 2006). Un’organizzazione si definisce orizzontale se “costruita attorno ai flussi naturali di lavoro e ai processi fondamentali e le informazioni sono facilmente condivise tra tutti i membri del team” (Shah et al., 2006). Spesso, però, tale riallineamento costituisce un’operazione critica per molte imprese e a tal proposito viene proposta una struttura organizzativa ibrida, che riesce a mitigare le componenti organizzative orizzontali con quelle tipicamente verticali (Shah et al., 2006).

Supporto di Sistemi e Processi

Le imprese che desiderano affrontare un cambiamento di carattere organizzativo con la chiara volontà di abbracciare un modello integrato a livello orizzontale dovranno supportare tale trasformazione con appositi processi e sistemi. Parlando dei primi, ad esempio, si dovrebbero ridisegnare le funzioni delle Risorse Umane in un’ottica maggiormente incentrata al cliente; trattando i sistemi, invece, dovrebbe essere istituito un database centralizzato che contiene una moltitudine di informazione riguardanti la propria base di clienti (Shah et al., 2006).

Rivisitazione delle Metriche

In linea con quanto precedentemente esposto, le aziende che adottano una visione incentrata al cliente dovranno definire un sistema metrico basato proprio sulla propria clientela. Ciò comporta l’introduzione di concetti quali: soddisfazione del cliente, esperienza del cliente ecc. che fungeranno da *benchmark* valutativo per il

proprio operato. A tal proposito, molte imprese definiscono anche sistemi di incentivi fondati sul cliente e dal rapporto instaurato con quest'ultimo (Shah et al., 2006).

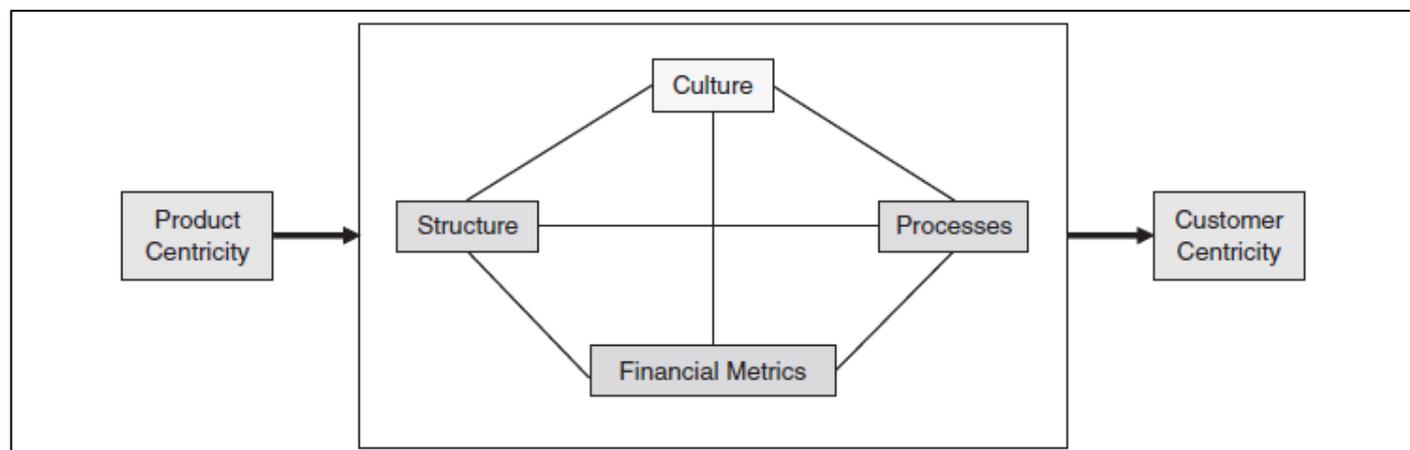
Apprendimento e miglioramento continuo

Dopo aver creato un'organizzazione orientata al cliente, vi è un ultimo step che deve essere seguito: il continuo miglioramento. Un'impresa Customer-Centric potrà rinnovare il proprio vantaggio attraverso un'attenta lettura del mercato e attraverso un continuo recepimento di input che possano indicare mutamenti del comportamento della propria base clienti (Shah et al., 2006).

1.2.4. Principali impedimenti per la creazione di un'impresa Customer Centric.

Per molte imprese, sebbene vi sia a monte un grande impegno della dirigenza, risulta molto difficile passare da una visione incentrata sul prodotto ad una incentrata sul cliente. Spesso la risposta più comune a tali problematiche risiede nel fatto che si decida di orientare la propria organizzazione sulla clientela per esigenze dettate dal mercato, ma non vi è una reale convinzione della strada intrapresa. Ciò è comprensibile se si pensa alla difficoltà che un'impresa deve affrontare per abbandonare una visione prodotto-centrica che ha guidato il business per diverse generazioni, quindi, ben radicata nel pensiero aziendale. La Figura 1.3. mostra i principali impedimenti che ostacolano l'assunzione di una reale visione Customer-Centric.

Figura 1.3.- I potenziali ostacoli all'assunzione di una visione Customer-Centric-



Fonte: D. Shah et al., 2006

Cultura Organizzativa

Il primo ostacolo che un'impresa può incontrare consiste nella propria cultura organizzativa. L'espressione più profonda di tale cultura consiste nel sistema valoriale di una data organizzazione. Per propria natura, i valori sono difficilmente intaccabili e per tale ragione si dovranno orientare i propri sforzi verso le norme. Esse sono "convinzioni condivise su comportamenti attesi e appropriati" (Shah et al., 2006) e se orientate in

modo corretto verso una visione cliente-centrica possono costituire il primo passo per un cambiamento culturale (Shah et al., 2006).

Struttura Organizzativa

Le aziende che applicano la teoria della Customer-Centricity devono essere dotate di una struttura organizzativa incentrata al cliente in modo di arrecare il maggior vantaggio a quest'ultimo. Tale concezione strutturale è in netto contrasto con la struttura adottata da aziende orientate al prodotto, infatti esse sono caratterizzate da gestori di vendite/prodotti per ogni linea di prodotto. Tali manager preferiranno massimizzare i profitti derivanti dalla vendita, senza preoccuparsi di rispettare le reali esigenze dettate dalla clientela. (Shah et al., 2006). Tali incongruenze possono essere superate implementando corretti sistemi di coordinamento informale e promuovere in allineamento strutturale seguendo le esigenze e le aspettative dei propri clienti (Shah et al., 2006).

Processi

Il cambiamento messo in atto a favore di una struttura orientata al cliente deve essere sostenuto da appositi processi e a tal proposito possiamo elencare 5 processi essenziali per imprese cliente-centriche: 1) il processo di sviluppo di una strategia che comprenda la propria base di clienti, 2) il “*dual value creation process*” (Shah et al., 2006), 3) il processo di integrazione multicanale, 4) il processo di gestione delle informazioni, 5) il processo di valutazione delle prestazioni (Shah et al., 2006). Il crescente sviluppo tecnologico e l'implementazione di sistemi IT sempre più all'avanguardia facilitano l'adempimento di tali processi.

Metriche Finanziarie

La definizione di opportune metriche finanziarie non costituisce semplicemente un'azione volta alla soddisfazione del proprio personale, ma funge da elemento di verifica (finanziaria) per monitorare gli ingenti investimenti effettuati al fine di divenire un'azienda cliente-centrica. Le metriche richieste in tal caso sono molto differenti da quelle tipiche di un'impresa product-centric, infatti la clientela è un asset intangibile e genera rendimenti immateriali quali la soddisfazione o la fedeltà (Shah et al., 2006). Da qui nasce l'esigenza di dotare la propria organizzazione delle opportune metriche finanziarie.

CAPITOLO 2

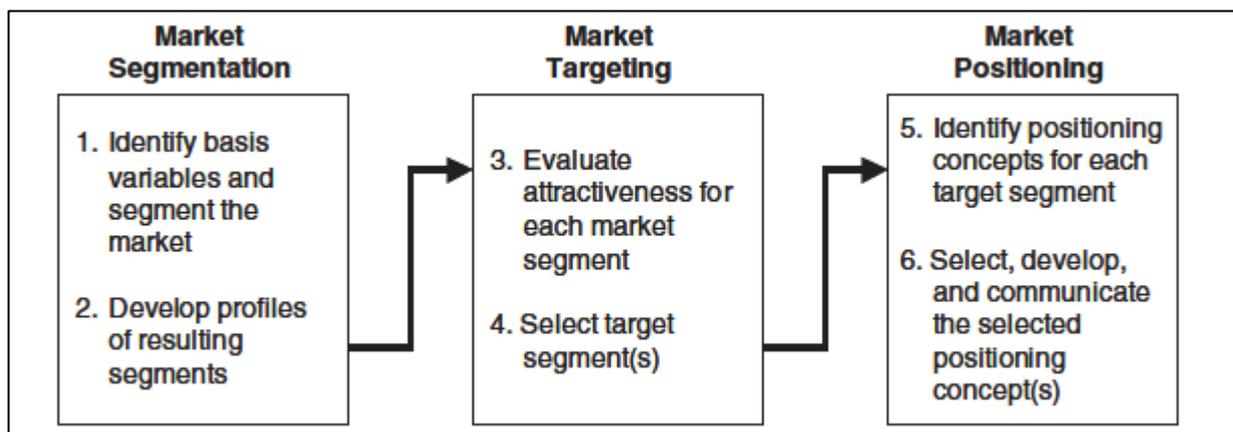
BASI TEORICHE DI UN EFFICIENTE ORIENTAMENTO AL CLIENTE

Alla luce di quanto esaminato nel primo capitolo, le imprese riconoscono il grande potenziale insito nella clientela e, a tal proposito, riorganizzano il proprio business al fine di ottenere un vantaggio competitivo sostenibile nel mercato. La domanda fondamentale è: “Come fanno le imprese a definire la propria clientela e gestire i rapporti con quest’ultima?”. La risposta a tale interrogativo risiede nei concetti di Customer Targeting, Customer Journey e Customer Experience.

2.1. Customer Targeting: dal mercato al cliente. Definizione e componenti

Il termine “Customer Targeting” racchiude in modo sintetico la totalità delle operazioni messe in atto da un’impresa al fine di definire la propria clientela di riferimento. Tali attività sono fondamentali nell’economia moderna a partire dal decadimento del concetto di “mass market” che ha sancito la scomparsa dal mercato di prodotti generici creati per soddisfare le esigenze di una massa indistinta (Dibb, 1991). Al giorno d’oggi gran parte della popolazione mondiale è solita recarsi in punti vendita, come ad esempio negozi e supermercati, in cui possono essere soddisfatte una moltitudine di esigenze diverse grazie alla presenza di moltissime accezioni differenti dello stesso prodotto. Tale specializzazione è maggiormente percepibile nel mondo della vendita online. Da ciò è possibile comprendere quanto sia importante per un’organizzazione, da un punto di vista strategico e non, definire con estrema accuratezza la propria clientela e conoscerne le abitudini e preferenze, al fine di definire la propria posizione in un mercato altamente competitivo. Il concetto di Customer targeting, composto dai processi di Segmentazione, Targeting e Posizionamento, si rivela così un’operazione cruciale per ogni impresa. A titolo esemplificativo, la Figura 2.1 mostra tale processo affrontato da ogni organizzazione operante nei mercati nazionali ed internazionali.

Figura 2.1.-Il processo di “Customer Targeting”-



Fonte: W. S. DeSarbo et al., 2009.

2.1.1. Il processo di Segmentazione: definizione teorica

“Segmentare un mercato significa suddividerlo in gruppi di consumatori o acquirenti ben definiti, sulla base di caratteri di omogeneità dei singoli individui” (Costabile, 2017). Il risultato di tale operazione consiste nella partizione del proprio ambiente di riferimento in tanti “segmenti di mercato”, ed ogni segmento sarà costituito da un gruppo di consumatori accomunati da un insieme di desideri o esigenze molto simili tra loro (Costabile; 2017). L’analisi di tali porzioni di mercato sarà il punto di partenza di ogni impresa nella definizione del proprio piano di offerta. Il processo di segmentazione può sicuramente condurre all’identificazione di numerose nuove opportunità di mercato, in seguito alla scoperta di esigenze dei consumatori non ancora ancora soddisfatte, ma se tale operazione viene condotta in modo superficiale e non sufficientemente accurato può decretare il fallimento dell’organizzazione. In accordo con ciò ogni segmento deve essere (Dibb, 1991):

- Identificabile: “facile da definire e misurare”;
- Sostenibile: “sufficientemente esteso da essere potenzialmente profittevole”;
- Commerciabile e controllabile: “facile da individuare con vendite e sforzi promozionali”;
- Stabile: “rimane lo stesso abbastanza a lungo da intraprendere un’azione”;

2.1.1.1. Le principali variabili di segmentazione

I marketing manager di ogni impresa, al fine di identificare la propria base di clienti, dovranno sviluppare un preciso piano di partizione del mercato; a tal proposito esistono quattro variabili di segmentazione: geografica, demografica, socio-psicografica e comportamentale.

Segmentazione Geografica

La segmentazione geografica “consiste nel suddividere il mercato in unità geografiche quali stati, nazioni, regioni, province, città o quartieri” (Costabile, 2017). Le imprese possono decidere di svolgere la propria attività in una o più aree, ma con la consapevolezza che ogni località ha le proprie origini e le proprie usanze da cui derivano esigenze sensibilmente differenti. Negli ultimi anni sono state definite tecniche di geomarketing che permettono alla dirigenza di definire piani di marketing su base territoriale sempre più definiti.

Segmentazione Demografica

La segmentazione demografica permette di suddividere il mercato “sulla base di variabili quali età, dimensione del nucleo familiare, fase della vita, genere, reddito, professione, istruzione, religione, etnia, generazione, nazionalità e ceto sociale” (Costabile, 2017). Il successo di tale variabile risiede nella sua facile applicazione e lettura del risultato, ma se mal interpretata può condurre ad un approccio al mercato errato.

Segmentazione Socio-Psicografica

Nella segmentazione socio- psicografica i consumatori vengono ripartiti “sulla base di tratti psicologici o di personalità , stili di vita e valori” (Costabile, 2017). Trae le sue origini da un insieme di tecniche mutuare da diverse discipline, ad esempio sociologia e psicologia, al fine di comprendere gli atteggiamenti e i bisogni dei clienti.

Segmentazione Comportamentale

Nella segmentazione comportamentale gli acquirenti sono suddivisi “sulla base del loro comportamento di consumo, o meglio dei loro comportamenti osservabili” (Costabile, 2017). In tale ambito vengono utilizzate variabili quali la fedeltà, lo status dell’utente e l’intensità di utilizzo che permettono di definire gruppi di consumatori differenti, discriminati per varietà comportamentali (Costabile, 2017).

2.1.1.2. La Segmentazione Value-Based: fasi e criteri

Gran parte delle variabili di segmentazione usate dai marketing manager presentano la medesima mancanza: non riescono a fornire una chiara soluzione all’identificazione “dell’origine dell’eterogeneità della domanda” (Costabile, 2017). Anche la segmentazione di tipo comportamentale non riesce a cogliere l’essenza della mutevolezza della domanda di beni e servizi e, a tal proposito, si rivela fondamentale per le organizzazioni definire un nuovo approccio di partizione del mercato: la segmentazione *value-based*. Tale variabile permette di differenziare i consumatori sulla base del valore atteso o percepito, attribuito a quest’ultimi.

La segmentazione basata sul valore implica una necessaria ricerca di mercato orientata ai consumatori e articolata in cinque step successivi (Costabile, 2017).

STEP 1. Inizialmente deve essere intrapresa una ricerca di tipo qualitativo volta a identificare gli elementi di maggior valore per i clienti, per poi, sulla base dei risultati di tale ricerca, definire i benefici e i costi che vengono ricercati e valutati dai clienti stessi.

STEP 2. In seguito, è doveroso implementare una ricerca di tipo quantitativo con oggetto i costi e benefici/valori che vengono ricercati dai consumatori. Inoltre, si dovrebbe condurre uno studio volto a identificare i maggiori valori offerti alla clientela da parte dei brand più solidi presenti nel mercato.

STEP 3. Successivamente, i consumatori verranno raggruppati tra loro sulla base delle affinità riscontrate nella valutazione dei benefici, valori e costi da essi ricercati. Tale operazione verrà condotta attraverso l’ausilio della Cluster Analysis.

STEP 4. Verrà scelto il livello di segmentazione sulla base delle differenze di valori e benefici percepiti dai consumatori, non in assoluto, ma in relazione ad una definita categoria di beni e servizi.

STEP 5. Infine, dopo aver definito i vari segmenti di mercato è doveroso descriverli. Tale attività verrà condotta servendosi di variabili sociodemografiche e comportamentali, volte ad operare un’ulteriore discriminazione interna al segmento.

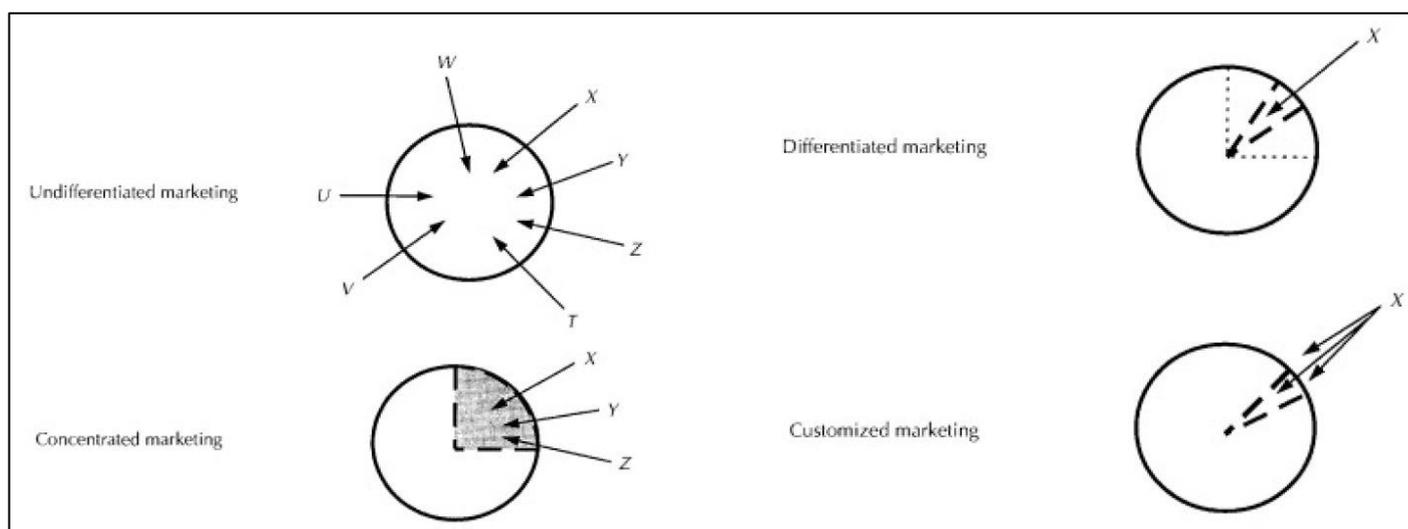
2.1.2. Il processo di Targeting: definizione teorica

Le imprese, dopo aver suddiviso il mercato in gruppi di consumatori con aspettative e bisogni omogenei, dovranno valutare l'attrattiva di ogni segmento e comprendere a chi destinare la propria offerta. In particolare modo, viene valutata l'attrattiva finanziaria delle varie porzioni di mercato "in termini di domanda, costi e vantaggio competitivo" e sulla base di tale valutazione dovranno essere indicati i segmenti target, in modo da orientare di conseguenza strategia e obiettivi aziendali (Blanchard et al., 2009).

2.1.2.1. Le principali strategie di Targeting

I marketing manager, dopo aver suddiviso valutato l'attrattiva dei segmenti a cui potenzialmente orientare i propri prodotti, dovranno definire il tipo di strategia da attuare al fine di selezionare il segmento target. A tal proposito dispongono di quattro strategie di marketing: marketing indifferenziato, marketing concentrato, marketing differenziato e marketing personalizzato (Moutinho, 2000).

Figura 2.2.-Levels of market targeting-



Fonte: L. Moutinho, 2000

- 1) **Marketing Indifferenziato:** tale strategia viene attuata quando gli esperti di mercato stabiliscono che vi è una sottile differenza tra i vari segmenti e a tal proposito viene formulato un piano di azione comune per i gruppi di consumatori.
- 2) **Marketing Concentrato:** tale strategia viene attuata dopo aver definito un singolo segmento a cui rivolgere la propria offerta. In tal caso, l'organizzazione orienterà la totalità delle proprie risorse e attenzioni al segmento selezionato, ma il marketing concentrato può esporre particolarmente l'impresa a pericoli come ad esempio l'errata identificazione del segmento.

- 3) Marketing Differenziato: tale strategia viene attuata quando l'impresa decide di orientare la propria offerta a più di un segmento di mercato e di conseguenza dovrà definire il marketing mix per ogni segmento individuato.
- 4) Marketing Personalizzato: tale strategia viene attuata quando le condizioni di mercato inducono l'impresa a soddisfare le esigenze dei singoli soggetti e ciò porterà ad implementare piani di marketing personalizzati.

2.1.3. Il posizionamento: Definizione teorica e conseguenze strategiche

In accordo con la definizione fornita da Kotler, l'operazione di posizionamento può essere vista come "L'atto di progettare l'offerta e l'immagine dell'azienda per occupare un posto distintivo nella mente del mercato target" (Kotler, 2003). Attraverso tale attività di grande rilevanza strategica, i marketing manager hanno il chiaro obiettivo di migliorare e definire la percezione che i consumatori hanno del prodotto o servizio. A tal fine, ogni operazione di posizionamento può definirsi valida ed efficace se presenta tre caratteristiche fondamentali (Camilleri, 2017):

- Il prodotto deve contenere al suo interno i maggiori benefici richiesti dai consumatori;
- Ogni impresa dovrà necessariamente differenziare il proprio piano di offerta, chiarendo il valore aggiunto offerto dal proprio prodotto/servizio rispetto a quanto offerto dalla concorrenza;
- L'impresa deve essere coerente con il posizionamento di mercato perseguito, in termini strategici ed operativi.

In ultima analisi, un'operazione di posizionamento che si possa definire valida deve avere "un piede nel presente e un piede nel futuro" (Costabile, 2017), quindi deve essere incentrata sugli obiettivi immediati, ma deve anche saper guardare lontano e cercare di prevedere quelli che potranno essere i risultati attesi nel mercato futuro (Costabile, 2017).

2.1.4. Le nuove sfide da affrontare

Negli ultimi anni, gran parte dei paesi del mondo ha registrato tassi di crescita senza precedenti. Tale espansione è stata sicuramente promossa dal processo di globalizzazione, ma soprattutto dal crescente sviluppo tecnologico. Tali mutamenti hanno imposto alle imprese di adeguare i propri piani e le proprie tecniche alla mutevolezza del mercato, ponendole di fronte a nuovi tipi di sfide.

Attualmente gran parte della popolazione mondiale è solita utilizzare quotidianamente il proprio telefono, tablet o computer con il quale vengono effettuate ricerche finalizzate a future, e potenziali, operazioni di acquisto. Ogni digitazione effettuata lascia una sua traccia nel web e proprio l'insieme di tali orme può aiutare un'organizzazione a ricostruire il profilo di un potenziale acquirente, definendo i gusti e le preferenze di quest'ultimo e orientando di conseguenza i propri sforzi (Camilleri, 2017).

I consumatori utilizzano sempre più i social network in cui vengono condivisi foto e pensieri e spesso attivano il servizio di localizzazione che condivide dati relativi alla posizione dell'individuo. Tali dati possono essere raccolti e selezionati dalle imprese al fine di ottenere un maggior numero possibile di informazioni sui clienti attuali e potenziali.

Successivamente, dato il massiccio uso di smartphone e computer, è considerevolmente mutato il modo in cui un'impresa possa promuovere la propria offerta al pubblico, dato che il modo tradizionale di pubblicizzare un prodotto con cataloghi e manifesti può considerarsi (quasi) superato. Le imprese devono implementare solide campagne pubblicitarie digitali, servendosi di inserzioni e pagine web.

Da ciò sorge naturale un interrogativo: “i clienti sono consapevoli di rendere pubbliche le proprie informazioni personali?”. Da qui nasce uno dei concetti più discussi degli ultimi anni: la privacy. Attualmente i mercati e la tecnologia si stanno sviluppando molto più velocemente di quanto stia facendo il sistema normativo e per questo motivo non vi è un corpus di norme in grado di tutelare ogni singola fattispecie e possono così presentarsi casi di abusi (Camilleri, 2017).

2.2. Customer Journey: il percorso del cliente. Definizione teorica ed obiettivi pratici

I clienti quotidianamente entrano in contatto con le varie organizzazioni operanti nel mercato ed interagiscono con quest'ultime. Dal punto di vista di un'impresa conoscere, gestire ed elaborare la totalità dei punti di contatto con i propri clienti è un'attività strategica di fondamentale importanza e prende il nome di Customer Journey. Tale concetto può essere sinteticamente definito come un “un diagramma orientato al processo che presenta i passaggi e le attività chiave in cui i clienti sono coinvolti nel tempo, in una sequenza temporale che rappresenta le interazioni con un'azienda, un marchio, un ambiente e così via” (Nenonen et al., 2008; Richardson, 2010). È doveroso sottolineare come tale operazione sia funzionale alla gestione dell'esperienza vissuta dal cliente in contatto con l'impresa, partendo dal presupposto fondamentale che i clienti siano fonte di vantaggio competitivo e di notevole rilevanza strategica.

La Customer Journey è da considerare, quindi, come un “approccio sistematico” (Nenonen et al., 2008) il cui fine ultimo consiste nel fornire un supporto pratico alle imprese nel comprendere le azioni dei propri clienti attuali e potenziali, i canali scelti da quest'ultimi, il modo in cui viene percepita l'azienda in ogni singolo contatto che hanno con essa e quindi concepire un sistema esperienziale da destinare al consumatore in linea con le sue aspettative (Nenonen et al., 2008).

2.2.1. Approcci, fasi e punti di contatto della Customer Journey

Quando i marketing manager devono definire le modalità con cui condurre una corretta operazione di Customer Journey possono scegliere tra due diverse alternative: Customer Journey Mapping e Customer Journey Proposition (Asbjørn, 2018).

Customer Journey Mapping. Tale metodologia viene utilizzata se si vuole valutare il percorso del cliente “così come esso è” e si sostanzia di ricerche di tipo quantitativo e qualitativo condotte su clienti interni ed esterni all’impresa, nonché di analisi di dati e visualizzazioni di “reperti” (Asbjørn, 2018). I dati riguardanti i clienti esterni vengono raccolti su base personale servendosi di metodi quali interviste e sondaggi, mentre i dati relativi alle risorse interne all’azienda sono reperiti attraverso la promozione di progetti collettivi e seminari (Asbjørn, 2018). In ultima analisi, è doveroso annotare come la mappatura del percorso del cliente sia considerata parte integrante di un processo di design aziendale molto più ampio e complesso (Asbjørn, 2018).

Customer Journey Proposition. Tale metodologia viene utilizzata per far sì che il cliente compia un percorso disegnato accuratamente dall’impresa. La “proposta di viaggio” spesso e volentieri è parte integrante di progetti di più ampia portata a livello strategico, ma la sua importanza risiede proprio nel fatto che mostra alle organizzazioni che il viaggio di un cliente può essere progettato ed indirizzato in base alla volontà aziendale (Asbjørn, 2018).

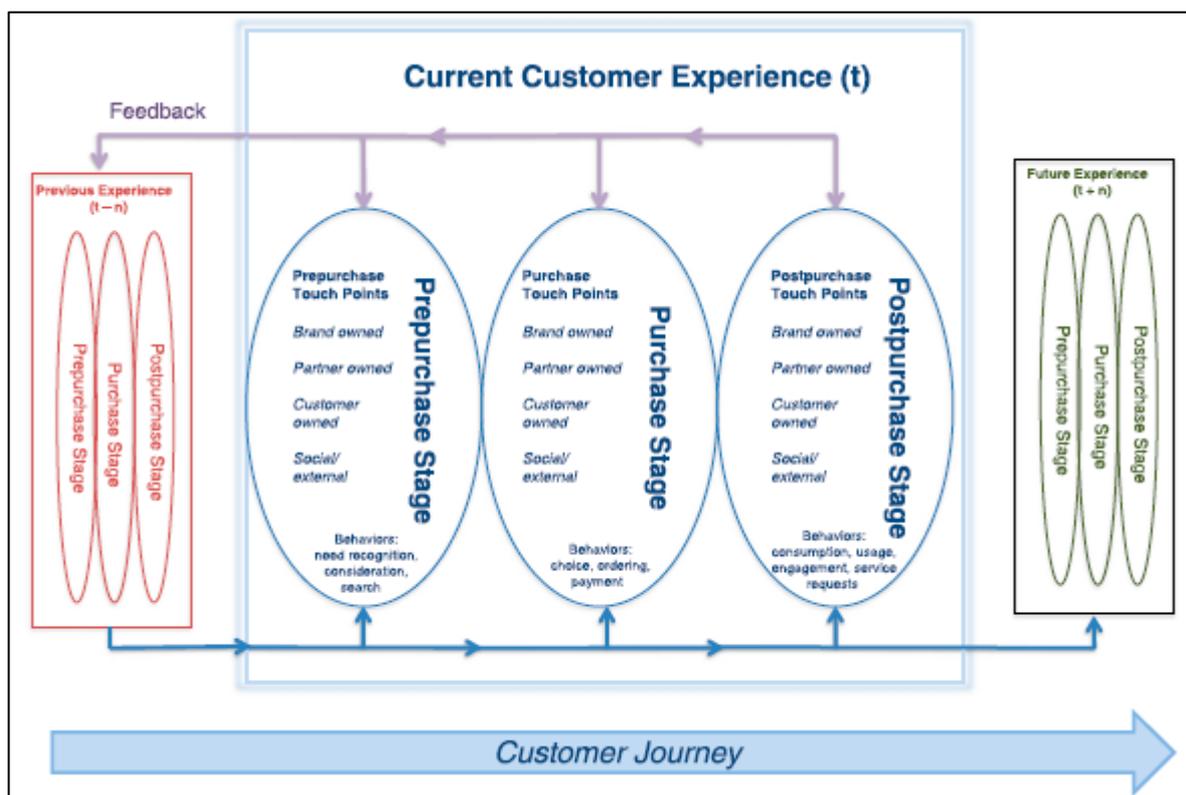
È possibile considerare il viaggio del cliente come un susseguirsi di azioni compiute seguendo un preciso ordine cronologico e scandite dai vari momenti di contatto con l’impresa. Sulla base di ciò è possibile classificare ed analizzare le tre fasi che caratterizzano tale percorso dinamico ed iterativo.

Acquisto preliminare. La prima fase, il preacquisto, trae origine dalla nascita del bisogno nella mente del consumatore e comprende la totalità delle attività di ricerca ed informazione poste in essere dal potenziale cliente, nonché dall’insieme di esperienze vissute al fine di entrare in contatto con il prodotto o servizio desiderato (Lemon, 2016).

Acquisto. La seconda fase comprende la totalità delle azioni compiute dal cliente al fine di ultimare l’operazione di acquisto come ad esempio la scelta tra due beni sostituiti, l’ordinazione e il pagamento (Lemon, 2016). La dottrina ha per anni considerato il secondo stadio del processo di acquisto come il fulcro dell’intero percorso e, a tal proposito, sono state elaborate moltissime teorie che mirano a massimizzare l’esperienza di acquisto intervenendo su fattori quali ambiente ed atmosfera.

Post-Acquisto. La terza fase ha origine dall’acquisto del prodotto o servizio e può potenzialmente estendersi fino alla fine della vita dell’individuo (Lemon, 2016). Un soggetto, dopo aver comprato un prodotto/servizio, potrebbe parlarne con propri cari o conoscenti diffondendo informazioni riguardanti l’impresa e favorendo future operazioni di acquisto. Tale fase è di fondamentale importanza per ogni organizzazione, dato che da una corretta gestione ed analisi del percorso del cliente possono nascere opportunità di fidelizzazione dei consumatori e l’estensione del proprio bacino di clienti (Lemon, 2016).

Figura 2.3- Le fasi della Customer Journey-



Fonte: Katherine N. Lemon et al., 2016

In ultima analisi, dopo aver definito i vari approcci di Customer Journey e le fasi che caratterizzano tale percorso, è possibile considerare vari tipi di punti di contatto nel viaggio intrapreso dal cliente. In particolare, è possibile distinguere quattro diversi *touch-points*:

- Brand-owned touch points: tali punti di contatto sono progettati e gestiti dall'impresa. Essi comprendono tutti gli elementi di marketing-mix di proprietà del marchio (Lemon, 2016).
- Partner-owned touch points: in tal caso facciamo riferimento alla totalità dei punti di contatto gestiti da un'impresa e da una o più imprese partner (Lemon, 2016). Le società partner hanno spesso la funzione di fornire servizi, come ad esempio di distribuzione e collocamento, complementari a quelli offerti dall'impresa principale, ma hanno il chiaro vantaggio di fornire competenze specifiche e professionali.
- Customer-owned touch points: in questo caso facciamo riferimento ai punti di contatto che caratterizzano l'esperienza del cliente, ma che non sono sotto il controllo dell'organizzazione (Lemon, 2016). Un esempio di tali *touchpoint* può essere la ricerca effettuata dal futuro consumatore dopo aver avvertito la necessità di usufruire di un prodotto o servizio (Lemon, 2016). La gestione di questi punti di contatto è particolarmente difficoltosa e difficilmente realizzabile.
- Social/external touch points: in questo caso facciamo riferimento all'insieme di punti di contatto che caratterizzano il percorso del cliente, ma che non sono direttamente imputabili ad un'organizzazione.

I clienti vivono circondati da altri consumatori e questi possono fornire informazioni o spunti di riflessione che influenzano il percorso originario (Lemon, 2016).

2.2.2. Implementazione di un'efficiente CJM

Al fine di implementare un'efficiente Customer Journey Map è doveroso, come prima cosa, definire le sue componenti principali. Esse sono: il cliente, il viaggio, la mappatura, l'obiettivo, i *touchpoint*, la sequenza temporale, il canale, la fase, l'esperienza e i multimedia (Bernard, 2017).

Cliente. Per cliente si intende il soggetto a cui è destinato il prodotto o servizio offerto dall'impresa. È di fondamentale importanza la raccolta di informazioni di carattere demografico e comportamentale al fine di comprendere con maggiore precisione i bisogni e le richieste della propria clientela (Bernard, 2017).

Viaggio. Ogni CJM è caratterizzato dal percorso intrapreso dal cliente e a tal proposito è possibile distinguere due tipi differenti di viaggio. In prima analisi possiamo considerare il viaggio "naturale" intrapreso dal cliente, in cui l'impresa è semplice spettatrice del cammino e in seconda analisi possiamo parlare del viaggio "deciso" dall'organizzazione, che cerca con le proprie metodologie di indirizzare i passi del consumatore verso il cammino da essa tracciato (Bernard, 2017).

Mappatura. La mappatura consiste nel tracciare i vari punti di contatto tra il cliente e l'impresa e documentare la totalità delle esperienze e reazioni dei vari consumatori (Bernard, 2017).

Obiettivo. Ogni operazione di mappatura deve essere intrapresa al fine di rispondere ad un obiettivo aziendale, che può variamente configurarsi.

Touchpoint. Per touchpoint si intende la totalità dei punti di contatto tra il cliente e l'organizzazione o tra il cliente e il prodotto/servizio. La "disposizione" dei punti di contatto può essere ciclica o irregolare. Nel primo caso, il consumatore ripete la medesima serie di *touchpoint*, nel secondo caso, invece, intraprende un percorso imprevedibile per i piani aziendali o interrompe inaspettatamente il proprio cammino (Bernard, 2017).

Sequenza temporale. In tal caso si parla di sequenza temporale per definire la cronologia dei punti di contatto tra organizzazione e cliente (Bernard, 2017). Dato che molti viaggi vengono indirizzati dalle organizzazioni, esse calcolano dei tempi standard per valutare il percorso del singolo consumatore.

Canale. "Il canale è il metodo scelto dal cliente per interagire con il *touchpoint*" (Bernard, 2017).

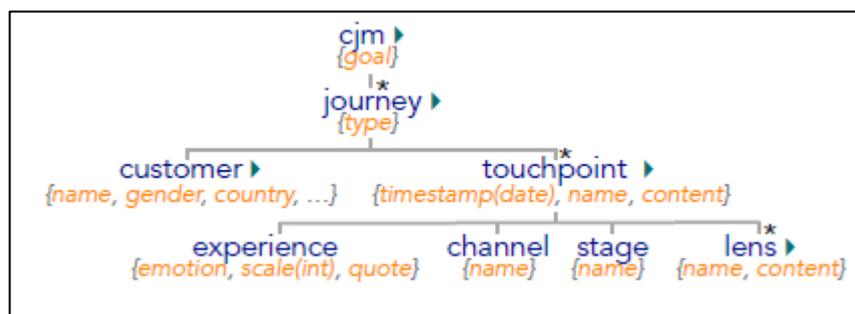
Fase. "Una fase comprende i diversi punti di contatto" (Bernard, 2017).

Esperienza. Per esperienza si intende l'insieme di *feedback* che un individuo invia in modo indiretto all'organizzazione per testimoniare ciò che vi è stato di positivo o negativo durante il viaggio (Bernard, 2017).

Multimedia. "L'utilizzo di contenuti multimediali rende CJM coinvolgente e semplice da capire" (Bernard, 2017).

Dopo aver definito le varie componenti che caratterizzano la mappa del viaggio del cliente, è possibile proporre un modello che organizza tali variabili e renda pratica un'operazione di CJM. La Figura 2.4. sintetizza i tratti fondamentali del modello.

Figura 2.4.-Modello di CJM-



Fonte: G. Bernard, P. Andritsos 2017

Il primo elemento del modello, definito come radice, è rappresentato dall'obiettivo ultimo che guida l'intero processo di CJM, successivamente, il secondo punto è costituito dal viaggio, in particolare dal tipo di viaggio che viene intrapreso (guidato o naturale). Nel terzo livello del diagramma si introducono due delle variabili chiave dell'intero processo: il cliente, classificato in base al proprio nome, sesso, nazionalità ecc. e i punti di contatto, anch'essi che sono organizzati per data, contenuto ecc. Dall'analisi congiunta di tali variabili, è possibile organizzare e studiare le esperienze vissute dal cliente, i canali da esso utilizzati, i stage attraversati ed infine l'obiettivo che ha guidato il cliente nel proprio percorso, che funge da "lente" interpretativa del CJM. In ultima analisi, è doveroso sottolineare come tale modello sia creato per mappare il percorso di un singolo cliente e si assume, per semplicità, che quest'ultimo compia un percorso ciclico e quindi prevedibile per i marketing manager dell'organizzazione (Bernard, 2017).

2.3. Customer Experience: cenni storici e definizione teorica

Come evidenziato nei paragrafi precedenti, le imprese implementano strategie atte a selezionare i propri clienti e a monitorare il percorso da essi intrapreso, ma cosa induce un consumatore a preferire un'impresa piuttosto che un'altra? La risposta è contenuta nelle parole dello studioso statunitense Abbott, il quale, negli anni '50 del Novecento, affermò: "ciò che le persone desiderano veramente non sono prodotti, ma esperienze soddisfacenti" (Abbott, 1955). Sulla base di ciò, molti teorici esperienziali hanno promosso una maggiore considerazione del processo emotivo e sensoriale che porta un determinato consumatore ad operare una scelta di acquisto. Pine e Gilmore formalizzano l'idea che le imprese debbano progettare delle esperienze sensazionali al fine di coinvolgere in "modo intrinsecamente personale" la propria clientela (Pine e Gilmore, 1998), mentre studiosi come Schmitt e Zarantonello suggeriscono che in ogni operazione di acquisto vi è una componente esperienziale che viene vissuta dal consumatore, ma che non può essere totalmente progettata e gestita dalle organizzazioni (Lemon, 2016). La continua evoluzione della letteratura e della dottrina

esperienziale ha permesso la definizione del concetto di Customer Experience come “un costrutto multidimensionale incentrato su una risposta dei consumatori, a livello cognitivo, emotivo, comportamentale, sensoriale e sociale, alle offerte di un’azienda, visibile durante l’intero viaggio di acquisto” (Katherine N. Lemon, 2016).

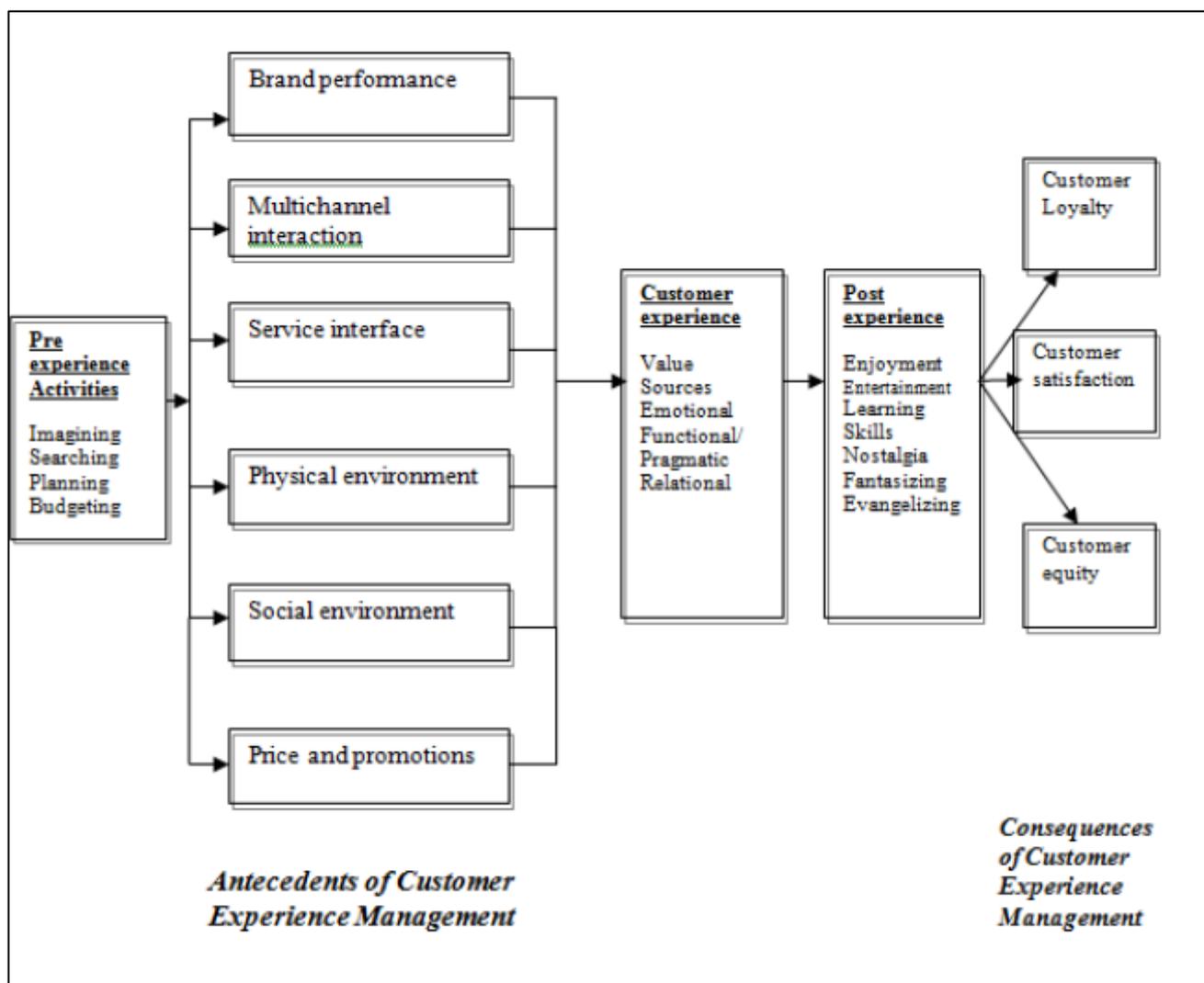
2.3.1. Customer Experience Management: il nuovo paradigma di marketing

Le teorie e le metodologie di gestione delle pratiche di marketing hanno subito molti cambiamenti nel corso degli anni. In particolar modo, nell’ultimo decennio, si è ormai affermata l’idea che il cliente sia il fulcro del sistema impresa e che le politiche aziendali debbano essere orientate alla creazione di un rapporto con il cliente e al mantenimento di quest’ultimo nel tempo. Alla luce di ciò, il nuovo paradigma di marketing nei mercati moderni è rappresentato dal concetto di “gestione dell’esperienza del cliente” sinteticamente definito come CEM. L’origine di tale concetto di mercato è da attribuire ad un estratto dell’Harvard Business Review del 1998, in cui gli autori, B. Joseph Pine II e James H. Gilmore, sottolineano l’importanza di definire esperienze particolari per i propri clienti, al fine di gestire a vantaggio dell’impresa tali sensazioni positive (Fatma, 2014). A partire da tali affermazioni, si è arrivati a concepire il CEM come una metodologia superiore al CRM (Customer Relationship Management), dato che quest’ultimo permette di registrare le varie interazioni e “transizioni” che vi possano essere tra impresa e individuo, mentre la gestione dell’esperienza del cliente si concentra sull’origine della creazione del rapporto, ponendo l’accento sulle varie esperienze vissute dal consumatore stesso (Fatma, 2014). Dopo aver chiarito l’indubbio potenziale insito nel CEM, è doveroso sottolineare che non tutte le imprese possono orientare la propria attività a politiche di gestione dell’esperienza del cliente se prima non è stato intrapreso un percorso mirato al cambiamento della cultura aziendale e all’apertura a nuove concezioni di mercato. Infatti, il CEM può essere definito come un “approccio gestionale a livello aziendale che prevede tre categorie principali: la mentalità/cultura di un’impresa, le indicazioni strategiche e le capacità” (Homburg et al., 2017). Alla luce di ciò, si può comprendere che vi può essere un’apertura al CEM se vi è una cultura o mentalità di base che lo permette, se le indicazioni strategiche della dirigenza sono volte ad all’implementazione di una esperienza per il consumatore ben definita e studiata e se a tutto ciò si associa la capacità dell’organizzazione di essere flessibile a variazioni di mercato e di saper innovare continuamente la customer experience dei propri clienti.

2.3.1.1. Modello concettuale di CEM

Al fine di comprendere le caratteristiche e la rilevanza pratica della gestione dell’esperienza del cliente, la Figura 2.5 mostra il modello concettuale di CEM, estratto da un articolo dello studioso arabo Saba Fatma, contenuto nell’International Journal of Business and Commerce

Figura 2.5.-Modello concettuale di CEM-



Fonte: S. Fatma, 2014

- **Pre Esperienza**

La prima fase del CEM è costituita dalla pre-esperienza. In tale fase i consumatori desiderano il prodotto o servizio che possa soddisfare le proprie esigenze e immaginano l'esperienza di acquisto desiderata, cercano informazioni mirate ad acquisire maggiore consapevolezza delle offerte presenti sul mercato e, infine, pianificano l'esperienza in relazione al budget disponibile (Fatma, 2014).

- **Antecedenti dell'esperienza del cliente**

Le varie esperienze vissute dai clienti formano quelli che saranno gli atteggiamenti assunti da questi ultimi. Alla luce di ciò, assume una crescente importanza la capacità dell'impresa di creare esperienze positive per i consumatori, data la stretta correlazione che vi è tra un atteggiamento favorevole, promosso da un'esperienza positiva, e i "sentimenti" provati per la marca (Fatma, 2014).

- Prestazioni del brand: ogni marca ha insita nel proprio essere una promessa fatta al consumatore e il singolo prodotto/servizio rappresenta la possibilità data al cliente di verificare se tale promessa è stata mantenuta o meno. I marketing manager che optano per la teoria del Customer Experience Management come approccio di mercato hanno come imperativo la gestione dell'esperienza vissuta dai singoli quando vengono in contatto con l'offerta aziendale, al fine di comprendere ciò che essi realmente desiderano e orientare di conseguenza gli sforzi dell'organizzazione. Ciò avrà un effetto positivo sulla percezione che il mercato avrà della singola impresa e ciò contribuirà a rafforzare la reputazione del brand in esame. In ultima analisi si può affermare che le teorie che legano la performance del marchio alla relazione dei consumatori con l'impresa, vista come susseguirsi di esperienze, sono attualmente scarsamente approfondite e non globalmente accettate.
- Interazione Multicanale: la gestione multicanale dei clienti ha come obiettivo l'acquisizione e la fidelizzazione del cliente stesso e tale attività si sostanzia di processi di "progettazione, distribuzione, coordinamento e valutazione di tutti i canali attraverso i quali le aziende e i suoi clienti interagiscono" (Fatma, 2014). Lo studioso B. H. Schmitt, nella sua famosa opera Customer Experience Management, estende il concetto di marketing esperienziale al fine di includere le esperienze vissute dai clienti basandosi su più canali di indagine. Ciò ci permette di comprendere l'importanza di operare un'integrazione multicanale per la valutazione dell'insieme degli stimoli a cui un consumatore è sottoposto.
- Interfaccia di servizio: autori come Meuter et al. (2000) hanno incentrato le proprie ricerche sull'interazione dei clienti su servizi di tecnologia self-service (Fatma, 2014). I risultati di tali studi mostrano come i clienti provano sensazioni negative quando si presenta un problema nel funzionamento del servizio, ma tali emozioni variano in base al motivo per cui, nella mente del consumatore, si verifici un malfunzionamento. Da ciò, è possibile comprendere come "i risultati comportamentali associati al recupero del servizio dipendono direttamente dall'emozione negativa, ma indirettamente dalla percezione che il cliente ha della causa" (Fatma, 2014).
L'interfaccia di servizio ha, quindi, un effetto diretto sull'esperienza vissuta dal soggetto, che di conseguenza influenzerà gli atteggiamenti da esso assunti.
- Ambiente Fisico: anche l'ambiente fisico contribuisce a definire l'esperienza dei consumatori. Molti studi hanno dimostrato che la soddisfazione di un cliente è sicuramente maggiore se il dipendente di prima linea di un'impresa, che avrà contatto diretto con il consumatore, si mostra cordiale e disponibile. Ciò avvalorata l'idea che il consumatore presti una maggiore attenzione al modo in cui viene erogato un servizio, più che al servizio in sé (Fatma, 2014).
- Ambiente Sociale: l'ambiente sociale è caratterizzato dalla totalità delle interazioni che i clienti hanno tra loro, attraverso piattaforme digitali o in prima persona. Negli ultimi anni, la continua evoluzione in ambito tecnologico ha fortemente modificato il modo in cui i clienti interagiscono e soprattutto il modo in cui vengono condivise informazioni, emozioni e pareri. Da ciò, traggono origine concetti come

l'interazione *peer to peer* e nuove esigenze aziendali di gestire tali contatti al fine di ottenere *feedback* dai propri consumatori (Fatma, 2014).

- Prezzo e promozioni: vi è una relazione che lega il prezzo all'esperienza vissuta dal cliente. Infatti, lo studio condotto da Berry et al., (2000) dimostra come diminuzioni di prezzo ,se associate ad una totale negligenza del management a provvedere alla creazione di piani per migliorare l'esperienza della propria clientela, producono effetti negativi nella percezione dei consumatori che si esauriscono in una perdita di valore dell'offerta dell'impresa (Fatma, 2014).

- **Esperienza del Cliente**

In accordo con la classificazione fornita dall'European Management Journal, le esperienze possono essere: "sensoriali, emotive, razionali, pragmatiche e relazionali" (Gentile et al., 2007). Nel corso della propria attività nel mercato, i consumatori, raccolgono una serie di indizi e ogni indizio sarà funzionale alla creazione di un'impressione (Fatma, 2014). Se tali impressioni risulteranno positive, nell'immaginario del consumatore, si trasformeranno in esperienze. Il compito dei marketing manager è quello di indirizzare e gestire nel modo più conveniente per l'impresa la totalità delle esperienze vissute dai propri clienti. Al fine di ciò, possono essere utilizzati sistemi di *e-brokerage* che esaminano in modo accurato interi flussi di clienti e forniscono alle organizzazioni dati tecnici su cui basare le proprie strategie di mercato (Fatma, 2014).

- **Post Esperienza**

Dopo aver ultimato l'operazione di acquisto vi è il consumo del prodotto. L'atto può essere ripetuto più volte nel tempo e ogni occasione di consumo "è un momento di verità per l'impresa" (Fatma, 2014). È dimostrato che nella fase del post esperienza il cliente può provare sensazioni di nostalgia o fantastica sull'esperienza passata.

A tal fine, le imprese sottopongono i propri consumatori a questionari e sondaggi volti a classificare le varie esperienze e per avere *feedback* concreti sulla base dei quali modificare le proprie strategie.

- **Le Conseguenze del CEM**

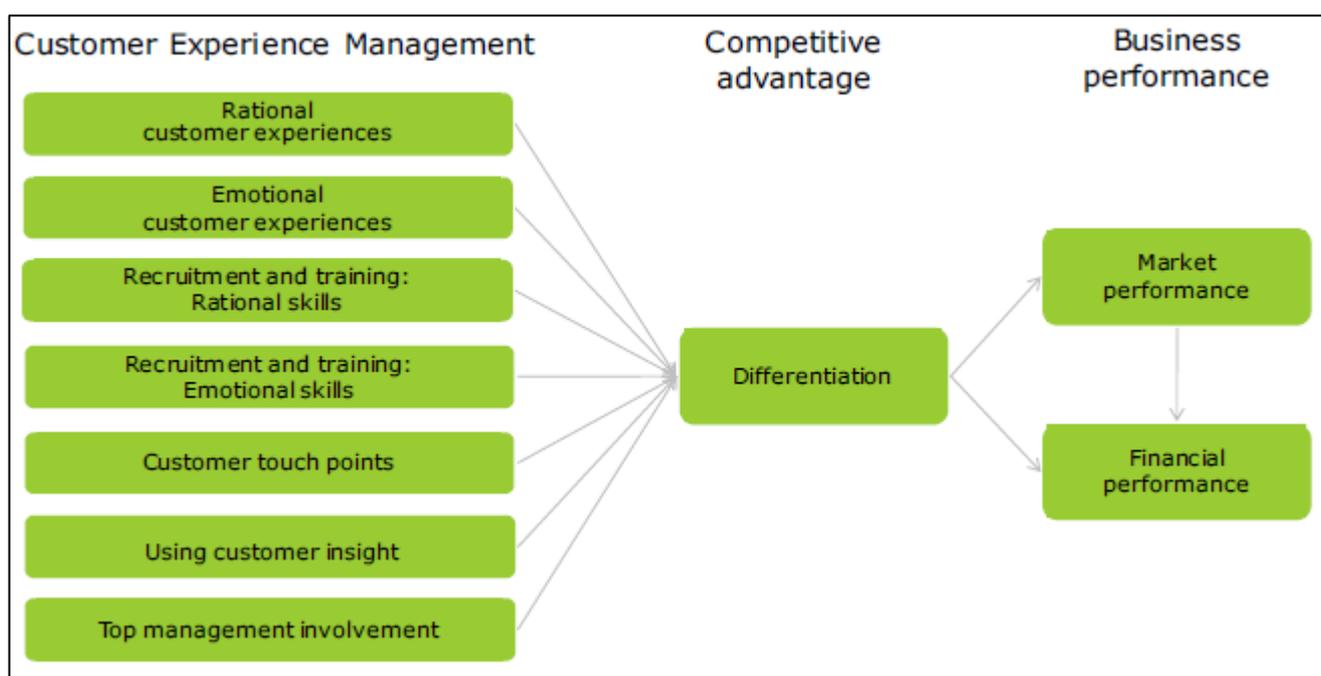
- Customer Satisfaction: una delle principali conseguenze di una buona gestione del CEM è la soddisfazione del cliente. Se un cliente prova soddisfazione nell'operazione di acquisto con una data impresa, sarà maggiormente propenso a ripetere tale operazione nel tempo. Da ciò, si può comprendere che la soddisfazione sia l'antecedente logico alla fedeltà (Fatma, 2014).
- Customer Loyalty: la fedeltà dei propri clienti è strettamente legata ad un elevata qualità del servizio offerto e qui nasce l'esigenza da parte del management di intervenire in ogni possibile ambito o particolare aspetto che possano massimizzare l'esperienza del consumatore. Il CEM, se

opportunamente gestito, aiuta ad offrire alla dirigenza gli strumenti necessari per aumentare la fedeltà della propria base di cliente e, conseguentemente, aumentare i propri ritorni economici.

- Customer Equity: il concetto di Customer Equity può essere definito come “il valore totale della durata scontata di tutti i clienti” (Rust et al., 2000). Nella concezione in cui ogni cliente rappresenta una singola parte del valore di un’impresa, il Customer Equity rappresenta il valore totale dell’impresa stessa. Gli studi di Beidenbach e Marell (2010) hanno dimostrato nei propri studi che l’esperienza del cliente è strettamente correlata all’atteggiamento nei confronti del marchio. Ciò crea un legame diretto tra il Customer Equity e il Brand Equity (Fatma, 2014). Un’impresa ha quindi la possibilità di intervenire nel mercato migliorando il rapporto con i propri clienti, ma al tempo stesso starà rafforzando il valore del proprio brand.

2.3.1.2. Connessione tra CEM e performance di business

Figura 2.6. -Link CEM to Business Performance-



Fonte: A. Martensen et al., (2015).

In ultima analisi, dopo aver definito il concetto di Customer Experience Management e proposto un modello concettuale, è possibile analizzare la stretta relazione che lega il CEM alle performance di un’organizzazione. Lo studio condotto da un gruppo di teorici dell’Università di Copenaghen (Martensen et al.) ha dimostrato che vi sono dimensioni del CEM che portano ad un vantaggio competitivo nel mercato. Tali dimensioni sono: il coinvolgimento del top management, punti di contatto con i clienti, attenzione al cliente, obiettivi per l’esperienza del cliente, conoscenza del cliente, orientamento al cliente, innovazione, assunzione, formazione

e operazioni di *branding* (Martensen et al., 2015). Analizzando brevemente tali componenti si nota che gran parte di esse mirano a conoscere il cliente nell'intimo, entrando nella propria sfera emotiva. Il compito dei marketing manager consiste nel gestire al meglio ogni contatto, emozione al fine di delineare un quadro sociale e psicologico dei clienti a cui destinare l'offerta e stabilire un solido legame con essi. Se tali dimensioni del CEM vengono perseguite, possono condurre ad un vantaggio unico nel mercato: la differenziazione. Differenziare significa offrire qualcosa di diverso dalla concorrenza, ma, in particolar modo, tale differenziazione è basata sull'offerta di un'esperienza, di un legame che non ha eguali nel mercato. Alla luce di ciò, è possibile comprendere come tale vantaggio competitivo porterà a una redditività maggiore nel mercato e performance aziendali molto più elevate.

2.3.2. Evoluzione esperienziale del cliente

In un mercato sempre più saturo i prodotti tendono ad essere molto simili tra loro e ormai è da considerarsi superata la concezione secondo cui un'azienda conseguirà alti livelli di vendite se riesce a soddisfare un bisogno presente nel mercato, perché ormai non esiste un bisogno da definire insoddisfatto. La discriminante più importante nell'attuale ambiente di mercato è come viene soddisfatto un bisogno e come viene raggiunto un potenziale consumatore. In tale ottica, i consumatori assumono un'assoluta importanza che si traduce nell'esigenza dell'impresa di dotarsi di strumenti e tecniche di marketing che permettono di coinvolgere e raggiungere i propri clienti. A tal riguardo possono essere introdotti i concetti di marketing sensoriale e neuromarketing esperienziale.

2.3.2.1. Il marketing sensoriale

In accordo con la definizione fornita dall'American Marketing Association, il concetto di marketing sensoriale può essere visto come un insieme di tecniche volte a “sedurre il consumatore utilizzando i suoi cinque sensi” (Valenti, 2008). A tal proposito, marketing manager dovranno porre attenzione su ogni aspetto della propria offerta e si parla così di:

- Visual Marketing: la vista è il senso che più comunemente vien utilizzato per operare una decisione di acquisto e per tale motivo, i manager devono prestare assoluta attenzione al colore, forma ecc. In particolar modo, ogni colore ha un richiamo particolare nella mente del singolo, ad esempio il rosso è un colore che crea eccitazione e rimanda a concetti di energia e potere, mentre il verde è un colore confortante che rimanda alla natura (Valenti, 2008).
- Marketing uditivo: l'uso dei suoni è particolarmente frequente nei messaggi pubblicitari o può essere considerata una costante nei punti vendita fisici. A tal proposito, è doveroso sfruttare *jingle*, musica o canzoni nel modo più adatto, ad esempio sarà auspicabile avere di sottofondo una musica elegante e

rilassante se ci troviamo in una gioielleria al fine di massimizzare l'esperienza sensoriale del compratore.

- Marketing olfattivo: molti studi hanno dimostrato che il 75% delle nostre emozioni è generato da odori (Valenti, 2008). Non vi sono molti studi accademici che confermano l'importanza dell'olfatto in pratiche di marketing, ma è assolutamente logico pensare che associare un buon profumo al proprio punto vendita possa generare un senso di pulizia e benessere nella mente del consumatore.
- Marketing gustativo: le pratiche relative al marketing gustativo sono limitate all'ambito alimentare e consistono promuovere, ad esempio, campagne di degustazione gratuite al fine di attrarre i clienti verso il proprio brand.
- Marketing tattile: il marketing tattile è caratterizzato da un insieme di metodologie volte a massimizzare l'esperienza del cliente a seguito del tocco di un prodotto. Anche se può essere banale, quante volte viene preferito un abito ad un altro basandosi semplicemente sulla morbidezza del tessuto? Tale branca del marketing mira a creare un senso di gratificazione e appagamento nel consumatore dal semplice contatto con il prodotto.

2.3.2.2. Neuromarketing esperienziale

“Il neuromarketing nasce quale intersezione di metodi e tecniche propri delle neuroscienze e teorie del comportamento economico applicate al consumer e buying behavior” (Costabile, 2017). In particolar modo, vengono utilizzate tecniche volte a comprendere quale meccanismo si innesca nella mente del consumatore quando vuole definire un'operazione di acquisto e quindi, quali variabili vengono considerate e in che modo. Vi sono molti strumenti che vengono utilizzati a tal proposito, ma il più importante tra tutti è sicuramente il Functional Magnetic Resonance (fMRI) in cui le informazioni vengono ricavate attraverso lo studio dell'ossigenazione del sangue in presenza di particolari stimoli (Costabile, 2017). Uno dei più importanti risultati raggiunti dal neuromarketing è stato quello di provare con assoluta certezza che sono poche le operazioni di acquisto figlie di un'accurata valutazione logica, ma spesso sono frutto di processi di routine o processi inconsci (Costabile, 2017).

CAPITOLO 3

Il caso Nespresso

Le operazioni di Customer Centricity, Customer Targeting, Customer Journey e Customer Experience, se correttamente intraprese, possono condurre un'impresa ad ottenere un vantaggio competitivo nel mercato. A prova di ciò, verrà presentata la storia del progetto Nespresso e verranno analizzate le componenti che hanno permesso alla Nestlé di divenire una delle multinazionali più importanti del mondo.

3.1. Presentazione azienda e cenni storici

Nestlé Nespresso S.A., che opera nel mercato con il marchio Nespresso, è una società controllata dal gruppo multinazionale Nestlé ed è una delle principali aziende produttrici di caffè in capsule al mondo (nestle-nespresso.com, 2014).

La Nestlé fu fondata nel 1866 ad opera del farmacista tedesco Henri Nestlé, il quale brevettò un omogeneizzato adatto a nutrire neonati che presentavano particolari forme di intolleranza al latte materno. In breve tempo l'impresa crebbe e successive acquisizioni di società quali la Anglo-Swiss Condensed Milk Company decretarono l'affermazione dell'organizzazione nel mercato mondiale (Wikipedia, 2019). Nel 1976 Nestlé era leader nel mercato del caffè istantaneo grazie al marchio Nescafé, ma risultava debole nei segmenti del caffè porzionato e in polvere. Nello stesso anno, Eric Frave, un dipendente del gruppo Nestlé, ideò e brevettò il sistema Nespresso (Wikipedia, 2019), che si fondava sulla vendita di caffè in capsula, al fine di eliminare il gap tra le macchinette da caffè e la moka. Le prime sperimentazioni di mercato, condotte in Asia, furono altamente deludenti così la multinazionale svizzera, conscia del proprio fallimento, decise di stringere un'alleanza strategica con un'azienda produttrice di macchine per il caffè, denominata Turmix, e orientò il proprio piano di offerta sul mercato italiano e francese. Il cambiamento delle direttive strategiche permise al marchio Nespresso di acquisire una notevole notorietà e la possibilità di stringere partnership sempre più solide e prestigiose. A partire dal 1995 venne creata la prima macchina per il caffè targata Nespresso, nel 1996 venne lanciato il primo sito web e nei primi anni 2000 si affermò il “culto Nespresso” con la creazione di punti vendita paragonabili a vere boutique, con servizi creati e pensati per il cliente permettendo all'organizzazione di poter contare su una base di consumatori sempre più fedeli al marchio.

3.2. Il vantaggio competitivo di Nespresso

Se si pensa alla storia del progetto Nespresso può sorgere spontaneo domandarsi come abbia fatto una società fornitrice di macchinette da caffè ad aver raggiunto un fatturato annuo di circa 3 miliardi di dollari e a possedere più di 400 punti vendita in 64 paesi nel mondo (Costabile, 2017). La risposta risiede nella lungimiranza del management ad aver improntato direttive strategiche efficaci, che hanno permesso il

miglioramento delle performance finanziarie della società ed il raggiungimento di un posizionamento unico nel mercato. I marketing manager Nespresso hanno saputo creare delle opportunità di guadagno in un mercato fortemente saturo come quello del caffè, modificando le regole del mercato stesso e rendendolo un ambiente interessante per i nuovi *player*. Alla base del successo di Nespresso vi è sicuramente il mutamento del pubblico a cui destinare la propria offerta e la creazione di servizi che sappiano massimizzare l'esperienza vissuta dal cliente. A tal proposito, sono stati creati punti vendita paragonabili ad esclusive boutique in cui il gesto di preparazione ed assunzione del caffè non viene visto come un'azione routinaria, ma come un momento di puro piacere. In più, il vantaggio ottenuto dalla Nespresso nel mercato è riconducibile alla maniacale attenzione rivolta ai propri consumatori. Ciò è riscontrabile nella grandissima varietà che caratterizza il piano di offerta, per di soddisfare i gusti dei clienti più esigenti, nei servizi di assistenza e nella creazione dei Club Nespresso che permettono di instaurare un legame diretto tra società e cliente fondato sulla reciproca fiducia. Alla luce di ciò, è possibile comprendere come i valori su cui si fonda la Nespresso sono semplicità, attenzione ed eleganza e da qui nasce il motto "what else?", cioè "cosa puoi desiderare di più?" (Samà, 2018).

3.3. Perché la Nespresso è considerata Customer-Centric?

Si può affermare così che il successo di Nespresso si fonda sull'attenzione riservata ai propri clienti e per questo motivo è possibile definirla come un'organizzazione cliente-centrica. In particolar modo è possibile esaminare quali siano le caratteristiche o offerte aziendali che conferiscono alla Nespresso tale caratteristica:

- Prova nel Negozio: i clienti Nespresso hanno la possibilità di gustare in modo gratuito la moltitudine di varietà di caffè offerta, al fine di eseguire operazioni di acquisto sicure e con il minor grado di incertezza possibile (Consumer Value Creation, 2014).
- Introduction Package: un'ulteriore possibilità offerta ai clienti è quella di comprare un Introduction Package in cui vi sono tutti i "sapori" Nespresso. Spesso, annesso a tale *package*, vi è un gadget fornito dalla società stessa, fornito al fine di far vivere al cliente un'esperienza unica e positiva (Consumer Value Creation, 2014).
- Riparazioni: tutti i prodotti Nespresso sono sottoposti a garanzia e l'eccellente servizio post-vendita messo in campo dall'organizzazione permette ai consumatori di veder soddisfatte le proprie richieste in merito a difetti o malfunzionamenti (Consumer Value Creation, 2014).
- Nespresso YourTime: la Nespresso offre la possibilità di recapitare i propri prodotti nelle abitazioni dei consumatori attraverso un sistema di prenotazione che permette di decidere l'orario preferito dai singoli clienti. Tale servizio è offerto con un costo aggiuntivo di circa 5 euro (Consumer Value Creation, 2014).
- Defaults Nespresso Club: Nespresso utilizza molto spesso delle opzioni di acquisto predefinite, in modo da rendere più facile ed intuitiva la singola operazione (Consumer Value Creation, 2014).

- Servizio di Assistenza: ogni cliente è supportato con servizi di assistenza sia fisica che virtuale. Per godere di assistenza virtuale è possibile recarsi nel sito web della società e visualizzare la voce “how to” corrispondente al prodotto in questione. In tal modo, viene garantita ai singoli consumatori la possibilità di usufruire di guide pratiche ed intuitive (Consumer Value Creation, 2014).
- Customer Research: la caratteristica che più tra tutte rende la Nespresso un’impresa customer-centric è la continua attività di ricerca svolta nei confronti dei consumatori. In tal senso, vengono implementate strategie volte a monitorare i potenziali clienti e a capire cosa possa indurre quest’ultimi ad abbracciare le offerte Nespresso e il viaggio intrapreso dai clienti già acquisiti in modo da migliorare il servizio ad essi offerto (Consumer Value Creation, 2014).

3.4. Le operazioni di mercato Nespresso

Dopo aver evidenziato l’indubbia attenzione riservata ai clienti che permette alla Nespresso di essere definita un’impresa customer-centric, è possibile ora esaminare le varie operazioni svolte nel mercato per definire il gruppo di consumatori a cui destinare la propria offerta e il modo in cui tali clienti vengono attratti e fidelizzati.

3.4.1. Nespresso Customer Targeting

- **SEGMENTAZIONE e TARGETING**

Nespresso svolge la propria attività a livello internazionale, adattando la propria offerta in base alle esigenze dei mercati geografici. La presenza della società è forte nel mercato europeo, asiatico e americano, anche se sta ampliando i propri orizzonti verso Africa e America Latina (Nespresso Boutique Floan, 2019). Esaminando nel dettaglio il piano di offerta di Nespresso, è chiaro che si riferisca a clienti che traggano beneficio emotivo da servizi personalizzati, che preferiscano vivere un’esperienza nuova e sensazionale e che pongano una notevole attenzione nella qualità e nello stile del prodotto in questione. All’interno di tale mercato, le boutique Nespresso si rivolgono a clienti adulti (34-55 anni), ben educati, esperti di caffè o semplicemente desiderosi di intraprendere nuove esperienze (Nespresso Boutique Floan, 2019). Alla luce di ciò, è possibile comprendere che la Nespresso operi nel mercato del lusso. La società orienta i propri sforzi non solo nei confronti di singoli consumatori, ma anche nei confronti di imprese. In tal caso si parla di *Business to Business* e rientrano nella suddetta categoria uffici, hotel, compagnie aeree, boutique di lusso ecc.

Indipendentemente dal fatto che si parli di singoli consumatori in-home o di grandi compagnie, l’idea di base dei servizi Nespresso è la medesima: offrire qualità, gusto e raffinatezza.

La figura 3.1. riassume schematicamente i due principali segmenti target della Nespresso.

Figura 3.1.-Two main target customer segments-



Fonte: Nespresso Boutique Floan, 2019

- POSIZIONAMENTO

Il fondamento da cui trae origine il vantaggio competitivo di Nespresso è rappresentato da un posizionamento unico nel mercato. I punti di differenziazione che distinguono l'offerta della società da quella dei *competitors* sono due: vasta scelta di prodotti della medesima qualità e innumerevoli servizi personalizzati per ogni cliente. La combinazione di tali fattori crea un'offerta che si colloca, nella mente del consumatore, in una posizione di rilievo rispetto alla concorrenza. La Figura 3.2. rappresenta il posizionamento di mercato di alcune delle marche di caffè più note, valutandole su due variabili: prezzo e qualità.

Figura 3.2.-Posizionamento Nespresso-

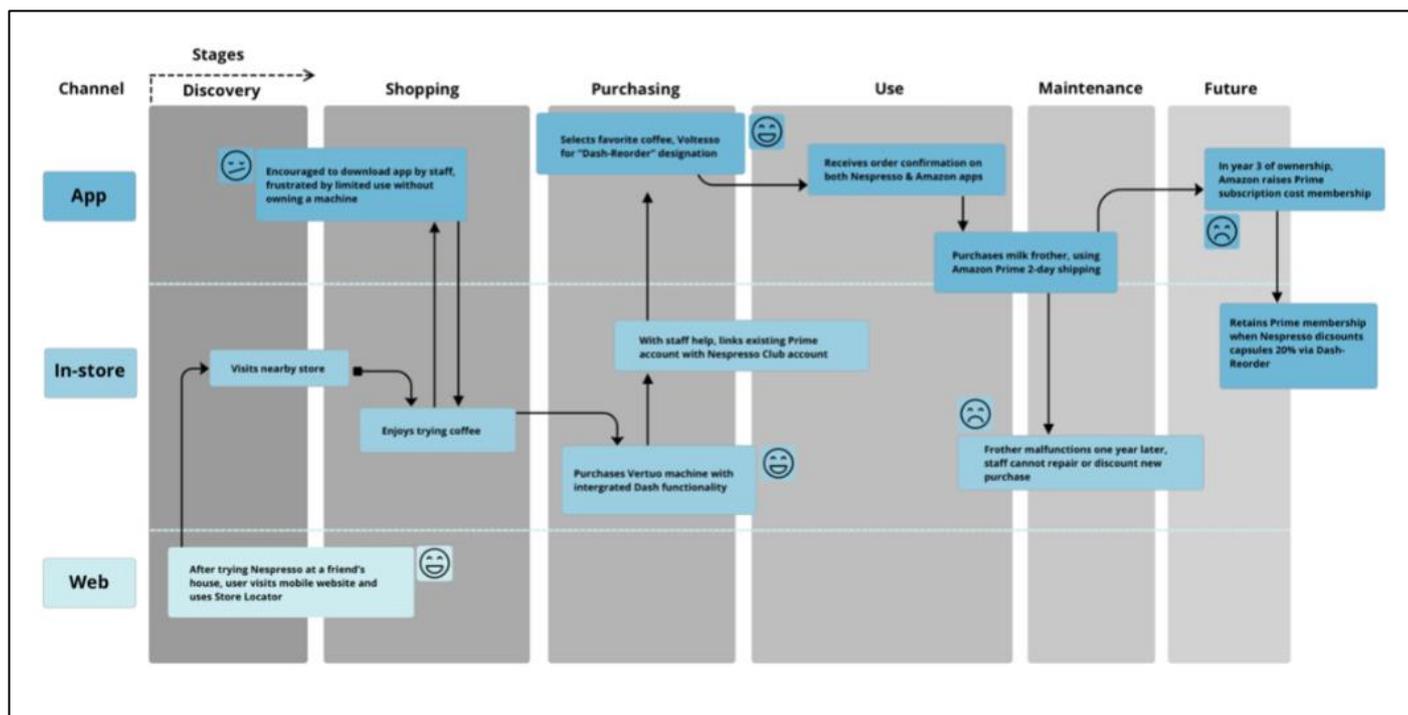


Fonte: Nespresso Boutique Floan, 2019

3.4.2. Nespresso Customer Journey

Al fine di analizzare il percorso intrapreso da un ipotetico cliente Nespresso è possibile utilizzare come base teorica il lavoro svolto dal ricercatore Adam Niederpruem, il quale analizza i vari step percorsi dal consumatore in tre differenti canali di vendita proponendo alla Nespresso una partnership con la società Amazon, per rendere maggiormente dinamica ed efficiente l'attività del cliente. La figura 3.3. schematizza il viaggio e ne rende più intuitiva la comprensione.

Figura 3.3.-Nespresso customer journey-



Fonte: A. Niederpruem, 2018

Il primo contatto che un soggetto può avere con un prodotto Nespresso potrebbe ipoteticamente avvenire a casa di un conoscente, in un ristorante o in ufficio. Se il primo touchpoint genera soddisfazione nel soggetto, egli avrà incentivo a recepire informazioni sul prodotto o sul marchio e svolgerà delle ricerche sul web o recandosi nel più vicino punto vendita. Da qui nasce la necessità da parte della società di curare ogni singolo aspetto dell'ambiente, fisico e virtuale, in cui il cliente muoverà i suoi primi passi. Successiva ad una soddisfacente operazione di ricerca e scoperta, vi sarà la fase dell'acquisto che potrà avvenire online o direttamente nello store fisico. Il consumatore avrà ora la possibilità di consumare in totale autonomia il singolo prodotto, anche se sicuramente influenzato dall'insieme delle esperienze vissute per effettuare l'acquisto. In questo momento si apre per Nespresso la fase più critica del viaggio: il mantenimento della propria clientela e una sua successiva fidelizzazione. Adam Niederpruem propone una soluzione molto pratica che possa legare in modo indissolubile il consumatore al marchio Nespresso. In particolare, egli propone la possibilità di usufruire dei servizi Dash di Amazon che prevedono la riordinazione, ad esempio di calde, ogni

qualvolta stiano terminando le scorte. Ciò faciliterebbe la nascita di un rapporto routinario e fedele tra brand e cliente, generando un notevole incremento di guadagno, ma tale strategia sarà attuabile solo se la società gode dell'ammirazione dei propri clienti curando ogni minimo rapporto con quest'ultimi.

3.4.3. Nespresso Customer Experience

Uno degli elementi di differenziazione che distingue la Nespresso da gran parte dei propri *competitor* è l'aver costruito una Premium Customer Experience nella semplice degustazione del caffè. Come affermato precedentemente, il vantaggio competitivo di Nespresso ha origine dal posizionamento unico raggiunto nella mente del consumatore, ma esso deriva a sua volta dal particolare viaggio sensoriale ed esperienziale a cui sono sottoposti i vari clienti. Gli *store* fisici, al pari del sito web, sono pensati per immergere il potenziale consumatore nell'esclusivo mondo Nespresso, in modo da renderlo attivo e stimolato ad intraprendere acquisti o più semplicemente visitare l'ambiente e usufruire di prove gratuite. Un trattamento particolare, caratterizzato da una maggiore vicinanza dell'impresa con il singolo, è possibile riscontrarla nel Club Nespresso in cui vengono proposte offerte personalizzate e pensate per soddisfare le necessità di ogni cliente.

La multinazionale svizzera è altresì schierata in prima linea nella lotta alla promozione della sostenibilità e per tale motivo offre ai propri consumatori la possibilità di partecipare attivamente al ciclo del riciclo di cialde e kit da caffè, al fine di promuovere una *green experience* direttamente nei propri punti vendita.

3.4.3.1. Le Boutique Nespresso

I punti vendita Nespresso vengono concepiti come vere e proprie boutique esclusive. Ogni store è caratterizzato da un'architettura inedita in cui ogni forma e colore utilizzati sono frutto di lavoro e sperimentazione, al fine di creare l'atmosfera più adatta per i singoli clienti. A prova di ciò, è possibile notare come i banconi siano in legno scuro al fine di rievocare l'immagine del caffè; le bianche pareti e le sfumature color panna dei pavimenti ricordano la schiuma del latte; le poltrone in pelle aggiungono un tocco di eleganza che si fonde con la sensazione *hi-tech* delle rifiniture in metallo; l'arredamento è semplice ed elegante in modo da immergere il consumatore in un'ambiente lussuoso, ma allo stesso tempo interessante (Fanello, 2016).

All'interno di ogni boutique viene offerta ai visitatori la possibilità di usufruire gratuitamente dei prodotti Nespresso e di far parte dell'esclusivo modello di *lifestyle* promosso dalla multinazionale svizzera. I prodotti esposti al pubblico sono riposti in teche di vetro quasi si trattasse di preziosi esposti in una gioielleria e il cliente può richiedere il supporto dei vari dipendenti della boutique che sono parte integrante dell'ambiente Nespresso. La società pone particolare attenzione al dress code per i propri dipendenti di prima linea, è riscontrabile un'assoluta attenzione all'eleganza e ai colori utilizzati al fine di promuovere un armonioso legame con l'ambiente circostante.

Figura 3.4.-Boutique Nespresso-



Fonte: ShopFitting Magazine, 2016

3.4.3.2. Sito web, app e Club Nespresso

Nespresso, a partire dal 1996, lancia il suo primo sito web, in modo da rendere viva la presenza del brand anche sulla rete virtuale. La pagina web Nespresso ha subito numerosi cambiamenti che hanno accompagnato la crescita e lo sviluppo dell'organizzazione, fino a divenire il principale canale di vendita. La ratio sottostante la creazione del sito è quella di permettere al cliente di essere immerso nel coinvolgente e suggestivo ambiente che caratterizza gli *store* fisici e conoscere in modo dettagliato il piano di offerta proposto. Al primo impatto, si sofferma l'attenzione sul design della pagina web, caratterizzata da colori che richiamano alla mente del consumatore l'immagine di chicchi di caffè e il font che viene utilizzato per descrivere i prodotti è semplice ed elegante. Infine si sottolinea la presenza dell'eccellente servizio clienti che mira a risolvere in modo efficace e tempestivo ogni possibile problematica riscontrata dal pubblico. Il sito è, quindi, in linea con i valori che guidano l'operato di Nespresso: semplicità e qualità, in modo da rendere unico ogni contatto che un consumatore ha con l'organizzazione. Negli ultimi anni è stata lanciata nel mercato l'app Nespresso, per consentire ai clienti di avere sempre a portata di mano la possibilità di interagire con la società e, frutto delle recenti innovazioni tecnologiche, di poter preparare un caffè mandando un segnale dal proprio smartphone direttamente alla macchinetta Nespresso. In ultima analisi, ogni cliente Nespresso regolarmente iscritto nel sito o nell'app Nespresso ha la possibilità di essere parte dell'esclusivo Club. Il Club Nespresso rappresenta per la società il modo più rapido per conoscere i propri clienti, mentre, per questi ultimi, rappresenta la possibilità concreta di ottenere agevolazioni, sconti e offerte personalizzate in base ai propri volumi di acquisti. All'aumentare degli ordini registrati nel conto del cliente corrispondono tre stadi successivi: Connoisseur, Expert e Ambassador, ai quali sono associate promozioni sempre più convenienti (Nespresso, 2020).

3.4.3.3. Nespresso e la sostenibilità

A partire dal 2003, Nespresso ha deciso di adottare il “The Nespresso AAA Sustainable Quality Program” in collaborazione con la Rainforest Alliance (Alrayees, 2018). Si tratta di una strategia di *green marketing* volta a rafforzare l’immagine della società nel mercato e tra il pubblico di consumatori. I tre cardini fondamentali del programma sono: qualità, sostenibilità e produttività e si esplicano nei concetti di:

- Sostenibilità ambientale: l’AAA Program mira a proteggere l’ambiente naturale in cui noi tutti viviamo attraverso la piantagione di alberi in diversi stati del mondo quali Guatemala ed Etiopia (Alrayees, 2018). In più, Nespresso, nei propri punti vendita, mette a disposizione dei clienti postazioni in cui riciclare in modo autonomo cialde, bicchieri e palette per caffè.
- Sostenibilità economica: il programma è creato anche per finanziare e fornire supporto ad agricoltori operanti in paesi che versano in una difficile situazione economica. Prestare aiuto a tali lavoratori permette a quest’ultimi di migliorare il proprio lavoro rendendolo più pratico ed efficiente e, quindi, conferendo a Nespresso vantaggi da un punto di vista economico.
- Sostenibilità sociale: il programma AAA supporta famiglie e lavoratori, migliorando le proprie condizioni da un punto di vista economico e sociale.

Alla luce di ciò si comprende come tutta l’attività messa in campo da Nespresso generi un effetto benefico per il proprio business, ma anche e soprattutto generi nella mente dei consumatori un sentimento di partecipazione fattiva ad un progetto di rispetto e cura dell’ambiente naturale.

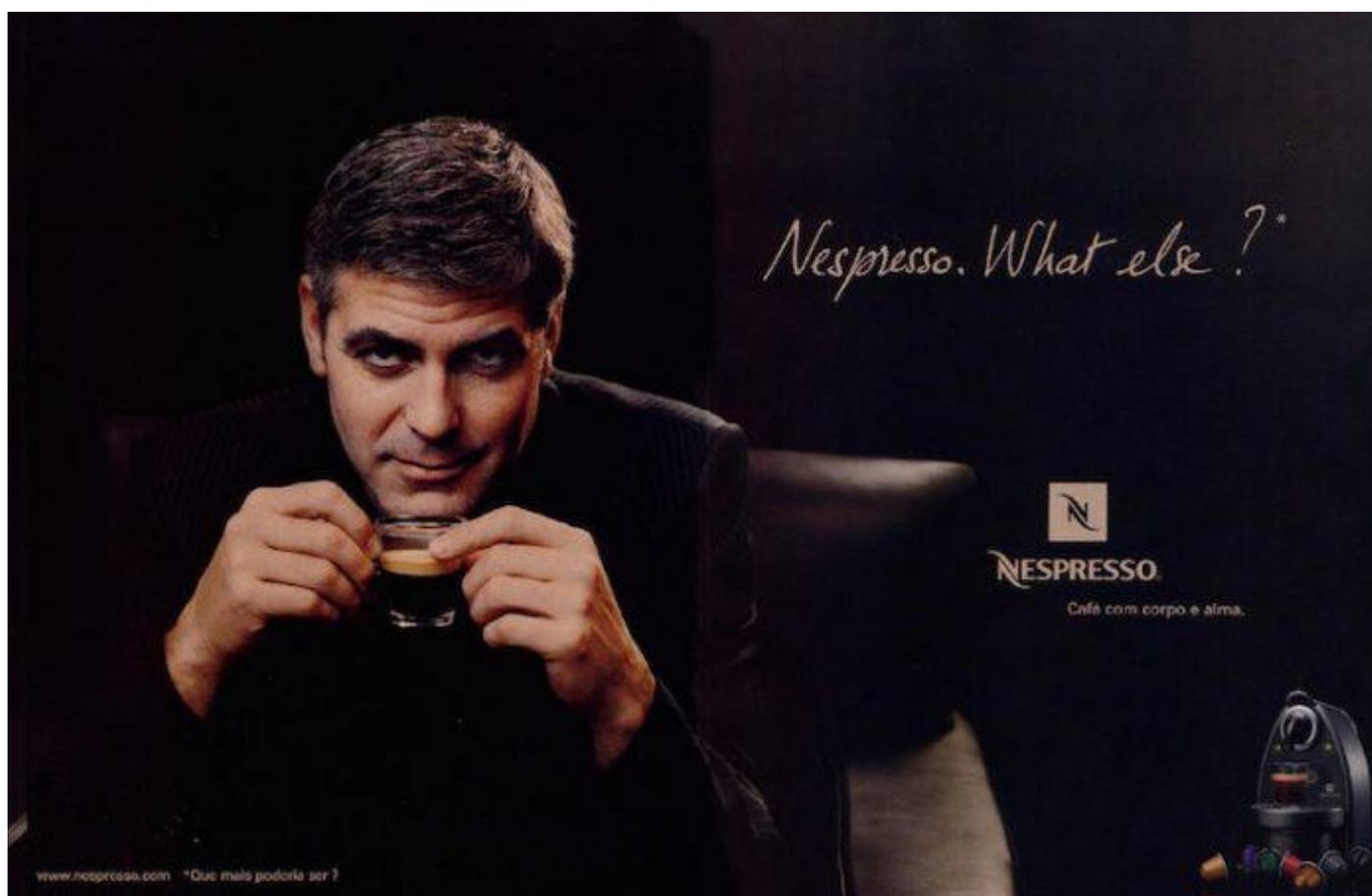
3.4.3.4. “Nespresso, what else?”

Come evidenziato nei paragrafi precedenti, Nespresso mette in campo tecniche volte a stimolare sensorialmente i propri clienti, al fine di creare un legame emotivo con essi. Tali metodologie traggono origine dal concetto di Sensory Branding, il cui obiettivo è quello di “scatenare nel proprio consumatore una risposta empatica, ovvero creare un legame emozionale con il brand che porti poi alla scelta del prodotto rispetto ad altri” (Mediability, 2019). Dopo aver analizzato il modo in cui il cliente viene coinvolto negli *store* fisici o attraverso l’utilizzo di sito web e app, si presta ora attenzione alle numerose campagne pubblicitarie che hanno reso Nespresso famosa in tutto il mondo. Quando si parla di pubblicità Nespresso è naturale pensare alla figura di George Clooney e ai numerosi spot televisivi che lo hanno visto protagonista. Il noto attore americano, a partire dal 2006, è divenuto Ambassador Nespresso e ci si chiede perché sia stato scelto proprio lui. Il motivo è da ricercare nei valori che costituiscono Nespresso ed in particolare: stile, gusto ed eleganza e Clooney, secondo l’opinione popolare, può essere visto come l’incarnazione di tali principi. In più, la star hollywoodiana è dotato di mimica e oratoria e ciò permette di indagare la strategia sottesa in ogni spot: lo *storytelling*. Tale metodologia è particolarmente efficace quando non vi è la possibilità di improntare una “comunicazione fisica” e permette, quindi, di guidare il nostro cervello senza poter stimolare i 5 sensi. “Attraverso i nostri

neuroni specchio e sussurrando emozioni, possiamo aumentare l'eccitazione dei circuiti neurali normalmente attivati dai nostri sensi; i neuroni specchio sono dei particolari neuroni che si attivano in noi sia quando compiamo un'azione, sia quando osserviamo qualcuno compiere la stessa azione. Se qualcuno ci narra una storia riesce ad attivarli come se la stessimo vivendo in prima persona". (Mediability, 2019). Da ciò, è possibile comprendere come Nespresso crei un'esperienza sensoriale direttamente nelle abitazioni dei propri clienti, stimolando questi ultimi ad avere successivi rapporti con l'organizzazione.

Alla luce di ciò, è chiaro che la Nespresso abbia ottenuto un vantaggio competitivo sostenibile nel mercato perché si fonda sul legame intimamente stretto con i propri clienti e servendosi della celebre frase pronunciata da George Clooney e divenuta ormai motto della società: "Nespresso, what else?".

Figura 3.5-Nespresso, what else?-



Fonte: Business Insider

3.5. Scenario post COVID-19

Negli ultimi mesi, la diffusione del virus ha coinvolto oltre 180 paesi e ben 1,3 milioni di persone sono risultate positive. Le misure adottate dai governi mondiali per contenere il contagio hanno radicalmente mutato la quotidianità della popolazione, con un significativo impatto sulle economie di tutto il mondo. La crisi ha infatti decretato uno shock sia della domanda che dell'offerta, intaccando i flussi commerciali tra i vari paesi e i vari sistemi di produzione e distribuzione.

Il COVID-19 rappresenta, quindi, una grande sfida anche per il settore del caffè, che attualmente sta attraversando un periodo ricco di incertezze e sconvolgimenti. Recenti studi (International Coffee Organization) mostrano una contrazione delle vendite totali di caffè, si è infatti passati da 11,17 milioni di sacchi venduti ad aprile 2019 a 10,82 milioni di sacchi nell'aprile 2020 e decretando una diminuzione del 3,8% rispetto al biennio 2018/2019. Nel breve periodo, il consumo di caffè sta significativamente diminuendo a causa della chiusura di uffici, scuole e bar, ma considerando le vendite al dettaglio dei vari supermercati è possibile riscontrare un generale aumento degli "acquisti di panico". Tuttavia, è improbabile che ciò abbia un effetto positivo sui consumi prolungato nel tempo, dato che ci sarà sempre meno domanda nei mesi in cui gran parte della popolazione sarà dotata di scorte. In più, vi sono vari fattori che intaccano indirettamente il consumo di caffè. In primo luogo, la temporanea sospensione dell'attività di moltissimi settori ha decretato una generale diminuzione dei salari. Alla luce di ciò, molte persone hanno preferito eliminare spese non necessarie al fine di contenere i costi e per tale motivo si preannuncia una progressiva riduzione dei volumi di vendita. In più, i consumatori sensibili al prezzo, che non vogliono rinunciare al piacere di un caffè, acquisteranno miscele non di marca a discapito dei brand leader nel settore. In secondo luogo, uno studio condotto dall'ICO ha dimostrato come i risultati della regressione decretano in media un calo dell'1% nella crescita del PIL a livello globale, a cui viene associata una crescita inferiore del 0,95 per cento nel consumo di caffè (International Coffee Organization, 2020).

Dopo aver analizzato la situazione a livello economico, si deve considerare l'impatto che la pandemia ha avuto sulla popolazione e in particolar modo sui consumatori. Il prolungato periodo di distanziamento sociale ha permesso ai soggetti di sperimentare una nuova concezione di rapporto, basato su un'interazione virtuale e non più fisica. Per mesi gran parte dei lavoratori e studenti nel mondo hanno svolto il proprio dovere da casa e ciò, a detta di molti psicologi, decreterà un senso di paura nella mente nella popolazione nel tornare ad avere interazioni interpersonali dirette. Ciò avrà chiaramente conseguenze nel modo in cui le imprese dovranno interagire con i propri clienti e nel modo in cui verranno offerti servizi e prodotti.

In tale incerto contesto sia sul piano economico che sociale, si innesta l'operato di Nespresso. La multinazionale svizzera è stata una delle promotrici della riapertura controllata delle attività ed ha mostrato un grande impegno per far fronte alle problematiche ad essa collegate. Nespresso opera nel settore del caffè, ma rivolgendo la propria offerta ad un pubblico elitario e fortemente fedele potrà evitare un brusco calo dei propri profitti. Inoltre, la Nespresso è famosa per il rapporto instaurato con i propri clienti fondato sulla cura del minimo dettaglio e per questo motivo ha subito predisposto piani di messa in sicurezza dei propri punti vendita e, attraverso sponsorizzazioni e campagne pubblicitarie, ha promosso la vendita dei propri prodotti negli store online. Da ciò è possibile comprendere che nonostante le difficili condizioni in cui versa il mondo intero, società come la Nespresso che fondano la propria leadership su asset forti e stabili quali fiducia e qualità saranno in grado di affrontare ogni problematica attuale e futura.

Conclusioni

I continui cambiamenti a cui è stato sottoposto il mondo hanno decretato l'instaurazione di nuovi modelli di business e di nuove metodologie sempre più complesse, implementate al fine di guadagnare una posizione nel mercato. Come sottolineato nel corso della trattazione, il passaggio da un'economia industriale ad una fondata sul rispetto della dimensione umana ha favorito la considerazione del soggetto come driver aziendale. Ciò ha portato ad un rovesciamento della vecchia gerarchia aziendale. Infatti, il cliente è ora situato nel punto più alto della piramide, seguito dal personale incaricato ad avere un'interazione diretta con esso. L'instaurazione di questo nuovo paradigma di mercato è stata sicuramente facilitata dal continuo sviluppo tecnologico, che ha permesso ad ogni singola persona di recepire informazioni in modo rapido ed efficace e di poter esprimere una semplice opinione che verrà potenzialmente condivisa da centinaia di utenti in rete. Ciò ha decretato la necessità da parte delle aziende di orientare gli sforzi verso i propri clienti, mossi dalla convinzione che non vi è altro asset nel mercato che possa garantire ad una società un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile. Come ampiamente discusso, lo sviluppo degli strumenti e delle tecniche a disposizione del management ha permesso di individuare con estrema esattezza il pubblico a cui poter destinare la propria offerta e la possibilità di ottimizzare ogni contatto cliente-impresa. In tal contesto, si innesta l'operato di Nespresso; una società che, nonostante le varie difficoltà riscontrate nei primi anni di attività, ha saputo affermarsi nella mente dei consumatori ed ottenere un posizionamento unico nel mercato. Tale posizionamento è sicuramente fondato sul costante impegno della dirigenza nel portare avanti le richieste dei propri consumatori, affermandosi nel mercato come un'impresa realmente customer-centric. L'obiettivo finale di Nespresso non è quindi quello di spingere un prodotto verso il consumatore finale, ma piuttosto avvicinare il cliente al prodotto e sedurlo attraverso un'esperienza unica ed indimenticabile. Per concludere, è doveroso ribadire che nel mercato moderno non vi è più spazio per prodotti e servizi altamente standardizzati e concepiti solo per arrecare guadagno al produttore, come non vi è più spazio per i vecchi stili dirigenziali orientati alla mera produzione. Solo le imprese come Nespresso che si mostreranno abili nel modificare ed allineare le proprie attività con le esigenze del mercato saranno in grado di eccellere e prosperare, tutte le altre saranno destinate ad un lento declino.

Bibliografia

Abbott, L. (1955), *Quality and Competition*, New York: Columbia University Press. pp. 40.

Alrayees, N. M. (2018), *Business Sustainability at Nespresso*, Journal of Economics, Management and Trade. pp. 1-6.

Ancarani, F., Costabile, M., Keller, K., Kotler, P. (2017), *Marketing Management*, 15a Edizione, Pearson Italia. pp. 280-300, 328-360.

Andritsos, P., Bernard, G. (2017), *A process Mining Based Model for Customer Journey Mapping*, Published in CAiSE-Forum-DC 2017, Computer Science.

Asbjørn, F., Knut, K. (2018), *Journal of service theory and practice*, SINTEF digital. pp. 209-211.

Atalay, S., Blanchard, S. J., DeSarbo, W. S. (2009), *Review of marketing research*, Emerald Group Publishing Limited, 2009. pp. 76-77.

Biedenbach, G., Marell, A. (2010), *The impact of customer experience on brand equity in a business-to-business services setting*, Journal of Brand Management. pp. 446-458.

Bitner, M. J., Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Roundtree, R. I. (2000), *Self-Service technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounter*, Journal of marketing. pp. 50-64.

Bloomberg, J. (2018), *Digitization, Digitalization and Digital Transformation: Confuse Them at Your Peril*, 29 Aprile 2018, Forbes.

Camilleri, M. A. (2017), *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product*, Springer Nature Singapore. pp 69-83.

Campanini, G., Carboni, G. (2011), *Il nuovo Campanini Carboni*, Pearson.

Coletti, V., Sabatini, F. (2008), *Il Sabatini Coletti. Dizionario della lingua italiana*, Rizzoli Larousse.

- Dibb, S., Simkin, L. (1991), *Targeting, Segments and Positioning*, International Journal of Retail & Distribution Management. pp. 4-8.
- Drucker, P. (1954), *The Principle of Management*. New York, HarperCollins.
- Fatma, S. (2014), *Antecedents and Consequences of Customer Experience Management-A Literature Review and Research Agenda*, International Journal of Business and Commerce, Published by Asian Society of Business and Commerce Research. Vol. 3. pp. 32-49.
- Franz, A. (2020), *Customer-Centricity: Principles, Practices and Outcomes*, 18 Febbraio 2020, Forbes.
- Gentile, C., Noci, G., Spiller, N. (2007), *How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create Value with the Customer*, European Management Journal. pp. 274-286.
- George, S., Parasuraman, A., Rust, R. T., Shah, D., Staelin, R. (2006), *The Path to Customer Centricity*, Journal of Service Research. pp. 118-121.
- Gilmore, J. H., Pine, J. B. (1998), *The experience Economy: Work is Theater and Every Business a Stage*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press. pp. 3.
- Gronholdt, L., Jensen, P., Jorgensen, S., Martensen, A. (2015), *Customer experience management and business performance*, International Journal of Quality and Service Sciences, Emerald Group Publishing Limited. pp. 90-106.
- Homburg, C., Jozic, D., Kuehnl, C. (2017), *Customer Experience Management: toward implementing an evolving marketing concept*, Journal of the Academy of Marketing Science, Springer. pp. 377-401.
- Junnonen, J.-M., Kärnä, S. Nenonen, S., Rasila, H. (2008), *Customer Journey a method to investigate user experience*. in European Facility Management Conference 10.-11.6.2008, Manchester, UK. pp. 45-59.
- Kotler, P. (1989), *From Mass Marketing to Mass Customization*, Planning Review. pp. 47.
- Kotler, P. (2003), *Marketing Management*. 11th ed. Englewoods Cliffs,NJ: Prentice-Hall.
- Lemon K. N., Rust, R. T., Zeithaml, V. A. (2000), *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, The Free Press, New York, NY.

- Lemon, K. N., Verhoef, P. C. (2016), *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*, Journal of Marketing.
- Levitt, T. (1960), *Marketing Myopia*, Harvard Business Review, 38 (July-August), pp. 26-44, 173-181.
- Marziale (86-102 d.C.), *Epigrammi*, Liber I.49.
- Merriam-Webster (2004), *The Merriam-Webster Dictionary*, Merriam-Webster Mass Market; Revised edition.
- Moutinho, L. (2000), *Strategic Management in Tourism*, CABI Publishing. pp. 122-123.
- Oliver, Richard L. (1999), "*Da dove viene la fedeltà del cliente?*", Journal of Marketing , 63, 33–44.
- Parasuraman, A., Dhruv Grewal (2000), *L'impatto della tecnologia sul valore qualità-Catena di fidelizzazione: un programma di ricerca*, Academy of Marketing Science Journal, 28 (1), 168–174.
- Parniangtong, S. (2014), *Competitive Advantage of Customer Centricity*, 1a edizione, Springer Nature Singapore. pp. 89-92.
- Quinto Tullio Cicerone (63 a.C.), *De Petitione Consulatus*.
- Reichheld, F. F. (2001), *L'effetto lealtà: la forza nascosta dietro crescita, profitto e valore duraturo*, Boston: Harvard Business School Press.
- Richardson, A. (2010), *Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience*, 15 Novembre 2010, Harvard Business Review.
- Riviere, J., Valenti, C. (2008), *Marketing Dissertation: The concept of Sensory Marketing*, Halmstad University.
- Schmitt, B. H. (2003), *Customer Experience Management*, Jhon Wiley & Sons, NJ.
- Solomon, M. (2018), *Strategies For Customer-Centricity: Visualizing A Customer's Experience vs. Consulting The Customer*, 14 Luglio 2018, Forbes.

Vico, G. (1740), *Scienza nuova*.

Sitografia

Adam Niederpruem (2018), Nespresso/Amazon Integration.

Accessibile da: <http://www.apruem.com/nespresso>

Business Insider (2012). Accessibile da: <https://www.businessinsider.com/george-clooney-says-f-you-to-his-coffee-commercial-critics-2012-1?IR=T>

Comunicaffè (2018), Business model: la strategia di Nespresso per diventare l'Apple del caffè.

Accessibile da: <https://www.comunicaffe.it/business-model-la-strategia-di-nespresso-per-diventare-lapple-del-caffe>

Comunicaffè (2019), George Clooney, da dieci anni brand ambassador Nespresso oltre gli spot.

Accessibile da: <https://www.comunicaffe.it/clooney-nespresso-2/>

Consumer Value Creation (2014), Customer Centricity-mini case.

Accessibile da: <https://consumervaluecreation.com/2014/02/07/customer-centricity-mini-case/>

Econsultancy (2014), Nespresso: experiential marketing at its best.

Accessibile da: <https://econsultancy.com/nespresso-experiential-marketing-at-its-best/>

International Coffe Organization (2020). Accessibile da: <http://www.ico.org/>

Mediability (2019), Mediability CommunicationLab.

Accessibile da: <https://www.mediability.it/marketing-sensoriale/>

Nespresso (2014), Nestlé Nespresso: Our History. Accessibile da: www.nestle-nespresso.com

Nespresso (2020), Servizi Nespresso. Accessibile da: <https://www.nespresso.com/it/it/servizi/#/>

Positioning statement of the Nespresso Boutique Floan (2019), Nespresso Boutique Floan.

Accessibile da: <https://cupcaketeam75.wordpress.com/>

ShopFitting Magazine (2016). Accessibile da: <https://www.arredanegozi.it/2016/10/nespresso-boutique-centro-commerciale-scalo/>

The Nespresso Winning Formula (2010). Accessibile da:

https://www.nestle.com/sites/default/files/assetlibrary/documents/library/presentations/investors_events/investors-seminar-2010/nestlé-nespresso-jun2010-girardot.pdf

Veronica Fanello (2016), Social Academy. Accessibile da: <https://www.socialacademy.com/academies/upa-academy/posts/un-azienda-di-successo-il-caso-nespresso>

www.Forbes.com

www.HarvardBusinessReview.com

www.Wikipedia.com