

Il futuro dell'esperienza digitale

L'economia dell'esperienza

"Oggi creare valore passa per l'esperienza cliente proposta"

Il futuro dell'eCommerce

NFT: creare un'offerta innovativa e appetibile

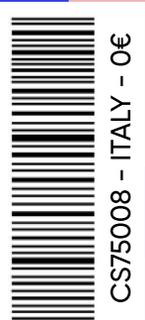
Dossier

Settore Pubblico INPS e molti altri...

Brand Trust

Community, trasparenza, autenticità, circolarità... i nuovi business model

- Infografica
Sustainable Fashion
5 azioni RSI per creare fiducia



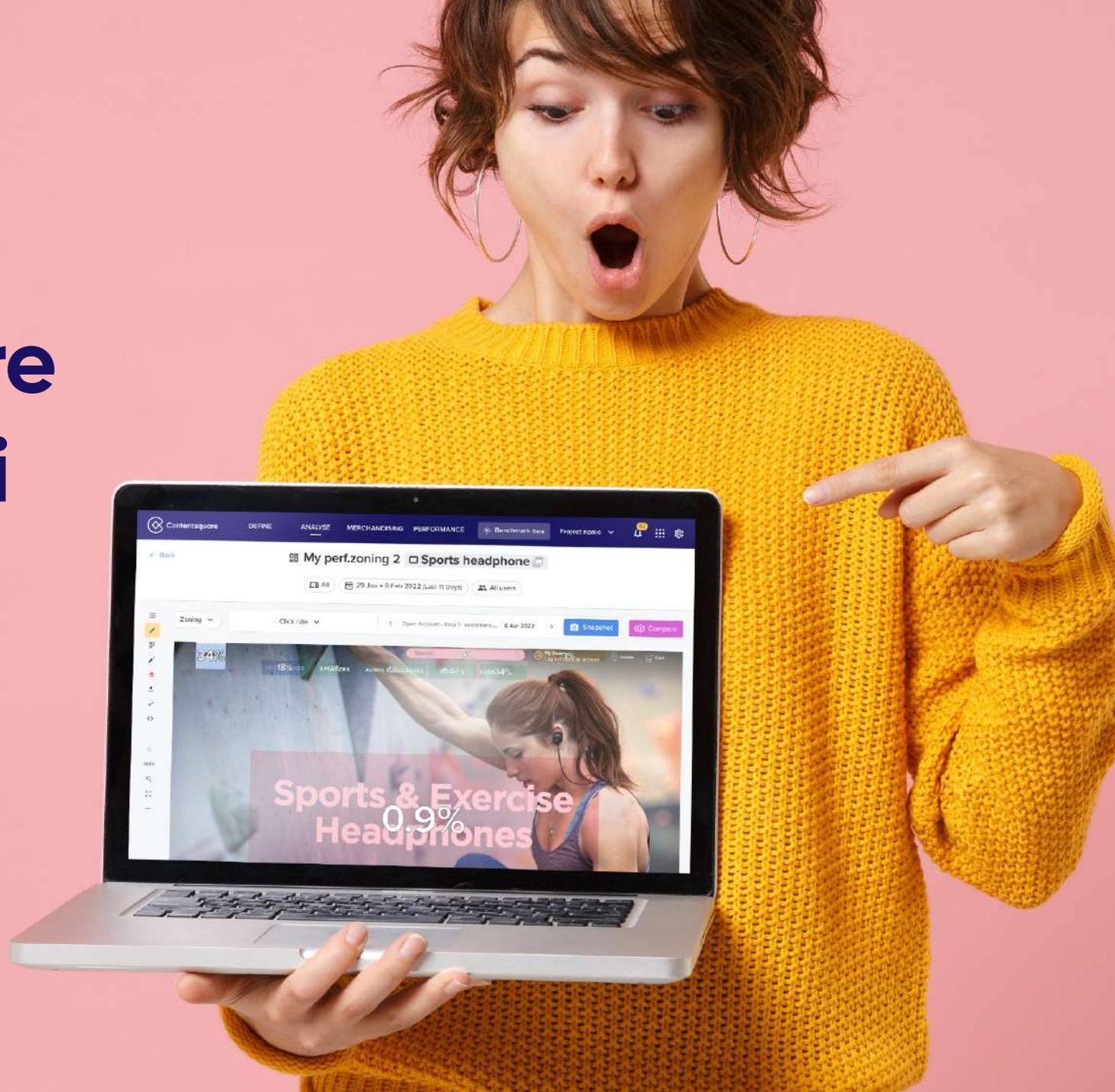


Contentsquare

More. Human. Analytics.

**Scopri come creare
esperienze digitali
migliori.**

Visita il sito
contentsquare.com/it





Brand trust

- 31 **Articolo** : La fiducia nel marchio per creare esperienze clienti più umane
- 39 **Intervista** : Fiducia nel marchio e trasparenza al centro del successo di New Balance
- 43 **Intervista** : Strategie omnicanale: come il gruppo Estée Lauder umanizza le sue esperienze online?
- 48 **Infografica** : Sustainable Fashion: 5 azioni RSI per creare fiducia



L'economia dell'esperienza

- 8 **Articolo** : "Oltre il prezzo e il prodotto: i nuovi valori dell'esperienza cliente"
- 14 **Intervista** : Il digitale come facilitatore nella creazione di esperienze uniche
- 17 **Intervista** : Quando Calzedonia mette la retention al centro del suo business
- 21 **Intervista** : Gestione dei flussi e supply chain management: la nuova priorità dei brand
- 25 **Intervista** : Da Saint-Gobain l'eCommerce ha trasformato l'esperienza cliente B2B
- 29 **Infografica** : Strategia di fidelizzazione vs. acquisizione



Il futuro dell'eCommerce

- 50 **Articolo** : In che modo le aziende possono far proprio il WEB3?
- 57 **Intervista** : Elevenparis, il marchio urban retail che si lancia nel Web3
- 63 **Intervista** : NFT e lusso: creare un'offerta innovativa e desiderabile, la scommessa di Christofle
- 66 **Intervista** : Printemps muove i primi passi nel mondo virtuale
- 71 **Intervista** : "L'influenza, vera fonte di attrattività, consente di costruire a lungo termine una storia più ricca intorno ai marchi."
- 77 **Infografica** : Oscar di fallimenti dell'innovazione

Dossier: settore pubblico

- 79 **Intervista** : Creare un'esperienza unificata per i dati e gli utenti nel settore pubblico
- 83 **Intervista** : Explore Eastern France, quando il digitale investe il turismo pubblico
- 89 **Intervista** : Bordeaux Métropole mette l'utente al centro dei servizi digitali
- 93 **Intervista** : Trasformazione digitale del settore pubblico: la CNAF affronta le sue sfide e i suoi ostacoli

Contributors



Brahim Abdesslam
Direttore
Keyrus New Reality



Ilan Amar
Refounder & CEO
Eleven Paris



Marie Beaussier
Offer and Product Director
Christofle



Kat Borlongan
Chief Impact Officer
Contentsquare



Léa Boisdur
Consultant Senior Digital & Data
Converteo



Pierre Bruyère
Content Writer - Expert
marketing B2B



Wendy Carré
Content Marketing
Manager
Contentsquare



Clarisse Castan
Global Head Of Social
Media & Influence
Accor



Florent Champigny
eCommerce & Digital
Experience Customer
Director
Center Parcs



Julie Charloto
Manager Analytics & Digital
Products
Converteo



Jonathan Clark
Asia Pacific DTC Director
New Balance



Alix de Goldschmidt
Deputy Director of
Product and Audio Digital
Innovation M6 Group
RTL



Nicolas François
Digital Director of the Agence
Régionale du Tourisme Grand
Est and operational manager
Explore Grand Est



Neha Garg
Senior Demand Generation
Manager, APAC
Contentsquare



Giacomo Grassi
Head of User Experience
and Digital Process
INPS



Mathieu lung
Head of Product
eCommerce
Saint Gobain



Katie Leask
Global Head of Content
Contentsquare



Claire-Émilie Lecocq
Journalist innovation &
marketing expert



Morgane Lopes
Digital Marketing Director
Printemps.com
Le Printemps



Aurélien Magnan
Co-founder and Associate
Director
Elevate



Katherine Mamontoff
General Manager Online &
Omnichannel ANZ
Estée Lauder



Cristina Martinelli
User Experience Manager
Calzedonia



Alessandra Morsolini
Marketing Manager South
Europe
Contentsquare



Jean-Nöel Olivier
General Manager of Digital
and Information Systems
Bordeaux Métropole



Alix Prudhon
Marketing Director France
Contentsquare



Vincent Redrado
Founder & CEO du groupe
de conseil
Digital Native Group



Matt Robinson
VP Marketing APAC
Contentsquare



Charlaine Sintès
Manager Analytics & Digital
Products
Converteo



Fabrice Trouvé
Director of IT Architecture
Cnaf



Geoffrey Vion
VP Marketing EMEA
Contentsquare



Helena Wood
VP Marketing
Zencargo

“La qualità del servizio in tutte le tappe del percorso cliente è un investimento essenziale”

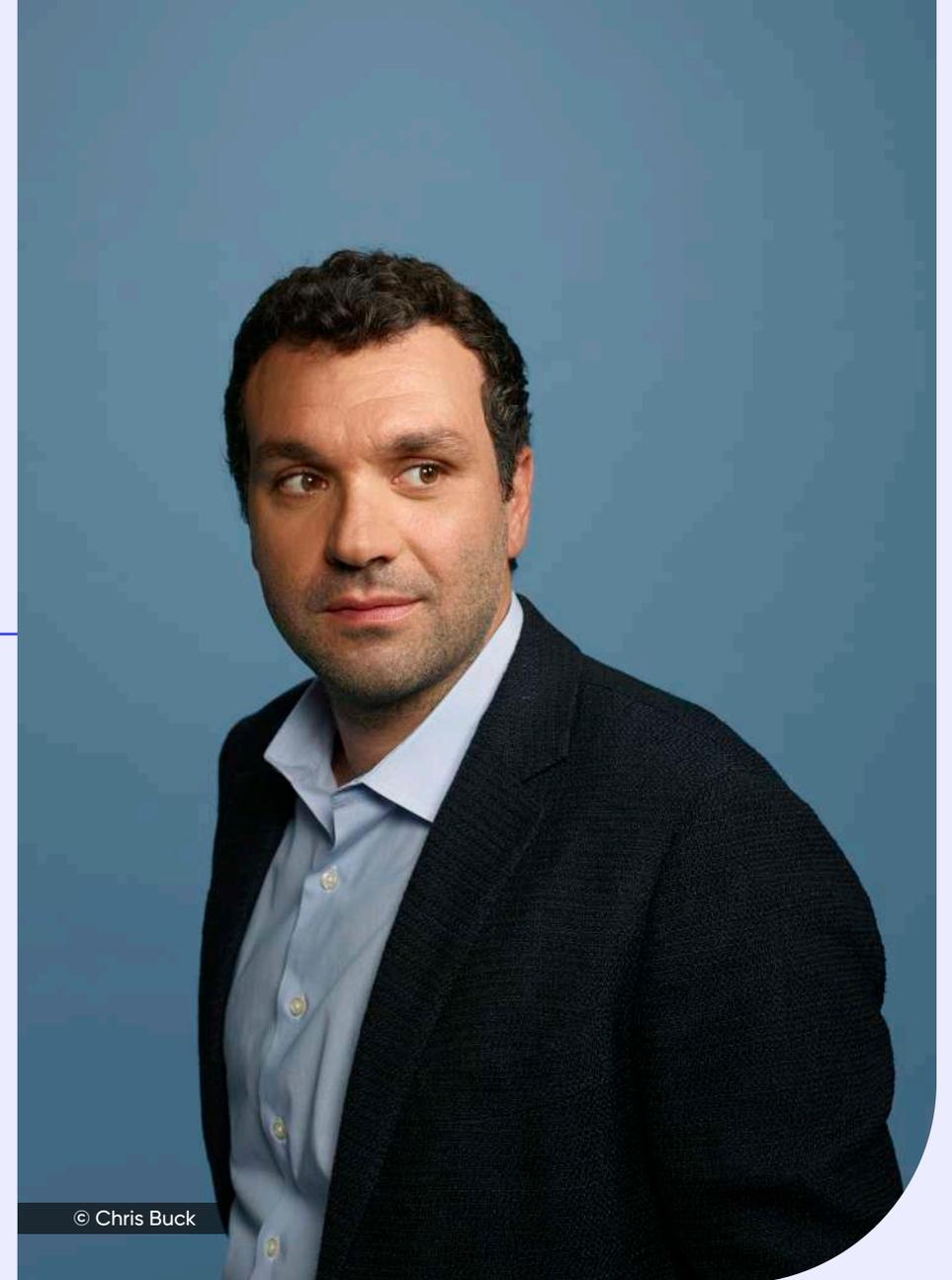
Di Jonathan Cherki,
Fondatore e CEO,
Contentsquare

Sapevate che su 100 persone che entrano in un negozio, 20-30 di esse acquisteranno un prodotto[1], mentre online solo il 3% dei consumatori acquista su un sito? Eppure, vi si trovano gli stessi prezzi del negozio e le informazioni sono accessibili 24h/24.

A Contentsquare, da 10 anni siamo convinti di una cosa: è l'esperienza cliente a fare la differenza. Servizio al cliente, accoglienza, attenzione e personalizzazione, sono questi i fattori che giocano maggiormente. Che cosa è cambiato in 10 anni? Perché l'esperienza cliente - o CX - è così strategica oggi?

Oltre al fatto di potenziare la crescita e le vendite mettendo la qualità del servizio al centro dell'esperienza, l'esperienza cliente è diventata fondamentale per creare e sviluppare una relazione di fiducia tra i marchi e i loro consumatori. È anche interessante vedere fino a che punto questi valori servono da base per trasformare l'esperienza del futuro con l'emergere del Web3 (che ci crediate o no - è tempo di adattarvisi!)

Stagione dopo stagione, nulla cambia: non è il prodotto che verrà ricordato di più ma il ricordo dell'esperienza che resta. Come riuscirci? Innanzitutto



© Chris Buck

ascoltare e comprendere il proprio cliente. La qualità del servizio a tutte le tappe è un investimento essenziale, ed è intimamente legata al secondo valore dell'esperienza cliente di oggi: la fiducia.

L'esperienza digitale è divenuta fondamentale per creare e sviluppare una relazione di fiducia tra i marchi e loro consumatori.

In un'epoca di sfiducia accentuata verso i marchi e le istituzioni, dimostrare di avere le carte in regola ai propri consumatori-utenti permette di garantire la vitalità del proprio marchio in futuro. Lo sappiamo bene: basta un passo falso e con i social network la reputazione di un marchio può andare in frantumi. Vista spesso come una minaccia, è innanzitutto una

opportunità. Infatti, creare una piattaforma di fiducia permette di fidelizzare i propri consumatori-utenti: ciò significa fare delle promesse e mantenerle! Lo dimostrano gli sforzi di trasparenza sulle modalità di produzione, un ascolto attento che si traduce nel tenere in considerazione i feedback, ma anche il rispetto della privacy... Questa modalità, si spera, è fatta per durare!

Infine, come ad ogni nuova rivoluzione-evoluzione, e a maggior ragione nel digitale, critiche e applausi si alternano. È ancora troppo presto per diagnosticare il futuro del Web 3, ma una cosa è certa, solo la sperimentazione ci permetterà di comprendere tutto quello che potrà apportare di nuovo ai marchi. Quale impatto per l'esperienza cliente? Le esperienze condivise sull'arrivo dei marchi nel Web3 lo dimostrano: l'eccellenza resta un valore fondamentale... Ma non voglio dirvi di più, vi lascio scoprire questa nuova edizione del CX Circle Magazine!

Jonathan Cherki

Il nostro team

Direttore della pubblicazione: Geoffrey Vion - geoffrey.vion@contentsquare.com
Redattrice capo: Alix Prudhon
Responsabile dei contenuti: Wendy Carré
Redattori: Pierre Bruyère & Claire-Émilie Lecocq
Direttrice di creazione: Fanny Pourcenoux
Team Design: Ekaterina Ananina, Irene Bru Zazo, Jelani Da Costa, Moad Drihmi, Lauren Griggs, Ornella Kolle, Rosalie Noel-Cassan e Lise Phan

L'economia dell'esperienza

Prezzi, prodotto, offerte... e se alla fine il vantaggio competitivo dei brand, le loro differenze, fossero altrove? E se l'esperienza cliente non fosse solo un'argomentazione di vendita e di fidelizzazione supplementare ma il punto centrale del business? Che sia online o in presenza, l'esperienza cliente proposta influenza ogni tappa del business: acquisizione, fidelizzazione, notorietà... È l'economia dell'esperienza.

01

Articolo	08
"Oltre il prezzo e il prodotto: i nuovi valori dell'esperienza cliente"	
Intervista	14
Il digitale come facilitatore nella creazione di esperienze uniche	
Intervista	17
Quando Calzedonia mette la retention al centro del suo business	
Intervista	21
Gestione dei flussi e supply chain management: la nuova priorità dei brand	
Intervista	25
Da Saint-Gobain l'eCommerce ha trasformato l'esperienza cliente B2B	
Infografica	29

"Oltre il prezzo e il prodotto: i nuovi valori dell'esperienza cliente"



Di Julie Charloto, Analytics & Digital Products Manager, Léa Boisdur, Senior Digital & Data Consultant, Charlaïne Sintes, Analytics & Digital Products Manager, Converteo

L'economia dell'esperienza è stata resa popolare alla fine del 1990 da due economisti americani, Joseph Pine e James Gilmore, e teorizza ciò su cui numerosi marchi lavorano ancora oggi: differenziarsi grazie ad un'esperienza cliente "particolare, memorabile ed economicamente valorizzabile". Infatti, l'idea alla base è che la vendita di prodotti e servizi non sia l'unico modo per creare valore presso i clienti finali. Questa creazione di valore può anche passare dall'esperienza proposta: è quindi necessario per un marchio investire su questa dimensione.



Una delle prime cose che viene in mente quando si parla di un'esperienza che crea una differenza rispetto ad altre è, naturalmente, la personalizzazione. In questi ultimi anni abbiamo sentito parlare molto della personalizzazione



dei percorsi cliente o delle pubblicità. Ma, a parte il fatto che il mercato non riesce ancora a creare un'esperienza plebiscitata dal consumatore che generi al contempo un ritorno su investimento, i lavori sull'esperienza superano ampiamente questo perimetro. Per i marchi che desiderano investire su questo aspetto esistono, quindi, altri assi di lavoro.

La differenziazione attraverso l'esperienza si può fare grazie ad una risposta fluida ad un bisogno (che sia espresso o meno dal consumatore), all'innovazione, alla condivisione e alla difesa di valori comuni che si traduce in azioni, nella proposta di un servizio di lusso o impeccabile... La finalità, invece, resta sempre la stessa: puntare su qualcosa di diverso dal prezzo o anche dal prodotto per posizionarsi come un attore di riferimento per il consumatore. Se la scommessa è vinta, il marchio può sperare di sviluppare una vera e propria relazione di fiducia con i suoi clienti su cui potrà basarsi per generare valore.

Proporre un'esperienza trasparente e duratura

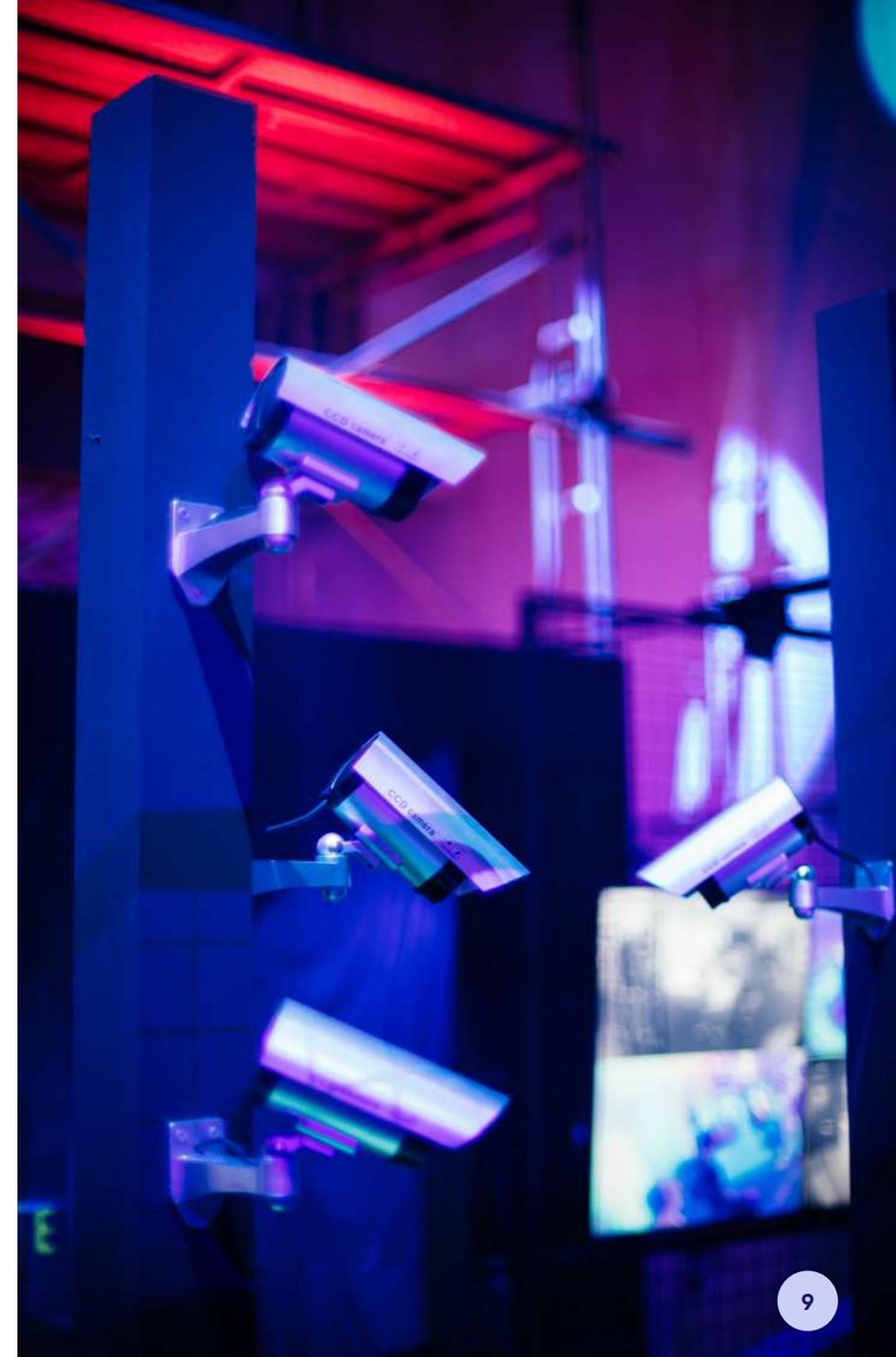
1 - Rispettare la privacy per avere risultati migliori

Uno dei modi per coltivare questa relazione di fiducia con il consumatore può essere quello di puntare sulla trasparenza. Tenuto conto del contesto regolamentare europeo del momento, e con l'entrata in vigore del Regolamento generale sulla privacy (2018), i marchi sono invitati a mostrarsi più rispettosi della privacy degli utenti. Se queste nuove regole sono per lo più viste come vincoli dal mercato, in realtà esse possono anche essere considerate se non come vere e proprie opportunità almeno come regole con le quali è essenziale scendere a patti. Non bisogna più posizionare il consumatore come unica risorsa ma puntare, invece, al legame di fiducia che servirà l'immagine del marchio.

Tutti ormai se ne sono accorti: quando oggi un utente va per la prima volta su un sito o sull'applicazione di un marchio, si apre sempre il popup per la raccolta del consenso al deposito di cookies e tracker e,

quindi, si trova confrontato alle problematiche sulla privacy. Durante la navigazione potrà essere richiesto il consenso ad altri trattamenti. Questa è una vera e propria occasione per i marchi per lavorare a un posizionamento differenziante e positivo. La prima impressione è fondamentale e deve essere curata in ogni circostanza. Per fare questo, i marchi possono puntare su messaggi e percorsi particolarmente pedagogici e fluidi, allo scopo di favorire la raccolta del consenso.

Queste azioni potranno quindi allo stesso tempo servire le strategie di comunicazione o di monetizzazione dei dati. Evidenziazione dei vantaggi per l'utente, ritiro del consenso possibile in modo molto semplice, comunicazione ben dosata e realmente orientata all'interesse cliente possono essere tanti modi per conciliare gli interessi delle due parti. Stabilire un legame di fiducia con il cliente nel tempo è, infatti, fondamentale per darsi tutte le possibilità di raccogliere i dati giusti.



2 - Mantenere la relazione grazie alle logiche di abbonamento

Per mantenere questo legame di fiducia nel tempo, molti attori del retail innovano attraverso il servizio per ravvivare la relazione cliente e migliorare la sua esperienza. Offrendo al consumatore un valore aggiunto immediato (spesso relativo al prezzo dei prodotti), questi marchi favoriscono l'acquisizione ma anche la fidelizzazione dei clienti. Il principio è semplice: in cambio di alcune decine di euro (o a volte meno) al mese, il cliente gode di un vantaggio immediato sotto forma di uno sconto sistematico sui suoi acquisti^[1]. Questa logica di abbonamento sempre più usata indipendentemente dal settore (citiamo in particolare Netflix, Amazon Prime...) spaventa meno il consumatore che può lasciarsi convincere più facilmente.

La creazione di un sistema di abbonamento come questo ha il vantaggio di assicurarsi la fedeltà del cliente spingendosi un po' più in là rispetto ai programmi fedeltà più classici, talvolta complessi da comprendere per il consumatore e i cui vantaggi sono più incerti. Per il marchio è un ottimo modo per facilitare la raccolta dei dati transazionali a livello

del cliente (ad esempio: carrello medio, categorie di prodotti acquistate, frequentazione dei negozi...), ricco di informazioni e con un forte potenziale di attivazione. Tanto più che queste logiche di abbonamento vanno oltre l'ambito del digitale iscrivendosi in una strategia omnicanale, che contribuisce anche alla fluidità percepita dell'esperienza proposta.

Ricentrarsi sul consumatore per trasformare l'esperienza

1- Sollecitare direttamente il consumatore per maggior pertinenza

Una volta ottenute la fiducia e la fedeltà dei consumatori, è molto più facile per i marchi raccogliere i dati per aiutare a concepire esperienze particolarmente pertinenti e che rispondano ai loro bisogni. Per fare questo, oggi hanno a disposizione numerosi strumenti che possono aiutarli ad identificare i punti di forza e di debolezza di un'esperienza proposta (ad esempio, quali sono i motivi del churn, i

messaggi marketing sono adatti al pubblico reale vs. pubblico immaginato, ecc.), in particolare ricorrendo direttamente ai consumatori per raccogliere degli zero-party data. Questo termine indica di fatto le informazioni volontariamente trasmesse dai consumatori sapendo che ne potrà essere fatto un utilizzo marketing. La rivista Forbes stimava già nel 2019 che "i marketer potranno costruire campagne più personalizzate e più efficaci solo se smetteranno di cercare di raccogliere tutti i dati possibili e immaginabili e se si concentreranno infine sui zero-party data".

Per sollecitare i clienti possiamo usare, ad esempio, dei focus group, delle sessioni di test utenti, dei fake door test o ancora creare una community di beta tester. Tutti questi metodi permettono di comprendere meglio chi sono e ciò di cui hanno voglia e/o bisogno. I dati raccolti in questo modo possono rivelarsi una vera e propria miniera d'oro e permettere di prendere decisioni strategiche attraenti. Prendiamo l'esempio di un marchio di abbigliamento etico che è stato appena lanciato e che propone ai clienti un solo prodotto.

¹ XANDRY Valérie. 2021. "Perché i rivenditori di generi alimentari stanno sottoscrivendo l'abbonamento Amazon Prime", Challenges, 20.09.2021, https://www.challenges.fr/entreprise/grande-conso/monoprix-carrefour-casino-pourquoi-les-distributeurs-alimentaires-se-lancent-dans-labonnement-a-la-amazon-prime_781306



Grazie ad un fake door test, il marchio può intervistarli sul prossimo prodotto da sviluppare. Ciò gli permette di convalidare un business plan e, al contempo, di mostrare ai clienti che condivide i loro valori comunicando sulla produzione di massa evitata. Infine, se da un lato le richieste ai consumatori possono essere fatte in modo diretto e molto trasparente, dall'altro possono anche articolarsi in modo più discreto mettendo a disposizione un servizio gratuito che consenta di raccogliere informazioni valorizzabili. Questo servizio può far parte integrante di un'esperienza che crea la differenza. È ciò che fa, ad esempio, il marchio di trattamenti Typology proponendo una diagnosi della pelle sotto forma di breve questionario.

Non solo il marchio è in grado di evidenziare i prodotti più pertinenti per gli utenti rispetto alle loro problematiche, posizionandosi così come consulente, ma questo gli permette anche di raccogliere molti dati anonimi sui suoi potenziali clienti che gli serviranno in seguito per arricchire la sua offerta in modo pertinente rispondendo direttamente ad un bisogno esistente ma non direttamente formulato.

2 - Pensare gli usi in mobilità

Fare richieste ai consumatori e raccogliere i zero-party data è uno dei modi per renderli veri attori dell'esperienza di cui godranno in seguito ed è anche un buon metodo per coinvolgerli. Ma questo si può anche fare in particolare proponendo esperienze legate al mobile. Infatti, oggi il mobile resta ancora sotto-investito: solo il 28% dei responsabili del budget intervistati ritiene che investire nell'esperienza mobile sia l'azione principale da attuare per migliorare l'esperienza cliente.^[2]

Alcuni marchi, tuttavia, si stanno occupando di questo aspetto. È il caso, ad esempio, di Nike che punta sull'uso dello smartphone^[4] per rendere unica l'esperienza in negozio. Nike, infatti, intende digitalizzare l'esperienza fisica proponendo nuovi servizi attraverso la sua applicazione mobile, che sia nei suoi negozi o in quelli del suo partner Footlocker. L'applicazione permette infatti ai visitatori di seguire lo stock del negozio, scoprire prodotti in edizione limitata o ancora farne la scansione per ottenere maggiori informazioni ovvero persino acquistarli direttamente. L'obiettivo è snellire l'esperienza omnicanale per ricollegarsi ai consumatori e, a termine, generare più vendite dirette.

3 .Intensificare il legame grazie alle piattaforme social

Per i marchi che desiderano rivolgersi direttamente ai consumatori, i canali sono sempre più diversi. Tuttavia, i social network restano i canali più investiti in questi ultimi anni. Per quanto riguarda i consumatori, il loro utilizzo progredisce costantemente di anno in anno, a parità di fasce d'età. In un paese come la Francia, ad esempio, gli utenti sui social network sono aumentati del 6% rispetto al 2021^[3].

Non sorprende, quindi, che oggi sempre più marchi puntino sul social commerce per proporre ai consumatori un'esperienza fluida e perfettamente integrata nelle applicazioni che usano già ogni giorno. Infatti, questa pratica permette al cliente di acquistare in pochi clic un prodotto scoperto su un social network, senza avere l'impressione di lasciare la piattaforma.^[4]

E questo funziona tanto più per il fatto che le piattaforme social propongono formati sempre più innovativi per rendere l'esperienza attraente. Citiamo ad esempio i live shopping su TikTok, che permettono di acquistare istantaneamente un prodotto

² LESEIGNEUR Bertrand. 2021. "Nike distribuisce la sua applicazione mobile in un negozio di partner!", 19.02.2020, <https://www.echangeur.fr/inspiration/experiences-terrain/nike-application-footlocker-magasin-technologie/>

³ Guida ai social network 2022 - eCommerce - nation

⁴ Commercio sociale: deve fare o nuovo miraggio? | Convertio



presentato in un live video e che rappresentano già più del 10% dell'eCommerce in Cina⁵. La comparsa e lo sviluppo del live commerce rientrano in un contesto di trasformazione degli usi digitali: risponde ai desideri dei marchi di sviluppare la conversazione con i consumatori e anche alla volontà di questi ultimi di vedersi proporre un'esperienza digitale più umana.

L'importanza dell'impegno ecoresponsabile

Parallelamente allo sviluppo di queste esperienze digitali o phygital innovative, è difficile oggi parlare di esperienza cliente senza citare le preoccupazioni ambientali crescenti dei consumatori di cui marchi devono tenere conto. Secondo Forrester, "Il numero di società che dichiarano di impegnarsi per 'The Climate Pledge' triplicherà, passando a più di 600 aziende" e i consumatori "si aspettano sempre più dai marchi che essi usino le loro piattaforme per guidare il cambiamento sulle questioni sociali"⁶.

Questi impegni possono assumere forme diverse. Malgrado tutto, l'obiettivo resta sempre quello di permettere di consumare in modo diverso, con misura, per convincere questa parte di consumatori sempre più sensibile a questi problemi. Ad esempio, recentemente Decathlon ha lanciato il servizio Decathlon-rent⁷ con cui il marchio propone attrezzature sportive a noleggio. Il servizio viene testato in Belgio, con l'obiettivo del 30% del fatturato generato in modo ecoresponsabile entro il 2024⁸. Allo stesso tempo, l'eCommerce sostenibile fa la sua comparsa con nuove piattaforme di eCommerce alternative come enbasdemarue.fr o Aisne Shopping, che privilegiano la vicinanza ai consumatori per un ritorno ai circuiti brevi, puntando sulla connessione umana⁹.

A seconda dei marchi, l'impegno per migliorare l'esperienza cliente può quindi assumere forme molto diverse. Esistono senza dubbio tante definizioni di esperienza memorabile quanti sono i consumatori: ecco perché è così importante ascoltare le loro

voci. Questi ultimi sembrano dare un'importanza crescente all'etica dei marchi (rispetto della privacy, ecoresponsabilità...). Tuttavia, è interessante tenere bene a mente che i consumatori raramente fanno la distinzione tra l'esperienza proposta e il prodotto o servizio venduto alla fine: ecco perché è importante che i marchi curino tutte le sfaccettature per proporre un'esperienza convergente con le nuove aspettative dei loro utenti. ■

⁵ Live commerce is transforming online shopping | McKinsey

⁶ Dati, fiducia ed economia dell'esperienza | Forrester France

⁷ Studio Decathlon nel 2021 - Sport, Articolos sportifs

⁸ La seconda mano ha permesso al Decathlon di sopravvivere alla crisi Covidio | L'Echo

⁹ <https://www.mcfactory.fr/marketing-digital/attentes-consommateurs-les-nouvelles-regles-du-jeu-pour-regagner-leur-confiance/>

Il digitale come facilitatore nella creazione di esperienze uniche



Groupe

Pierre & Vacances
CenterParcs

Intervista a Florent Champigny, eCommerce and Digital Experience Director Center Parcs e direttore della divisione innovazione del gruppo Pierre et Vacances, a cura di Wendy Carré, Content Marketing Manager, Contentsquare

Florent Champigny è a capo del dipartimento eCommerce e dell'esperienza digitale del cliente per il marchio Center Parcs ed è anche responsabile della divisione innovazione del gruppo Pierre et Vacances (Pierre et Vacances, Center Parcs, Maeva e Adagio). In totale, il gruppo ha 8 milioni di clienti annuali e un fatturato di 1,5 miliardi di euro.

La tecnologia digitale è presente in tutti i dipartimenti del marchio Center Parcs e accompagna l'intero percorso del cliente, dal punto di vista commerciale con il 70% delle vendite online, ma anche in loco, per facilitare l'esperienza dei clienti durante il loro soggiorno. Per Florent, il digitale deve rendere memorabile il soggiorno di ogni cliente con una maggiore fluidità e personalizzazione.

Wendy Carré : In che modo il digitale è al servizio dell'esperienza del cliente di Center Parcs?

Florent Champigny : Il ruolo del digitale in Center Parcs va ben oltre le vendite e le informazioni online. Ci permette di garantire un'esperienza eccellente al cliente, dall'acquisto alla fine del soggiorno. Sebbene il digitale non possa sostituire il tocco umano, soprattutto nel turismo, sono convinto che sia un facilitatore. La nostra promessa di base a Center Parcs è ovviamente una sistemazione di qualità in mezzo alla natura, con una moltitudine di attività da scegliere per tutte le esigenze e i desideri.

La tecnologia digitale sostiene questa promessa, facilitando ogni passo affinché i nostri clienti possano godersi il loro soggiorno fin dal primo secondo: controllo a monte sull'applicazione mobile, lettori di targhe, braccialetti e chioschi durante il soggiorno, nonché attrezzature per tutti i nostri team in loco. L'obiettivo è che ognuno dei nostri clienti si goda la propria vacanza senza la minima preoccupazione. La tecnologia digitale fa parte di questa ambizione.

Oltre alla promessa di Center Parcs, il vostro marchio ha anche valori e ambizioni molto forti. Può dirci qualcosa di più su di loro?

L'obiettivo di Center Parcs è quello di permettere ai nostri clienti di riconnettersi con la natura e con gli altri. Nel 2021, infatti, abbiamo lanciato una nuova strategia chiamata "Reinvention 2025". Si basa su tre pilastri. Il primo è la CSR, con obiettivi molto ambiziosi come la certificazione di tutti i nostri siti Green Key, la riduzione della nostra impronta di carbonio, l'approvvigionamento locale dei nostri siti, in particolare di quelli più recenti come quello di Lot-et-Garonne, ecc. A tal fine, stiamo monitorando le prestazioni dei siti e stiamo lavorando per aggiungere una data di scadenza alle nostre e-mail commerciali. Ad esempio, se viene organizzata una vendita flash fino a mercoledì, cancelleremo questa campagna dai server dopo mercoledì per non memorizzarla inutilmente.

Il secondo pilastro è la performance delle nostre vendite. Infine, il terzo pilastro è l'esperienza del cliente. Non vendiamo alloggi turistici ma esperienze: attraverso il nostro prodotto con cottages a tema, attività specifiche, tutto ciò che creerà un souvenir memorabile.

A proposito di esperienza del cliente, come ci lavorate?

Noi di Center Parcs ci consideriamo tutti "Creatori di famiglie felici". Accompagniamo i nostri clienti dalle fasi di acquisizione e conversione fino alla loro fidelizzazione, dopo il soggiorno.

Tutti noi abbiamo lavori diversi. Ma alla fine serviamo tutti lo stesso cliente, quindi è molto importante creare esperienze uniche. Ci adattiamo alle esigenze, cercando di rivolgerci ai nostri clienti al momento giusto, nel posto giusto e con la persona giusta. Per farlo, analizziamo molti dati per personalizzare al massimo queste esperienze, fino al canale di acquisizione e al modo in cui contattiamo i nostri futuri clienti.

Non dobbiamo dimenticare che il miglior ambasciatore del marchio è il nostro cliente.

In che modo i dati vi aiutano a raggiungere l'obiettivo della centralità del cliente?

I dati sono essenziali. Come molti marchi, non raccogliamo più i dati di terze parti, mentre i dati di seconde parti sono difficili da raccogliere. Per questo

Il ruolo del digitale in Center Parcs va ben oltre le vendite online. Ci permette di garantire un'esperienza eccellente al cliente, dall'acquisto alla fine del soggiorno.



Il nostro obiettivo è aumentare il Customer Life Value per essere più redditizi in termini di acquisizione di nuovi clienti.

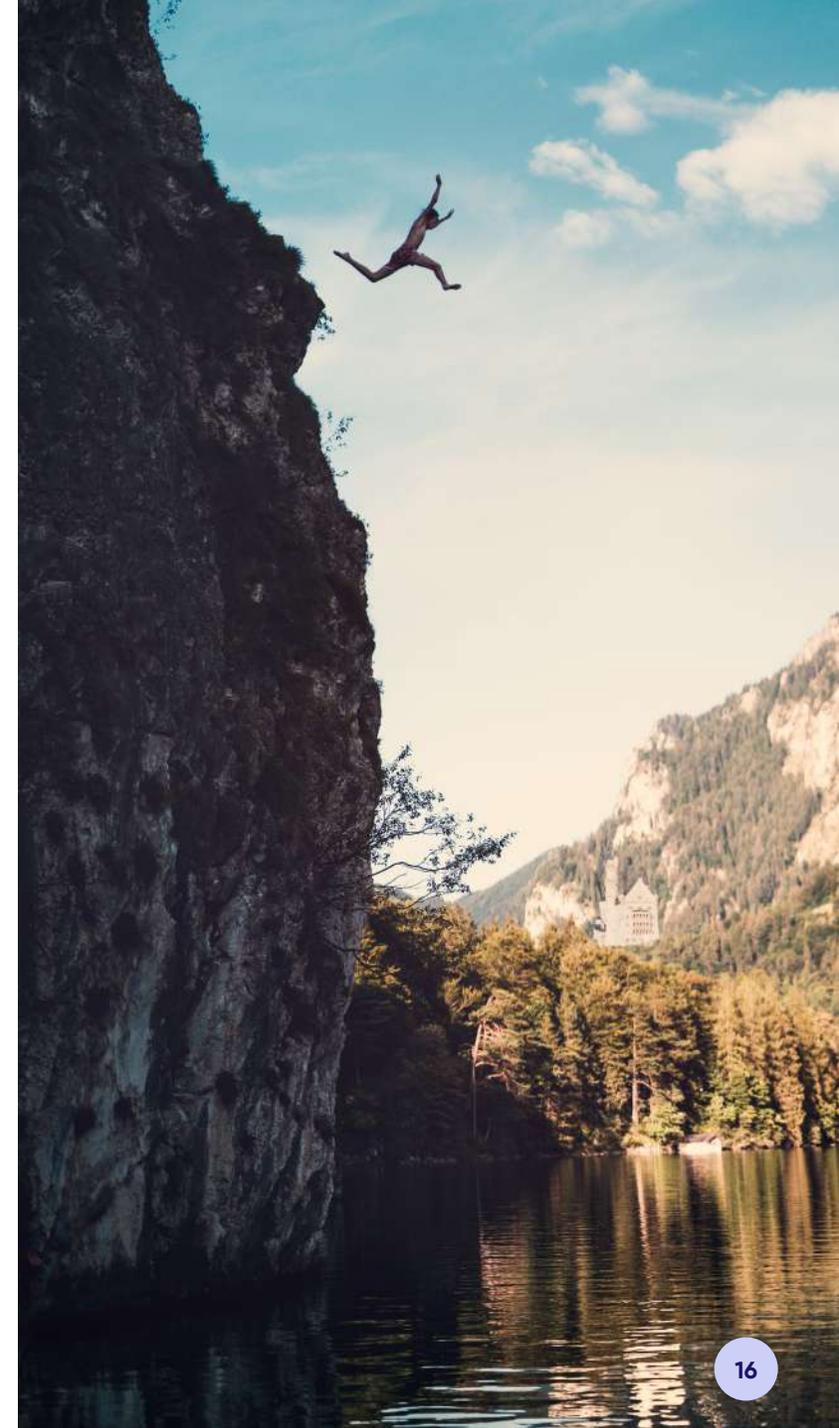
motivo ci concentriamo sui nostri dati proprietari e di prima parte, come la composizione della famiglia, il comportamento, ecc. Per Center Parcs, il nostro database è estremamente ricco e completo perché abbiamo tassi di risposta eccellenti. Questo impegno si riflette anche nel nostro tasso di fidelizzazione, visto che un cliente su due torna a Center Parcs.

Questi dati dichiarativi ci aiutano a semplificare la vita dei nostri clienti e chiediamo continuamente ai nostri clienti quali sono le loro esigenze e aspettative. La personalizzazione dell'esperienza del cliente ci permette di aumentare le performance di vendita, ma soprattutto di far risparmiare tempo ai nostri clienti.

Infine, stiamo implementando un certo numero di azioni grazie ai dati, è un vero e proprio circolo virtuoso. È essenziale. Se raccogliamo dati senza trasformarli in intuizioni e poi in azioni, non ha senso.

Il modello commerciale di Center Parcs si basa in particolare sull'omnichannel. Qual è la vostra strategia?

Pensiamo all'intera esperienza. In un settore come quello del turismo, ci sono molti punti di contatto: il call center, l'e-mail, il sito web, poi in loco la reception, il personale... Dopo il soggiorno, abbiamo anche un programma di fidelizzazione. L'omnicanalità è insita nella nostra attività e nel nostro modo di offrire esperienze uniche. Digitale e fisico sono inevitabilmente legati e al servizio l'uno dell'altro, e dobbiamo collegarli il più possibile. ■



Quando Calzedonia mette la retention al centro del suo business



CALZEDONIA GROUP

Intervista a Cristina Martinelli, User Experience Manager di Calzedonia Group e Wendy Carré, Content Marketing Manager di Contentsquare

Calzedonia Group è un gruppo retail italiano fondato a Verona nel 1986 che include 7 brand: Calzedonia, Intimissimi, Intimissimi Uomo, Tezenis, Falconeri, Signorvino e Atelier Emè. Il gruppo conta più di 4.800 negozi di proprietà diretta o in franchising monomarca in oltre 50 paesi nel mondo.

Il Gruppo Calzedonia gestisce internamente l'intero ciclo di vita dei suoi prodotti, dalla creazione alla produzione, fino alla distribuzione, permettendo una vera tracciabilità del prodotto. Negli ultimi anni Calzedonia ha investito molto nell'eCommerce - oggi presente in 35 paesi - e punta su strategie multicanali: negozi e siti di eCommerce devono lavorare insieme.

Per capire meglio la strategia digitale del gruppo, abbiamo incontrato Cristina Martinelli, User Experience Manager di Calzedonia Group. Cristina si occupa della user experience di tutti i siti web dei diversi brand del gruppo. Il suo ruolo è quello di coordinare tutti gli stakeholders legati alla user experience di ogni marchio e pianificare le attività per migliorare il CRO (Conversion Rate Optimization).

Nel complesso, il suo obiettivo mira a migliorare l'esperienza dell'utente per una transizione fluida attraverso tutti i touchpoint omnicanale. Al centro di questa strategia, si trova la retention (ovvero la fidelizzazione) dei clienti... Scopriamo di più!

Wendy Carré : Quali sono i vostri principali obiettivi di business e i vostri obiettivi?

Cristina Martinelli : Il nostro principale obiettivo commerciale è quello di garantire un'esperienza omnichannel fluida per il cliente. Ciò significa che non importa dove il cliente acquisti, se online o in negozio, ci deve essere la stessa disponibilità di prodotti, lo stesso prezzo, gli stessi servizi. Nel complesso, vogliamo garantire lo stesso livello di informazioni ed esperienza in ogni touchpoint del cliente.

Il nostro obiettivo è quello di essere trasparenti, coerenti e chiari, indipendentemente dal canale attraverso il quale i nostri clienti entrano in contatto con noi: siti web e negozi fisici devono lavorare insieme per sfruttare al massimo il loro impatto. Non vogliamo favorire nessun canale.

Per quanto riguarda l'eCommerce, abbiamo una forte attenzione alle strategie drive-to-store, che si allineano con il nostro desiderio di non favorire un canale a discapito dell'altro. Si tratta davvero di capire come online e offline si servono a vicenda.



Quali sono le tendenze generali per Calzedonia?

Come molti altri brand retail nella moda e nel Food & Beverage, con il Covid abbiamo notato che il sito web è diventato il primo strumento utilizzato dai clienti per conoscere i prodotti e raccogliere informazioni.

Naturalmente abbiamo notato che molti più clienti comprano online rispetto a quanto avveniva prima della pandemia, ma ancora molto traffico online porta poi il cliente al negozio fisico. Ecco perché ci impegniamo a lavorare su una strategia multicanale.

Qual è l'importanza dei programmi di fidelizzazione per Calzedonia?

Ad oggi, 5 dei nostri 7 brand offrono un programma di fidelizzazione. Intimissimi è stato il primo a lanciarlo nel 2016 in Italia. Da allora, anche gli altri marchi hanno lanciato il loro programma, con un importante piano di sviluppo su 25 mercati. Tezenis è l'ultimo brand del gruppo ad aver lanciato un programma di fidelizzazione ad aprile 2021, ma è anche l'unico brand che, per ora, ha creato un'app dedicata al programma e che offre gamification e obiettivi di ricompensa.

Come funzionano questi programmi di fidelizzazione?

La struttura e la meccanica di ogni programma di fedeltà è molto semplice. Il programma ha lo scopo di offrire ai clienti benefici e vantaggi esclusivi dopo l'acquisto o l'interazione con il marchio. Ogni interazione avviene attraverso un'esperienza di acquisto integrata, che copre diversi canali. I programmi di fedeltà sono gestiti da un team CRM il cui obiettivo principale è l'acquisizione di nuovi clienti, ma anche la fidelizzazione di quelli esistenti e l'aumento del valore del database.

All'interno del Gruppo, il programma di fidelizzazione può essere definito come la possibilità di creare

Il nostro obiettivo è aumentare il Customer Life Value per essere più redditizi in termini di acquisizione di nuovi clienti.

un'esperienza cliente personalizzata attraverso tutti i punti di contatto omnicanale. Memorizzando e monitorando internamente i dati quantitativi e qualitativi dei clienti, ogni brand può attivare dei percorsi cliente personalizzati, grazie a degli strumenti di marketing automation. Calzedonia raccoglie insight rilevanti sul comportamento dei clienti per strutturare processi decisionali basati sui dati, al fine di aumentare il Customer Lifetime Value. Questo porta ad una gestione efficiente dei costi e, soprattutto, influisce positivamente sull'acquisizione di nuovi clienti.

Come raccogliere ed analizzare i dati comportamentali necessari al processo di fidelizzazione?

Il nostro obiettivo principale è quello di arricchire la conoscenza dei nostri clienti; per farlo, implementiamo sempre nuovi servizi e offriamo punti fedeltà extra. In questo modo, riusciamo a raccogliere nuovi dati comportamentali che sono assolutamente cruciali per creare esperienze uniche, su misura del singolo cliente, che può infine godere di un'esperienza pertinente e personalizzata con il brand.

È così che sfruttiamo tutti i dati che abbiamo e riusciamo a passare dai dati di base a quelli

più complessi: offrendo più servizi ai nostri clienti attraverso i programmi di fidelizzazione. La nostra sfida principale è ora riuscire a identificare esattamente di quali nuovi dati abbiamo bisogno, perché e come possiamo chiederli ai clienti. È essenziale spiegare perché raccogliamo questi dati e come possiamo premiare i clienti (punti extra, regali...). In questo contesto, una piattaforma di analisi come Contentsquare ci aiuta molto in tutto il processo decisionale. Fornisce una comune fonte di verità per tutti i nostri team, permettendoci di prendere le decisioni giuste e raggiungere gli obiettivi aziendali. Con Contentsquare abbiamo indicazioni su come l'utente utilizza una pagina, come naviga, qual è il suo reale interesse e cosa lo incoraggia o scoraggia a continuare il suo viaggio sul sito. È un ottimo modo per sapere se le nostre intuizioni e convinzioni sono effettivamente rilevanti e se dovremmo metterle in pratica.

Che consiglio daresti ai tuoi colleghi?

Penso che la cosa più importante da fare sia collaborare strettamente con tutti gli stakeholders interessati (i team di CRM, Business, Content, IT, ecc...) per avere una base comune di dati che provengono dal comportamento dell'utente, in modo da creare

una sinergia tra tutti i team per raggiungere gli obiettivi aziendali. Allo stesso tempo, questa collaborazione garantisce non solo un prodotto eccellente, ma anche servizi digitali migliori: l'utente può beneficiare di una migliore esperienza con il brand, con maggiori possibilità di diventare un cliente fedele. ■



Gestione dei flussi e supply chain management: la nuova priorità dei brand



Intervista a Helena Wood, VP Marketing, Zencargo di Katie Leask, Global Head of Content, Contentsquare

Zencargo è specializzata nella gestione del transito di merci online. Grazie alla sua piattaforma tecnologica, l'azienda è in grado di rendere la supply chain più efficace e più trasparente per i suoi clienti. L'obiettivo è quello di riunire su una stessa piattaforma tutte le parti interessate, tutti gli elementi di una spedizione, i suoi movimenti, ecc. Helena Wood è responsabile del team Marketing di Zencargo, specialista di logistica, e ci spiega in che modo il mondo della supply chain è evoluto proprio grazie al digitale.



Katie Leask : Secondo te che cosa rende unica l'industria della supply chain?

Helena Wood : La supply chain ricopre un ruolo base per ogni business. Senza una supply chain sana e funzionale, le finanze di un marchio subiscono un impatto diretto. Se, invece, hai creato una supply chain efficace, sarà proprio questa il tuo vantaggio competitivo. Una buona supply chain consiste in prodotti a magazzino, clienti che hanno giuste informazioni a un prezzo adeguato, senza compromessi.

Che impatto ha il digitale nella supply chain?

Il digitale è al centro del nostro business model. Una delle principali iniziative prodotta consiste nell'elaborare un modello di dati flessibile in grado di creare una copia digitale delle supply chain dei nostri clienti che riunisca tutto quanto avviene, tutte le persone coinvolte, in qualsiasi momento. Spesso, comprendere ciò che avviene realmente tra il momento in cui un ordine viene trasmesso e il suo arrivo in un centro di distribuzione può rivelarsi particolarmente difficile per i marchi. Il digitale chiarisce proprio questa difficoltà.

Vi faccio un esempio. Hai bisogno di scegliere i prodotti da promuovere, ma non sai esattamente quando le tue scorte arriveranno in deposito, questo è sicuramente molto più complesso che pianificare una campagna promozionale.

Raccogliere i dati ed essere in grado di analizzarli permette di seguire tutte le tappe e di anticipare al meglio, con l'obiettivo finale di essere il più efficaci possibile allo scopo di soddisfare il cliente finale e proporgli una buona esperienza cliente.

Il Covid-19 ha avuto un forte impatto sulla supply chain, ancora oggi si registrano alcune carenze. Puoi dirci qualcosa di più?

Innanzitutto c'è stata una paura generalizzata, in particolare di una recessione. Per questo motivo molti marchi hanno ritirato gli ordini e il trasporto marittimo ha subito un impatto. Alla fine, i consumatori hanno comunque acquistato, tanto più che con la limitazione dell'offerta di servizi dovuta alle restrizioni, molti di essi si sono messi ad acquistare prodotti, provocando un picco della domanda.

Questa inadeguatezza tra offerta e domanda ha attivato una reazione a catena di eventi che stiamo vivendo ancora oggi: l'enorme domanda di container limitati ha fatto esplodere le tariffe di nolo; la domanda eccezionalmente alta degli Stati Uniti ha provocato una congestione massiccia dei porti di questo paese con l'arrivo di un numero record di container: uno squilibrio mondiale dei container nei luoghi in cui dovevano essere, mentre la domanda in Occidente ha superato l'offerta in Asia.

A causa di questi problemi, c'è pochissimo margine di manovra nel sistema, per cui qualsiasi problema ha ripercussioni notevoli e il trasporto marittimo quotidiano è molto più imprevedibile. Il COVID-19 stesso resta un rischio; nei porti cinesi le restrizioni possono cambiare dall'oggi al domani, il che ha un impatto sul flusso e provoca una congestione che si propaga ai nodi di trasporto circostanti, costringendo chi deve spedire merci a trovare velocemente delle alternative.



Quali sono state le conseguenze per l'esperienza utente?

Questo ha generato molte frustrazioni. Tutti noi abbiamo visto a diversi livelli degli articoli esauriti senza avere idea di quando sarebbero ritornati, dei prezzi che sono saliti a causa dell'aumento dei costi di trasporto, una diminuzione dell'offerta con le aziende che si raggruppano intorno alle loro vendite migliori.

È la base stessa dell'esperienza cliente ad essere colpita. E dura da troppo tempo, i marchi rischiano la perdita di fiducia dei clienti di fronte all'incapacità di mantenere le loro promesse.

Come ha reagito l'industria?

Numerosi retailer hanno tentato di costituire delle scorte-cuscinetto o prevedono la rilocalizzazione della loro produzione e del loro approvvigionamento - alcuni marchi hanno già avviato questo cambiamento -, il che è senza dubbio opportuno per alcuni.

Ma per moltissime aziende queste opzioni non sono possibili: il capitale operativo necessario per detenere scorte supplementari potrebbe ostacolare la crescita oppure possono avere dei fornitori molto specializzati

con cui intrattengono relazioni di lunga data e il cui know-how non si sostituisce da un giorno all'altro.

Cosa raccomanderesti?

Si possono fare diverse cose:

1. **Comunicare.** In questo genere di situazione è indispensabile che tutti gli anelli della catena abbiano il massimo di informazioni e che queste informazioni siano le stesse.
2. Assicurarsi di avere una buona **visibilità** dall'inizio della spedizione fino all'arrivo del prodotto. Se non si possono evitare determinati problemi, avrai almeno una visione chiara di cosa sta succedendo e sarai tu stesso a prendere le decisioni giuste.
3. **Prepara uno scenario** insieme ai partner. Sanno qual è il tuo obiettivo commerciale principale? Ottimizzare la disponibilità dei prodotti o ridurre i costi? Se informati, potranno accompagnarti e proporti le alternative migliori

Che cosa avete creato da Zencargo?

Dato che Zencargo è specializzata nel transito digitale, il lavoro a distanza e l'uso della tecnologia per far veicolare le informazioni erano già naturali per noi.

Abbiamo anche usato i dati della piattaforma Zencargo per aiutare i nostri clienti a reagire alla pandemia e ad altri eventi inattesi. Ad esempio, dopo l'incaglio dell'Ever Given nel canale di Suez in marzo 2021, abbiamo creato una dashboard in diretta

La supply chain non deve essere considerata come un mero centro di costo, ma come uno strumento per incantare l'esperienza del cliente e incoraggiarlo a comprare da voi e a tornare.



di tutte le spedizioni, sia sulla nave stessa, sia nei sette giorni successivi all'avvicinamento al canale, in modo che tutti i nostri clienti potessero sapere se ne sarebbero stati coinvolti o no.

Secondo te come evolverà la supply chain?

La supply chain passerà da una gestione molto operativa, in cui l'obiettivo è limitare i costi, ad una posizione molto più strategica. La scelta di dare la priorità al costo, al servizio o alle emissioni di carbonio nella supply chain è una decisione che influisce intrinsecamente sull'esperienza del cliente e sulla percezione del marchio.

Gestire bene la propria supply chain rientra nel vantaggio competitivo dato il numero di attori diversi interessati e i numerosi punti di passaggio. I marchi che non lo rendono una priorità avranno maggior difficoltà a distinguersi.

Per Zencargo, la supply chain non deve essere considerata un semplice centro di costo ma uno strumento per ottimizzare l'esperienza cliente e spingere i clienti ad acquistare da te e a ritornare. ■

Da Saint-Gobain l'eCommerce ha trasformato l'esperienza cliente B2B



Intervista a Mathieu lung, Head of Product eCommerce, Saint Gobain, di Pierre Bruyère, Content Writer - Expert marketing B2B

Mathieu lung ha 32 anni. È di origine bretone ed è un autodidatta. Prima di entrare da Saint-Gobain, ha accompagnato alcune startup e alcuni grandi gruppi in Europa e in Medio Oriente, in particolare in Egitto dove ha vissuto per 5 anni. Nel 2017 entra in SGDBF per collaborare alla commercializzazione della loro entità in qualità di Head of Product eCommerce.



Pierre Bruyère : Quali sono le principali sfide digitali di Saint-Gobain?

Mathieu lung : Per la cronaca, l'azienda è nata nel 1692 nel villaggio di Saint-Gobain in Piccardia. La piccola manifattura si unisce a Thévard, l'azienda produttrice di vetro concorrente, e diventa Saint-Gobain. Oggi progettiamo, produciamo e distribuiamo materiali e servizi per i mercati delle abitazioni e dell'industria. La nostra ragion d'essere è contribuire a rendere il mondo una casa più bella e più sostenibile ("make the world a better home").

Le nostre sfide digitali sono legate ad una sfida centrale di cross-canalità. SGDBF (Saint-Gobain Distribution Bâtiment France) si appoggia a una rete di 15 distributori. Questa densità crea molti punti di contatto per i clienti. In questo contesto, creare il legame tra il fisico e il digitale è fondamentale per servire più obiettivi.

Innanzitutto occorre far guadagnare tempo ai clienti finali e ai collaboratori grazie a strumenti digitali messi a loro disposizione, ma anche presentandosi come fornitori di soluzioni.

Il nostro ecosistema di soluzioni digitali si è sensibilmente arricchito, in particolare per fare in modo che gli artigiani possano concentrarsi sul loro mestiere. Possediamo diverse piattaforme di servizi: "Génération Artisans" supportata da Point.P, "Boost" supportata da Cedeo e anche "Solu+" per determinare i costi dei cantieri. Abbiamo anche avviato delle partnership con Toltech, un software di preventivi, e Place de la Qualif' che consente di accedere a formazioni qualificanti e a certificazioni.

Desideriamo partecipare agli obiettivi di neutralità carbonio annunciati entro il 2050 rendendo il digitale un vettore della nostra visione di un mondo più sostenibile. Abbiamo, ad esempio, evitato la stampa di centinaia di migliaia di fatture spingendo i nostri clienti a dematerializzare.

Saint-Gobain è un marchio B2B e possiede un sito di eCommerce. Come si traduce questo in termini di esperienza e di percorso cliente?

2019. È una piattaforma in white label che si rivolge a tutti gli operatori del settore edile: costruttori di case, muratori, elettricisti, falegnami carpentieri, costruttori di tetti, ecc. Questa pluralità di utilizzatori e di mestieri dotati ciascuno delle proprie specificità ci ha portato, in termini di eCommerce, ad adattare al contempo l'offerta, la logistica e i percorsi clienti.

Per illustrare queste differenze, prendiamo due casi d'uso tipici del B2B con due utenti. Da un lato un idraulico che esegue riparazioni. Dall'altro un'impresa edile che lavora su opere strutturali. Il primo esegue diverse riparazioni quotidianamente. Fa numerose diagnosi ed è molto attento ai tempi di consegna. Dal punto di vista dell'offerta deve, quindi, poter rifornirsi di parti di ricambio. Con modelli di caldaie che a volte hanno 20 o 30 anni d'età! Grazie al sito dispart.fr e alla sua hotline, gli idraulici godono di numerosi servizi: un aiuto personalizzato alla diagnosi, la scelta tra un ritiro in 2 ore o una consegna a G+1 e un catalogo di 300.000 parti di ricambio con viste 3D interattive.

L'idea non è quella di sostituire l'umano con il digitale, ma di cercare la complementarietà.



L'impresa edile, invece, è meno sensibile ai tempi di consegna. È molto esigente sulle condizioni di consegna. Deve quindi essere in grado di riservare delle fasce orarie in anticipo per eseguire lo scarico della merce senza la quale gli artigiani non potranno lavorare! Per rifornirlo, ci si basa su una rete di consegna locale con, ad esempio, della sabbia o dei blocchi di cemento confezionati alla tonnellata. Dal punto di vista logistico gli proponiamo uno scarico con carrello o gru.

Per ogni mestiere occorre rispondere ad esigenze specifiche e non negoziabili a causa dei vincoli imposti. Il nostro ruolo di piattaforma eCommerce è quello di rispondere al meglio a queste specificità mantenendo allo stesso tempo un percorso chiaro. Per questo abbiamo un team in sede che centralizza gran parte delle richieste provenienti dai 15 siti. Inoltre, abbiamo degli intermediari nelle nostre insegne, dei team che sono in collegamento quotidiano con i nostri clienti. È un lavoro di collaborazione.

Come misurate la qualità dell'esperienza cliente?

Da Saint-Gobain, la misura dell'esperienza cliente è un'ossessione. Si traduce in pratiche di discovery con test utenti sistematici o in post-delivery con Google Analytics e il nostro Data studio per limitare al massimo i punti di



Questa trasformazione ci ha portato a concentrarci sul "perché" e sul "cosa" prima che sul "come".

frizione lungo il percorso... Eseguiamo anche numerosi sondaggi di qualità con tool di VoC (Voce dei Clienti) per alcuni percorsi e intervistiamo target di clienti per avere i loro resoconti. Misuriamo e raccogliamo regolarmente l'NPS delle agenzie, dei siti dei nostri clienti ma anche dei visitatori. Tutti questi dati raccolti consentono di alimentare una roadmap di revisione trimestrale imperniata principalmente sui detrattori. Questo ci consente di analizzarli e di condividerli con i collaboratori allo scopo di lanciare cantieri o iniziative di azione più chirurgiche.

Che spazio date al product management? Perché è così centrale per Saint-Gobain?

Il product management occupa un posto sempre maggiore, infatti già 3 anni fa abbiamo avviato una trasformazione digitale allo scopo di creare un impatto sia per i clienti che per i collaboratori del gruppo. Questa trasformazione ci ha portato a concentrarsi sul "perché" e sul "cosa" prima del "come". Ci ha costretti a porci numerose domande strutturanti quali: "Che problematiche incontrano gli utenti?" o ancora: "Che organizzazione prodotto occorre per anticipare?".

In un contesto multi-marca come il nostro, con diversi mestieri e diversi settori, non siamo sempre a contatto con tutti i clienti. Il product management ha permesso di ridurre le frontiere con gli utenti finali e di fornire benefici ai nostri utenti interrogandosi sulle loro problematiche. Saremo riusciti in questa trasformazione quando potremo dire di aver raggiunto questa o quest'altra persona piuttosto che questa o quest'altra funzionalità.

Che posto occupa il digitale nella vostra strategia prodotto?

Abbiamo lavorato molto per aiutare i nostri clienti a trovare un intermediario sui siti quando le nostre agenzie sono chiuse. L'idea non è sostituire le persone con il digitale ma cercare la complementarità. È un vero sostegno all'attività degli artigiani. Grazie ai nostri strumenti, oggi possono gestire in totale autonomia la loro amministrazione, la loro contabilità, le loro offerte per numerosi impianti... e persino gli acquisti. Senza lasciare il cantiere, possono consultare i prodotti disponibili in agenzia e ordinarli dal sito internet. Non serve più chiamare il commerciale in agenzia! E se l'ordine viene fatto entro le 19:00, la

consegna è garantita il giorno successivo. Si guadagna davvero tanto tempo.

Questa trasformazione digitale è una sfida umana importante per tutto il gruppo?

Una simile trasformazione esige un grande impegno da parte di tutti. È quindi necessario accompagnare il cambiamento e ciò implica proporre le formazioni giuste ai team. Talvolta occorre anche sapersi fermare, correggersi, discutere e rallentare, sia a livello dei team che dei marchi, in modo che tutti facciano proprio il cambiamento. Nella trasformazione di un gruppo delle dimensioni di Saint-Gobain, ciò che conta di più è non lasciare indietro nessuno e arrivare tutti insieme al traguardo. La strada è ancora molto lunga ma allo stesso tempo il percorso che è stato fatto è enorme ed è un fattore di motivazione importante perché molte cose sono state messe a punto. Naturalmente, c'è sempre un margine di miglioramento. ■

Strategia di fidelizzazione vs. acquisizione

Acquisizione =

↗ costi delle campagne
↘ fatturato

+5% di fidelizzazione =

+95% di utili

+Tasso di churn ↘

+Customer Lifetime Value ↗

Bain & Company

Programma fedeltà
Consegna
Dati

Google Ads

SEA

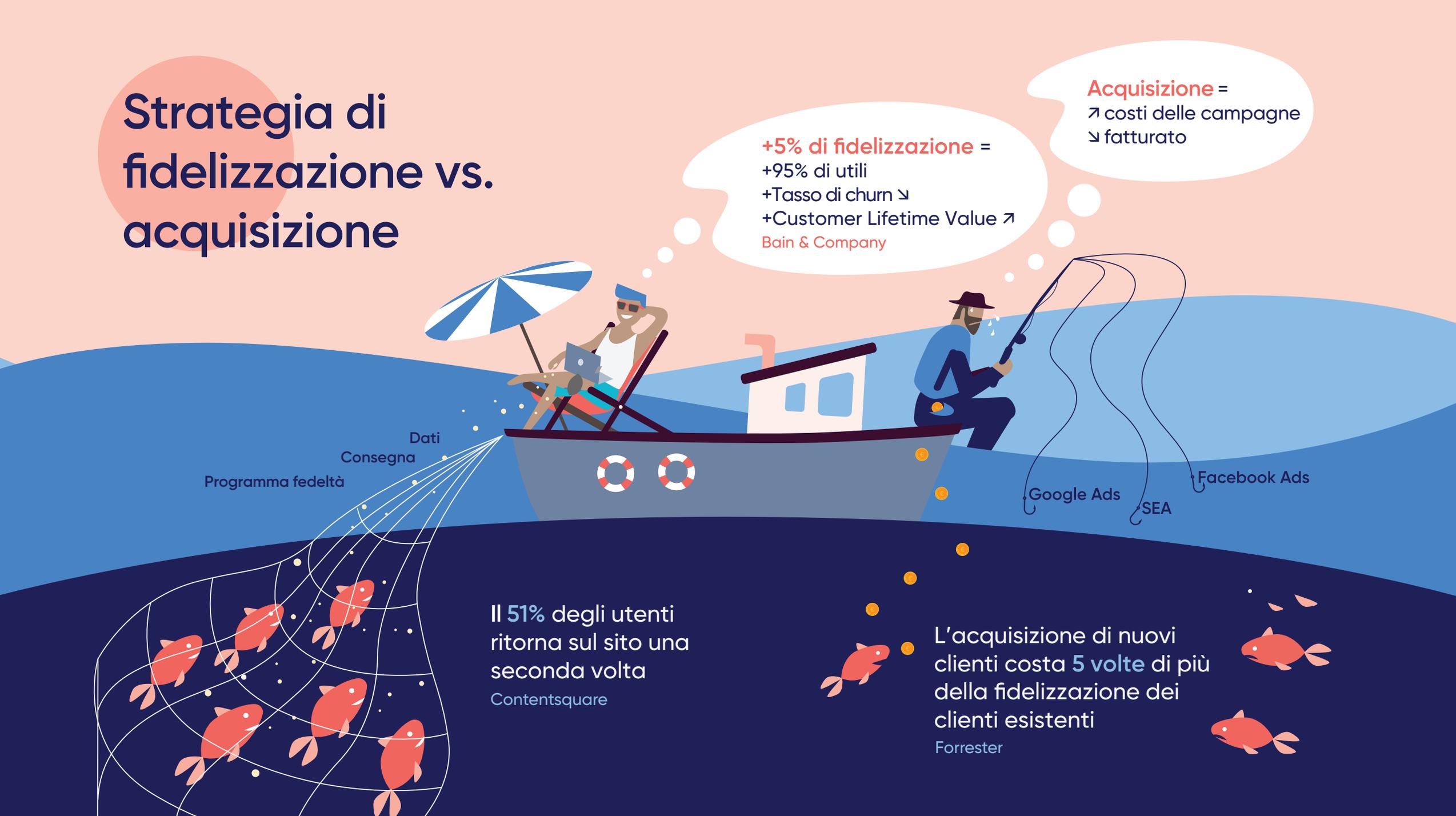
Facebook Ads

Il **51%** degli utenti
ritorna sul sito una
seconda volta

Contentsquare

L'acquisizione di nuovi
clienti costa **5 volte** di più
della fidelizzazione dei
clienti esistenti

Forrester



Brand trust

Giù la maschera, è il momento di essere autentici! Creare esperienze cliente memorabili significa innanzitutto stringere un legame di fiducia esemplare con la propria clientela



02

Articolo	31
La fiducia nel marchio per creare esperienze clienti più umane	
Intervista	39
Fiducia nel marchio e trasparenza al centro del successo di New Balance	
Intervista	43
Strategie omnicanale: come il gruppo Estée Lauder umanizza le sue esperienze online?	
Infografica	48

La fiducia nel marchio per creare esperienze clienti più umane



Di Wendy Carré, Content Marketing Manager, Contentsquare

Il clima di fiducia è messo a dura prova, anche per le aziende. Secondo l'“[Edelman Trust Barometer 2022](#)”, solo il 57% dei francesi afferma di avere fiducia nelle aziende. Negli Stati Uniti, nel 2022 si sono persi 5 punti e solo il 43% degli americani dichiara di avere fiducia nelle ONG, nelle aziende, nei governi e nei media. Tra fake news, molteplici fonti di informazioni, errori di comunicazione e gaffe... è il momento della sfiducia. In che modo i marchi possono riconnettersi con i loro clienti per creare un clima di fiducia e, soprattutto, perché?



Quali sono le difficoltà nel creare la fiducia in un marchio?

Di fronte a una sfiducia crescente dei consumatori verso i marchi, conquistare la loro fiducia può rivelarsi complesso ma davvero strategico! Come nelle relazioni tra persone, la fiducia si conquista. Ma si può anche perdere. Nel mondo del commercio, si può perdere velocemente, molto velocemente. Sbagliare targeting, perdere dati personali, non tener conto dei feedback clienti... i motivi sono numerosi (e giustificati!). Una perdita di fiducia può avere un enorme impatto commerciale per i marchi. Nello studio “Future of marketing” pubblicato nell'autunno 2021, il **67% dei consumatori francesi è pronto a non acquistare più da un marchio di cui non si fidano più**. I marchi che consideravano i loro clienti come acquisiti devono stare attenti... E ciò vale ancora di più per i giovani. Secondo lo stesso studio, il 77% della generazione Z e il 65% della generazione Y hanno già abbandonato un marchio per mancanza di fiducia.

Questa sfiducia generalizzata, lo si vede, non risparmia i marchi e l'eCommerce, al contrario! Meglio informati, gli utenti sanno mettere tutto in discussione quando è necessario. Di fronte ad una concorrenza sempre più forte - solo online e in un anno la [Fevad](#) ha osservato un aumento dell'11% del

numero di siti di eCommerce - i marchi devono fare proprio il vantaggio competitivo offerto dalla fiducia.

La fiducia influisce su ogni tappa del percorso di vita del cliente: acquisizione, conversione, soddisfazione, fidelizzazione, fedeltà e impegno. È quindi nell'interesse dei marchi dare la priorità alla propria strategia di fiducia.

Come si sviluppa la fiducia in un marchio?

Riuscire ad instaurare una fiducia tra un cliente e un marchio può assomigliare a camminare su un filo: esistono diversi modi per riuscirci.

1. Basati sui tuoi valori

I valori del tuo marchio sono forti? Benissimo! Naturalmente ogni marchio ha i propri valori. Ma una volta definiti, come puoi metterli in pratica? Perché i tuoi clienti abbiano fiducia in te e si impegnino con il tuo marchio, non solo devono aderire ai tuoi valori ma devono anche poterli percepire: nello sviluppo dei prodotti, nell'esperienza cliente, nei

percorsi, nella relazione cliente, nelle comunicazioni... Insomma, dappertutto!

Basta un cattivo allineamento per rompere una fiducia acquisita a caro prezzo, non è quindi una cosa da prendere alla leggera. I tuoi valori ti permetteranno di rafforzare la connessione al tuo cliente. È questo su cui hanno scommesso molti DNVB - Digital Native Vertical Brands. E hanno fatto una scommessa giusta. Come hanno fatto Le Slip Français, Le Pantalon, Lamazuna... i marchi si spingono oltre, non solo stabiliscono i loro valori, ma prendono un impegno:

- Impegno sociale attraverso prodotti accessibili a tutti e remunerazioni eque,
- Impegno ambientale attraverso una produzione spesso locale, materie prime scelte accuratamente, pochi saldi o promozioni,
- Esperienza cliente accurata: accompagnamento in caso di problemi durante un ordine, monitoraggio degli ordini, sostituzioni e rimborsi facilitati...

Ancora più importante, questi marchi mantengono i loro impegni.



2. Gioca la carta della trasparenza

La fiducia in un marchio va di pari passo con trasparenza e onestà. Metodo di fabbricazione, composizione dei prodotti alimentari, gestione dei dati personali... Tutto deve essere assolutamente limpido. L'esempio di [Ferrero Rocher o di Buitoni](#), all'inizio del 2022 è perfetto. In seguito ad alcuni prodotti contaminati, i marchi hanno dovuto ritirare dal mercato diverse categorie di prodotti, senza per questo comunicare con chiarezza e regolarità su questo argomento. Questo silenzio e questa mancanza di trasparenza hanno suscitato forti critiche e una vera sfiducia nei confronti di questi giganti dell'agroalimentare.

Il marchio retail responsabile [TwoThirds](#), invece, ha capito molto bene l'importanza della trasparenza per coinvolgere la sua community di clienti. TwoThirds spiega in modo molto preciso i suoi [metodi di fabbricazione](#), il consumo di acqua che genera, il tempo di produzione allocato e perché le consegne possono essere lunghe... Tutte informazioni che danno davvero fiducia perché il consumatore sa perfettamente cosa aspettarsi.

La trasparenza riguarda anche l'argomento spinoso dei dati. Da quanto nel 2018 è stato adottato il GDPR (regolamento generale sulla protezione dei dati), la raccolta dei dati personali deve essere autorizzata dall'utente. Da aprile 2021, la regolamentazione è ancora più rigida e sempre più utenti rifiutano i cookie, seppur essenziali per migliorare l'esperienza cliente e la personalizzazione.

Come spiega Loïc Mocellin, Vicepresidente Vendite EMEA di Jahia nella sua [Tribune](#): "Se l'uso dei cookie viene rifiutato in modo così massiccio, è perché viene capito molto male dal grande pubblico. Il rifiuto di tutti i cookie significa di fatto rifiutare qualsiasi cattura di dati, malgrado il fatto che alcuni siano utili ovvero essenziali, come è il caso dei first party data. Se fossero meglio informati sui loro diritti e sul controllo dei loro dati, i consumatori potrebbero adottare un atteggiamento di cooperazione con i marchi, permettere loro di migliorare i servizi e rendere più redditizi i loro sforzi di targeting."



I profili sono ovviamente molteplici, anche le esperienze devono esserlo.

3. Community e influencer marketing

L'influencer marketing si impone sempre più nelle strategie dei marchi. Gli influencer giocano un ruolo di prescrittori e di opinion leader, a patto di reclutare quelli che corrispondono realmente ai valori del tuo marchio. L'incarnazione dei marchi attraverso gli influencer permette di umanizzare le strategie di marketing e di rafforzare l'identificazione dei consumatori con un marchio. Che si tratti della vendita di un prodotto, della sottoscrizione di un servizio, l'influenza ridà fiducia. Ogni influencer, certamente un ambasciatore, è percepito dalla sua community come degno di fiducia e di autenticità.

Perché, giustamente, la community è anche garanzia di fiducia, rassicura. Grazie alle raccomandazioni dei propri pari, siamo più inclini ad acquistare un prodotto e ad essere sedotti dal marchio.



Creare esperienze più umane per i clienti (...) ci permette di (ri)costruire una fiducia molto più forte e duratura.

Fiducia nel marchio, il ruolo chiave dell'esperienza cliente

La fiducia nasce da emozioni e da esperienze positive. Tanto più quando si tratta di transazioni. I tuoi consumatori investono denaro nel tuo prodotto o servizio, allora se l'esperienza e le emozioni generate sono negative, la rottura è ancora più forte. L'esperienza cliente è al centro di queste sfide e gioca un ruolo centrale nella creazione della fiducia tra marchi e consumatori ma anche nel mantenimento, ovvero nello sviluppo di questa fiducia.

L'esperienza cliente è una leva di soddisfazione e di fidelizzazione. Se i tuoi consumatori sono fedeli al tuo marchio, è proprio grazie all'esperienza cliente che proponi loro e non per il tuo marchio in sé. Lo dimostra il fatto che l'86% dei consumatori con un'esperienza positiva acquisterà di nuovo da un marchio, mentre tra chi ha avuto un'esperienza negativa, solo il 13% afferma di voler acquistare di nuovo.

Come creare esperienze cliente degne di fiducia?
Analizzando, ottimizzando e personalizzando.

1. Personalizzare l'esperienza cliente

Tutto quello che consente di rafforzare il legame tra un marchio e il suo cliente è da tenere in considerazione.

La personalizzazione è un punto di forza incredibile per i marchi perché consente di rivolgersi in modo personale al proprio pubblico a seconda che si tratti di un nuovo cliente, di un cliente che ritorna, di un cliente che naviga su mobile o su desktop, di un cliente ambasciatore o di un cliente da convincere maggiormente. Evidentemente i profili sono molteplici, quindi anche le esperienze devono esserlo. Le tecnologie e i dati disponibili non mancano, proporre esperienze adattate al segmento in questione è essenziale, più ti spingerai lontano, più riuscirai a creare una relazione unica, forte e che darà fiducia.

2. Raccogliere la voce dei clienti

L'abbiamo visto: la soddisfazione è centrale nella fiducia in un marchio. Chi meglio del tuo pubblico può dirti cosa va e cosa non va? Dare la parola ai propri utenti e clienti è una vera e propria opportunità per creare un legame. Dar loro fiducia ascoltandoli. Le strategie di voce dei clienti consentono :

- Di conoscere meglio il proprio pubblico,
- Di migliorare l'esperienza cliente,
- Di giocare sulla soddisfazione e, quindi, sulla fidelizzazione,
- Di innovare! Grazie a queste preziose insight, puoi identificare i nuovi bisogni dei clienti o comprendere in che modo si sono evoluti.

Un cliente che si sente ascoltato, compreso e utile darà più fiducia ad un marchio e si rivolgerà molto di più ad esso rispetto ad un marchio che non misura l'opinione del proprio pubblico.

Creare esperienze cliente più umane, più appropriate e più personali e ascoltare consente di (re)instaurare una fiducia molto più solida e duratura: alla fine ciò si tramuta in opportunità guadagnate e in clienti fidelizzati. Lavorare alla fiducia nel proprio marchio è diventato semplicemente indispensabile. ■

3 domande a... RTL



Alix de Goldschmidt,
Vicedirettrice Prodotto e
Innovazione Audio Digital
Groupe M6



Recentemente avete rivisto la vostra strategia mobile app creando un ecosistema. Quali erano le sfide?

Abbiamo lanciato il rifacimento di tutto il nostro ecosistema digitale (sito web e app) 2 anni fa per rispondere meglio alle aspettative dei nostri utenti. Il nostro ecosistema era abbastanza obsoleto e

poco adatto rispetto alle innovazioni del mercato audio. L'obiettivo era rendere più accessibili i nostri contenuti audio in un contesto di iper-distribuzione. Naturalmente con il forte desiderio di essere all'avanguardia dell'innovazione e il più vicino possibile alle aspettative dei nostri ascoltatori prolungando la loro esperienza con la radio. Infatti, l'applicazione è una app kiosk, che riunisce i nostri 3 marchi (RTL, RTL2, Fun Radio). Era anche importante valorizzare le webradio e tutto il nostro catalogo estremamente ricco.

La personalizzazione dei contenuti è una delle grandi novità della vostra app. Come la attuate?

È qualcosa di molto nuovo e resta ancora un tema da esplorare. Abbiamo creato un motore di ricerca con la soluzione Algolia (che è all'avanguardia delle soluzioni del mercato) e abbiamo lavorato molto con GoAndUp (la nostra agenzia digitale) sulla possibilità di mettere le trasmissioni o gli episodi nei preferiti in modo molto semplice, di ritrovare le riproduzioni in corso, suggerimenti di contenuti o ancora liste di riproduzione personalizzate... La personalizzazione è un grande punto di forza per aumentare la fidelizzazione e la scoperta di nuovi contenuti.

Esperienza incentrata sull'utente, uso in base alle esigenze... Secondo te che cos'è fondamentale per creare una buona app?

Una app deve essere assolutamente rivolta alle esigenze dell'utente.

Poi deve essere semplice, estremamente intuitiva e facile da usare con un'ottima UX, il che può rivelarsi davvero difficile quando si sviluppa una app kiosk molto ricca di contenuti. Ecco perché ci appoggiamo alla nostra agenzia Ability che mette l'UX al centro della sua attività.

La solidità è una sfida maggiore affinché la nostra app sia sempre funzionale. A tal fine diamo sempre priorità alle implementazioni progressive delle applicazioni e al miglioramento continuo. ■

3 domande a... Kat Borlongan



Kat Borlongan,
Chief Impact Officer
Contentsquare



Cosa vuol dire avere un impatto quando si è un'azienda nel digitale?

ci sono tre modi di prevedere l'impatto. Si può considerarlo come un portafoglio di progetti che non sono necessariamente legati al business dell'azienda. In questo modo si può implementare la propria strategia e la propria roadmap e, parallelamente e in modo puntuale, piantare alcuni alberi o organizzare un galà di raccolta fondi per una causa cara all'azienda.

L'impatto può anche essere considerato tattica pura, al servizio del solo e unico obiettivo dell'azienda: sviluppare il business. In questo caso, l'impatto serve il marketing, l'impegno dei collaboratori, la gestione dei rischi, il lobbying, ecc. I KPI legati all'impatto alimentano quindi direttamente i KPI di queste attività.

Ma si può anche considerare l'impatto come fine a se stesso, un risultato, un altro modo per definire il successo, così come la crescita e i redditi. Contentsquare fa parte della terza categoria.

Contentsquare aveva già "vinto" tutto: una raccolta fondi di 500 milioni di dollari condotta da Softbank, il consolidamento del mercato è sulla buona strada, può vantare una crescita a tre cifre, centinaia di nuove assunzioni ogni trimestre, molte acquisizioni all'anno e un'espansione su parecchi mercati contemporaneamente. C'è tutto.

Poi, nel 2021 Jonathan ha deciso che questa definizione di successo non era più sufficiente. Secondo le sue stesse parole:

"Contentsquare ha raggiunto un punto in cui abbiamo acquisito una solida reputazione e un certo potere grazie al nostro prodotto, ai nostri team, alla nostra

rete di partner, alle nostre risorse e alla nostra crescita su vasta scala. E - come sentiamo dire spesso - potere e responsabilità sono estremamente legati. La nostra crescita ha il dovere di avere un senso. Non possiamo diventare una delle più grandi aziende SaaS al mondo se non creiamo impatti positivi per l'umanità e per il pianeta."

Avete annunciato le priorità di Contentsquare in materia di impatto: accessibilità, cause sociali, clima, diversità, protezione della privacy... Puoi dirci qualcosa di più sui numeri di questi obiettivi e sulla tempistica di questi progetti?

Se cerchiamo di fare tutto allo stesso tempo, finiremo per non cambiare nulla. Occorre scegliere le proprie "battaglie"; per fare questo, ci siamo posti due domande:

- Come possiamo contribuire ai principali cambiamenti che desideriamo vedere avvenire nel mondo? Sulla scia della nostra missione originale: dare alle aziende la capacità di creare esperienze digitali che le persone amano, cercano, meritano. Esperienze digitali rese umane.

- Come possiamo contribuire a questo? Dove i dipendenti, i prodotti e i partner di Contentsquare possono fare la differenza maggiore?

Sulla base di queste domande, abbiamo scelto diverse "battaglie": accessibilità (digitale), eco-design (digitale) e fiducia (digitale).

Detto questo, prima di dare potere agli altri, dobbiamo innanzitutto fare la nostra parte. Di fatto, anche se questo rientra nella competenza del team "Impact", si tratta piuttosto di "Responsabilità". E fare business nel 2022 implica una responsabilità.

Come evitare di cadere nel greenwashing, nel social washing o nell'impact washing?

In ognuno di questi termini, "washing" implica raccontare tutto e niente, per far credere che l'azienda sia più orientata verso il clima/il sociale/l'impatto rispetto a quanto non lo sia veramente.

È molto facile evitare queste insidie se l'impegno è sincero.

1. In primo luogo: fai seguire i fatti alle parole. I bei discorsi da soli non bastano, quello che conta sono i risultati. Se vuoi festeggiare il Mese della donna, invece di lanciare una campagna che si accontenta di valorizzare le donne ammirevoli del tuo settore, perché non fare una valutazione della differenza tra i sessi e avere questa discussione molto dolorosa ma necessaria a livello della direzione sulle misure da adottare per migliorare la situazione? Se ti preoccupi del pianeta, invece di pulire una spiaggia e fare delle foto per i social network, perché non eseguire una valutazione dell'impronta di carbonio fino allo SCOPE 3 e definire una strategia rigorosa di riduzione delle emissioni di carbonio? Se ti preoccupi dell'inclusione, fai verificare l'accessibilità del tuo sito web per comprendere in che modo hai potuto discriminare inconsapevolmente migliaia di persone che non vi hanno accesso.

Sì, tutto questo richiede più tempo e denaro dei semplici #hashtag. Ma è agire che fa veramente smuovere le cose.

2. Investi per accelerare in questi settori. Che si tratti del clima, della diversità e dell'inclusione o della fiducia digitale, queste sfide sono complesse e meritano che

vi si dedichi del tempo per formare bene i team. Fai in modo che l'impatto rientri nella politica di formazione della tua azienda, in modo che tutti i collaboratori possano andare nella direzione giusta.

3. Non rendere l'impatto una questione di marketing. Storia vera: il team "Impact" non ha dei KPI marketing. Per una semplice ragione: perché non è il motivo per cui noi ci investiamo. Certamente, le ripercussioni positive sul marchio sono innegabili, ma l'impatto genera il valore in sé. Il mio team si concentra sull'ottenere risultati basati su metriche dedicate ad ognuno dei pilastri. Ad esempio, in materia di accessibilità digitale, misuriamo il numero di pagine divenute accessibili direttamente o indirettamente grazie a Contentsquare; in materia di clima, abbiamo raggiunto i nostri obiettivi annuali di riduzione netta delle emissioni di carbonio e riusciamo a mantenere i nostri sforzi nel tempo?

Per quanto riguarda la diversità e l'inclusione, qual è la percentuale di aumento del numero di donne e di minoranze sottorappresentate che occupano posti di gestione e di direzione?

4. Resta umile. Questo non ha bisogno di commenti. ■

Fiducia nel marchio e trasparenza al centro del successo di New Balance



Intervista a Jonathan Clark, Asia Pacific DTC Director, New Balance di Matt Robinson, VP Marketing APAC, Contentsquare

New Balance è un marchio di abbigliamento sportivo omnicanale il cui ecosistema digitale va ben oltre l'eCommerce. Proponendo al contempo prodotti tecnici e dal grande valore aggiunto, New Balance difende saldamente i propri valori, il che consente al marchio di distinguersi dagli altri. Come numerosi marchi retailer al mondo, anche New Balance ha affrontato tensioni nella supply chain, tensioni rafforzate dalla pandemia. Jonathan Clark, Asia Pacific DTC Director di New Balance, ci spiega in che modo il marchio è riuscito ad instaurare una fiducia forte con il proprio pubblico grazie alla trasparenza e all'onestà.



Matt Robinson : Per capire bene il contesto che New Balance deve affrontare, potresti spiegarci cosa è successo durante la pandemia e in che modo questo ha ancora effetti sulla tua attività?

Jonathan Clark : New Balance, come tutti i marchi di sport del mondo, fornisce prodotti di alta performance provenienti da fabbriche molto sofisticate del Vietnam del Sud. Come la maggior parte dei paesi del mondo, il Vietnam è stato pesantemente colpito dal COVID-19, anche se durante il primo lockdown e la prima ondata la situazione è stata di fatto gestita molto bene.

Tuttavia, quando la variante Delta ha colpito alla fine del 2022, i tassi di vaccinazione erano ancora molto bassi e la maggior parte delle fabbriche ha dovuto chiudere su ordine del governo. Non c'è stato molto da fare. Questo ha turbato in modo massiccio tutti i marchi sportivi dall'inizio del quarto trimestre 2021 al primo trimestre 2022.

Al di fuori di queste fabbriche di produzione, non ci sono molte regioni che possono fabbricare questi prodotti perché sono molto complessi, necessitano di una competenza e non è facile trovare una fonte di produzione equivalente.

Come vi siete organizzati per assicurarvi che la domanda venisse soddisfatta?

Questa interruzione della supply chain ha interessato milioni di paia e di prodotti di base, in particolare i modelli storici da corsa. Se non si può sostituire il volume prodotto, si possono sostituire i modelli. Abbiamo dovuto vendere ai clienti quello che avevamo a magazzino piuttosto che i modelli di marca che erano abituati ad acquistare.

Naturalmente, avremmo potuto tentare di cambiare fornitore o di ricorrere al doppio approvvigionamento, ma il prodotto è così complesso tecnicamente che il rischio di fallire era enorme. Non potevamo rischiare di far uscire un prodotto di qualità inferiore con una fabbrica sostitutiva. A parte i costi e i tempi, era troppo rischioso.

Per quanto riguarda i comportamenti online, come ha reagito il vostro pubblico? Avete notato delle frustrazioni da parte dei clienti o dei nuovi comportamenti di navigazione?

I volumi di ricerca non sono cambiati. I clienti cercavano prodotti lifestyle chiave e questo non è cambiato nonostante l'esaurimento delle scorte.

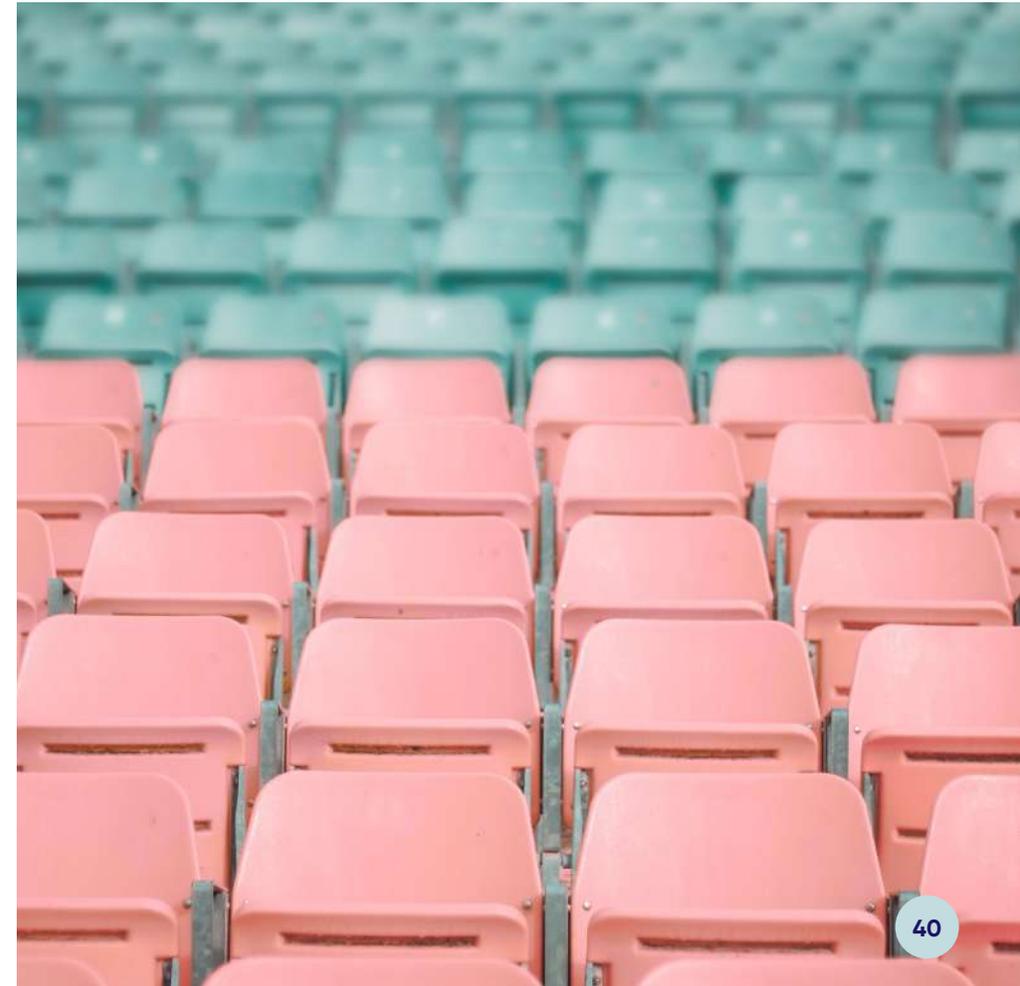
Quindi la domanda era sempre presente. La nostra sfida a quel punto era quella di assicurarci che la domanda fosse sempre presente quando il prodotto sarebbe stato di nuovo disponibile, soprattutto dopo essere stati assenti dal mercato per così tanto tempo. Abbiamo dovuto cercare prodotti sostitutivi per compensare la mancanza di disponibilità degli altri prodotti. Restava una situazione delicata. Alla fine abbiamo notato che i clienti acquistavano i prodotti altrove. Il nostro è un business basato sulla novità, quindi la maggior parte del tempo, quando le persone cercano un prodotto, vogliono quel prodotto e non un altro.

Come avete adattato la vostra strategia visto l'esaurimento delle scorte?

Abbiamo dovuto rivedere tutta la nostra strategia go-to-market. Avevamo previsto un importante dispositivo marketing per promuovere questi prodotti. Visto che non erano più disponibili, abbiamo dovuto adattare la strategia e orientarci verso ciò che era disponibile.

In compenso, per quanto riguarda il budget, non abbiamo ridotto le spese. È chiaro che tutto l'ecosistema diventa meno efficace quando si

Era davvero importante mantenere il rapporto con i nostri clienti.





promuove un'offerta che non è allineata alla domanda. Quindi il rendimento delle nostre spese si è per forza ridotto.

Abbiamo creato nuovi elementi promozionali con i prodotti che avevamo a magazzino e abbiamo cercato di essere il più possibile convincenti e pertinenti. Alla fine, l'importante è stato mantenere il nostro legame con i clienti.

Pensi che questo abbia avuto un impatto negativo sulla vostra immagine di marca? Avete ricevuto dei feedback negativi dai consumatori?

Uno dei nostri modelli, la basket 550, è una delle scarpe più richieste al mondo. Questo modello fa parte dei prodotti interessati dalle chiusure delle fabbriche di cui parlavamo prima. Siamo comunque riusciti a produrre una piccola quantità di queste scarpe per il lancio.

Abbiamo avuto un problema tecnico con uno dei nostri Bot, che ha richiesto l'aggiornamento del sito. Abbiamo preferito rimandare il lancio del prodotto di 15 giorni perché sapevamo che se la tecnologia non era pronta, avremmo dovuto affrontare tantissime frustrazioni.

Essere trasparenti è davvero importante.

Per compensare, poiché la data del lancio della scarpa era già stata annunciata ai clienti, abbiamo deciso di lanciare una scarpa simile e questo ha avuto un impatto enorme. Perché anche se le nostre intenzioni erano buone, i nostri clienti l'hanno percepito come un inganno, il che ha causato un'ondata di disiscrizioni. Occorre trovare un vero equilibrio tra provare a soddisfare l'aspettativa dei consumatori e mantenerne la fiducia. Abbiamo visto chiaramente il limite in questo caso, non si può sostituire un prodotto con un altro. I clienti sono scettici e si sentono frustrati, in particolare quando annunci che arriverà un prodotto ma ne arriva un altro, il che è comprensibile.

Dopo questo evento, come avete lavorato sull'impegno dei clienti, sulle loro aspettative e, alla fine, sulla loro esperienza?

Essere trasparenti è davvero essenziale. Durante il COVID-19, ad esempio, siamo stati molto trasparenti sui tempi di spedizione. Piuttosto che vedere il

messaggio con i tempi di spedizione nel carrello, lo si vedeva sulla home page. Poi per i paesi che erano in lockdown avevamo un popup e avevamo personalizzato il sito web in funzione delle regioni.

Durante i lockdown abbiamo reso la consegna gratuita per aiutare i clienti ad acquistare e non generare costi extra per loro. Abbiamo tentato il più possibile di dimostrare solidarietà. Ci sono molte aziende che fanno pagare alcuni servizi ai clienti, il tutto senza dare informazioni prima del carrello.

Abbiamo cercato di essere completamente trasparenti e di fare in modo che l'esperienza fosse chiara non appena il cliente arrivava sul sito. Ci sembrava la cosa giusta da fare.

Tenuto conto della difficoltà di approvvigionamento, delle spese di porto gratuite, ecc., avete previsto di aumentare i prezzi?

Assolutamente no. È una questione di fiducia. Se abbiamo fissato un certo prezzo al consumatore per un dato prodotto, non lo cambieremo certo durante la stagione. Evidentemente ci sono pressioni sui prezzi e sui tempi nella supply chain, ma i nostri clienti non devono notarlo. Per gestire la fiducia nel

marchio, era essenziale per noi evitare che l'aumento dei costi o l'allungamento dei tempi di produzione si ripercuotessero sul cliente.

Cerchiamo di essere e siamo un marchio estremamente onesto. La fiducia è importantissima per noi e cerchiamo di far sì che si rifletta nelle nostre relazioni con i clienti, è per questo che ho detto che qualsiasi ritardo viene annunciato nella homepage, e non solo nel carrello.

Quindi, in fin dei conti, quello che cerchiamo di fare è migliorare e razionalizzare l'esperienza cliente. È il cuore e l'anima di quello che stiamo cercando di fare da New Balance.

Quindi oggi fiducia e trasparenza devono essere il motto di un marchio?

Sì, crediamo davvero che un marchio debba essere fedele a se stesso. Oggi i consumatori sono molto consapevoli e informati, vedranno subito molto chiaramente quello che fai. Sappiamo tutti che una sola cattiva esperienza significa che non torneranno mai. Si tratta davvero di offrire buone esperienze, di dimostrare trasparenza, di essere il più onesti possibile e di provare ad eliminare gli attriti.

Con un po' di fortuna, questo porta ad un'esperienza arricchente ed è così che costruiamo il marchio.■

Per gestire la fiducia nel marchio, era essenziale per noi evitare che un aumento dei costi o un allungamento dei tempi di produzione venissero trasferiti al cliente.

Strategie omnicanale: come il gruppo Estée Lauder umanizza le sue esperienze online?



ESTÉE
LAUDER
COMPANIES

Intervista a Katherine Mamontoff, General Manager Online & Omnichannel, ANZ, The Estée Lauder Companies di Neha Garg, Senior Demand Generation Manager, Contentsquare

Il gruppo Estée Lauder è uno dei leader mondiali della cosmetica di lusso. Il marchio intende ispirare i suoi clienti e ad aiutarli ad esprimere la bellezza unica di ciascuno. Interamente dedicata al trucco, ai trattamenti e ai profumi, l'azienda possiede un portafoglio di marchi diversificati venduti in 150 mercati. Katherine Mamontoff, General Manager Online & Omnichannel, ANZ, ci spiega in che modo la pandemia ha accelerato i piani omnicanale come per molti altri marchi. La trascrizione in digitale di esperienze abitualmente legate al negozio, come la prova dei prodotti, le relazioni con i clienti e le consulenze personalizzate, è stata essenziale. Katherine consiglia in particolare di continuare a guardare al futuro, di ottenere l'adesione della direzione e di restare creativi.

Neha Garg : Come avete fatto evolvere la vostra strategia omnicanale con la pandemia e la chiusura dei negozi?

Katherine Mamontoff : Rispondere alle aspettative dei nostri consumatori in materia di localizzazione è il motore della nostra strategia omnicanale. Stavamo già lavorando su come mettere online l'esperienza vissuta in negozio per armonizzare tutto il percorso cliente, che fosse online o in presenza o anche entrambi. La pandemia non ha fatto altro che accelerare la nostra ambizione di un'esperienza cliente trasparente attraverso tutti i canali.

In particolare, il virtual try-on (prova virtuale) è stato uno dei mezzi per riuscirci. Usando il cellulare e la realtà aumentata, si possono provare i rossetti, gli ombretti e i fondotinta abbinandoli ai vari incarnati. Si possono anche provare le ciglia finte.

La tecnologia ha fatto davvero passi da gigante, e questo ci ha aiutato enormemente. Oggi, la tecnologia di corrispondenza dei fondotinta è così precisa rispetto al proprio incarnato che si riesce ad ottenere rapidamente una versione molto simile a quello che un make-up artist propone in negozio. Questo ci ha permesso di far andare rapidamente i nostri consumatori online quando non potevano più andare nei negozi, sapendo che stavamo

comunque sempre offrendo loro il miglior servizio possibile.

Quali sono le sfide che i marchi devono affrontare quando attuano una strategia omnicanale?

1. Integrare i canali emergenti e i canali più consolidati

Da Estée Lauder la nostra attività online, lanciata 25 anni fa e sviluppatasi ad un ritmo incredibile, era ancora considerata una piccola parte del nostro business. D'altra parte, anche le nostre attività tradizionali, cioè in negozio, si erano sviluppate ma entrambe non erano necessariamente integrate da un punto di vista tecnologico e delle risorse. Abbiamo quindi fatto molti sforzi per avviare queste capacità e funzionalità omnicanale.

2. Offrire un'esperienza coerente sulle piattaforme proprie e terze

Un elemento fondamentale di cui tener conto è che Estée Lauder non possiede tutti i negozi in cui sono venduti i marchi. Siamo allo stesso tempo retailer con negozi indipendenti come M·A·C Cosmetics e i nostri siti di eCommerce. Ma dipendiamo anche da distributori come i grandi magazzini in cui abbiamo un margine di manovra molto inferiore. In tal caso, dobbiamo

lavorare fianco a fianco con i distributori. Per fare questo dobbiamo essere creativi, procedere tappa per tappa e lavorare bene con i partner di distribuzione.

3. Serve tempo per ottenere un risultato

Per avviare una strategia omnicanale serve tempo. Richiede investimenti tecnologici importanti, risorse e il coinvolgimento di tutte le parti in causa: i team dei negozi, il brand marketing, l'IT, il corporate marketing, i dati, le finanze... Per dar vita a questi progetti occorre riunire molte persone.

4. Re-immaginare un modello commerciale tradizionale

Passare da un modello commerciale tradizionale con la vendita in negozio a un modello omnicanale non è semplice. Penso che occorra davvero iniziare con un progetto pilota, assicurarsi che i team in negozio abbiano la capacità di gestire le chat, gli appuntamenti virtuali in diretta, ecc. Una volta che questo modello si dimostra efficace, lo si può estendere. È in questo modo che abbiamo lavorato.

Il vantaggio delle vendite online e dell'omnicanalità è che sono veramente iterative. Devi affrontare costantemente qualcosa di nuovo. Stai sempre testando, sperimentando, vedendo come si



Con l'aumento della concorrenza, offrire un'esperienza di vendita al dettaglio personalizzata e sorprendente consentirà ai nostri marchi di conquistare i consumatori e di costruire una fedeltà a lungo termine.

possono migliorare i processi. Penso davvero che sia importante non perdere di vista questa cosa, avere sempre questa mentalità di start-up per testare, imparare e iterare, piuttosto che provare ad essere perfetti sin dal primo giorno.

Se dovessi dare dei consigli concreti per affrontare queste sfide, quali sarebbero?

Ottenere il consenso della direzione è essenziale. È necessario che gli sponsor esecutivi credano veramente nel progetto e lo comprendano. All'inizio, alcune idee possono sembrare stravaganti, oppure ti puoi chiedere quanti consumatori aderiranno a queste nuove idee. Ma come abbiamo visto negli ultimi tre o quattro anni, gli attuali fattori ambientali hanno cambiato completamente il modo in cui le persone guardano ad iniziative che all'inizio potevano sembrare inapplicabili.

Penso ad esempio al "Click and Collect". Solo pochi anni fa questo servizio era agli albori ma la pandemia ne ha accelerato l'adozione e le strategie di "Click and Collect" sono diventate dei must per i marchi.





Secondo te come evolveranno le strategie omnicanale?

I grandi magazzini e i negozi specializzati restano una priorità per noi. Lavorando insieme, saremo in una posizione più forte per liberare il potenziale

Una volta che un modello è collaudato, è possibile espanderlo. Ecco come abbiamo fatto.

dell'omnicinale. Ci concentreremo sempre sul miglioramento dell'esperienza in negozio e online ma anche sul modo di condurre le nostre esperienze online in negozio, allo scopo di permettere ai consumatori di scegliere il tipo di esperienza che desiderano vivere con noi.

La personalizzazione dominerà la conversazione omnicanale. Ad esempio, da ELC usiamo degli strumenti di ascolto sociale e di apprendimento automatico per comprendere meglio i comportamenti dei consumatori e le loro aspettative, in particolare per quanto riguarda la positività, i trattamenti personali e il benessere. Con una concorrenza accresciuta, offrire un'esperienza retail personalizzata e stupefacente permetterà ai nostri marchi di guadagnare consumatori e fidelizzarli a lungo termine. ■

Tutti uguali davanti allo schermo



La Fondazione Contentsquare si impegna a costruire un web **più accessibile** attraverso:

Creazione di soluzioni innovative e d'impatto

Sensibilizzazione attraverso l'educazione

Sostenere la ricerca e innovazione per un futuro sostenibile

Sostienici: contentsquare-foundation.org



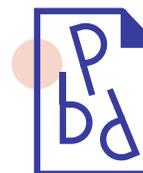
1 persona su 10
è cieca o ipovedente



1 uomo su 12
è daltonico



1 persona su 11
ha più di 65 anni



1 persona su 10
è dislessica

Sustainable Fashion: 5 azioni RSI per creare fiducia

63.865
vasche da bagno risparmiate

0 %
di stock

Carbon-neutral

Garanzia di
sicurezza e
di salari
equi

15 % del fatturato
degli articoli riversato
per la ricostruzione
attraverso
un'associazione



Fiducia

Il 42% delle persone della
generazione Y si rivolge
oggi ai brand che hanno
un impatto positivo

Deloitte

ASPHALTE
Implementazione
di un sistema di
pre-ordino

**atelier
• unes**
Uso di materiali sostenibili
(lino, cotone certificato
GOTS, Econyl)

TWOTHIRDS
Fabbricazione
locale

allbirds
Protocollo di riduzione
dell'impronta carbonio
(GHG Protocol, ISO 14067,
certification B-corp)



Creazione
dell'evento
"Fair Friday"

Il futuro dell'eCommerce

Come sarà l'eCommerce di domani? Comunitario, virtuale, innovativo... Il digitale porta un cambiamento e definisce le nuove abitudini. Le innovazioni non mancano. Come identificare quelle che diventeranno il futuro dell'eCommerce? In che modo possiamo farle proprie in quanto azienda?



03

Articolo	50
In che modo le aziende possono far proprio il WEB3?	
Intervista	57
Elevenparis, il marchio urban retail che si lancia nel Web3	
Intervista	63
NFT e lusso: creare un'offerta innovativa e desiderabile, la scommessa di Christofle	
Intervista	66
Printemps muove i primi passi nel mondo virtuale	
Intervista	71
"L'influenza, vera fonte di attrattività, consente di costruire a lungo termine una storia più ricca intorno ai marchi."	
Infografica	77

In che modo le aziende possono far proprio il WEB3?



Di Brahim Abdesslam, Direttore di Keyrus New Reality

È sulla bocca di tutti, al centro di tutte le conversazioni. Non si contano più le start-up che lo rivendicano, né gli articoli di stampa che gli vengono dedicati. Più che un termine in voga, il WEB3 è diventato il concetto must degli influencer del business di domani.

Mentre il movimento digitale si è impegnato a creare esperienze omnicanale per avvicinarsi al mondo fisico, oggi il progresso delle tecnologie modella i contorni di un internet nuovo, che risponde alle aspirazioni della generazione Z di consumatori cresciuti davanti agli schermi e che si muovono oggi in uno "spazio" talvolta qualificato come virtuale.

E come spesso accade in materia di evoluzione tecnologica, le aziende seguono passo passo gli utenti. Come per la rivoluzione dell'eCommerce del 1998, i cambiamenti che si profilano da qualche parte tra criptovalute, NFT e metaverso fanno reagire i marchi, in parte preoccupati dalle evoluzioni rapide, in parte all'avanguardia sul cambiamento. Sconvolgimento maggiore per i suoi fautori, presa in giro standard per i detrattori, questa idea di un nuovo web sembra dividere gli esperti del mondo digitale. Piccola panoramica sul WEB3.

keyrus

Che cos'è il WEB3?

Secondo Chris Dixon, analista di Andreessen Horowitz, il WEB 1.0 indica la prima età di internet, che può riassumersi nel testo e nei link per navigare in modo passivo. Si consumano informazioni senza partecipare alla loro elaborazione, ma con l'eccitazione dei pionieri che scoprono terre sconosciute.

Poi con il WEB 2.0, internet diventa una rete di interattività. Ci si informa attraverso i flussi RSS, si crea del contenuto attraverso i blog, le recensioni su internet, i video, i tweet... È l'avvento dei social network, della mobilità e dei dati. Si costruiscono business model intorno all'attenzione. Gli app store si moltiplicano. Internet si democratizza ma paradossalmente è anche il periodo che vede imporsi le grandi piattaforme centralizzatrici. Google fa man bassa sulla ricerca online. Facebook si appropria delle relazioni tra amici e LinkedIn diventa l'annuario professionale planetario.

Oggi il WEB3 si presenta come la nuova tappa di questa evoluzione, sintesi eccitante della libertà degli esordi e dei progressi del secondo periodo. Alcuni direbbero: "il punto di incontro tra una rivoluzione culturale e un'esplosione tecnologica".



Dalle tecnologie nuove ai nuovi utilizzi

La rivoluzione culturale: Keanu Reeves va a trovare un amico regista, i figli di quest'ultimo non hanno mai visto Matrix, allora l'attore gli descrive questo eroe alla ricerca di prove per distinguere ciò che è reale da ciò che è solo virtuale. La figlia del suo amico gli chiede: "Ma perché?". Sorpreso, Keanu risponde: "Non vuoi sapere se qualcosa è reale?". E la ragazza gli risponde con un magnifico: "No!" Questo aneddoto serve a farci capire il gap generazionale (insuperabile?) che separa la generazione Z da quella precedente. Una generazione per cui la parola virtuale non ha lo stesso peso. Ed è attraverso questo prisma che occorre riesaminare tutto.

I marchi che partono all'assalto del WEB3 intravedono opportunità reali di business dietro ad un fenomeno generazionale.

La blockchain, motore centrale del WEB3, dal Bitcoin agli NFT Monoprix

Per questa esplosione tecnologica non c'entra più la storia di Matrix (antenato lontano) ma quella della blockchain. All'inizio era una rete di certificazione decentralizzata in cui i blocchi funzionavano come le pagine di un registro che contiene le transazioni effettuate tra gli utenti.

Oggi ne esistono più di 1.000, che si declinano in criptovalute, NFT e dApp (applicazioni decentralizzate), che servono da basi tecnologiche per le esperienze proposte "in WEB3". È lo strumento che permette di tracciare gli scambi in modo infalsificabile e di garantire la proprietà delle informazioni. È così che il WEB3 propone un'economia della proprietà, un fatto nuovo rispetto ai WEB 1.0 e WEB 2.0.

Nel 2008 nasce il Bitcoin, la blockchain più famosa, che è anche una criptovaluta, una moneta elettronica che non dipenda da uno Stato. Oggi le blockchain sono numerose e propongono anche la propria

criptovaluta per funzionare: Algorand, Avalanche, Cardano, Cosmos, Dash, Fantom, Hyperledger, Injective, Iota, Moonbeam, Neutrino, Polkadot, Polygon, Ripple, Tendermint, Tezos, Serum, Stellar, Uniswap, Zeon...

Tutte queste criptovalute permettono di fare acquisti (come ad esempio le opere d'arte digitali proposte da Monoprix) che rafforzano l'immersione nella maggior parte delle piattaforme, ad iniziare dal metaverso.

Metaverso, ovvero la promessa di un "aldilà"

Il metaverso è composto da un insieme di tecnologie (realtà virtuale (VR) aumentata (AR) e mista (MR)), che trasformano il modo di interfacciarsi con internet, con una nozione spaziale: si va "in" internet.

È diventato il nuovo terreno di sperimentazione dei marchi e delle organizzazioni che cercano di comprendere o di creare gli usi di domani. Dalla grande distribuzione alla moda e al lusso, passando per lo sport, la cultura, la salute e il viaggio, sembra che ogni settore trovi qui il proprio campo di gioco. Facciamo un esempio: The Sandbox è una

piattaforma che si rivendica del metaverso e che vende terreni "edificabili". Carrefour vi ha acquisito un terreno e conta di organizzarvi esperienze ludiche ed immersive. Vi si trovano anche Leader Price (giochi per vincere buoni acquisto), HSBC (servizi finanziari digitalizzati) o AXA (agenzia di consulenza). La casa automobilistica Hyundai vi ha sviluppato cinque parchi tematici per scoprire i prodotti e l'universo del marchio (gare automobilistiche, temi ecologici...).

Anche Adidas vi ha acquistato un terreno e propone agli utenti di navigare in un universo urbano virtuale ma anche di acquistare nelle sue boutique accessori digitali esclusivi della sua collezione NFT, per ad esempio vestire il proprio avatar: 30.000 articoli a 0,2 Ethereum (circa 320 €) venduti in poche ore! Questi NFT (o Token Non Fungibili / Non Fungible Tokens) funzionano come delle criptovalute, ma un token è un titolo unico di proprietà. Si può acquistare con le criptovalute, ma non si può scambiare. Sono legati ad attivi digitali (conoscete il Bored Ape Yacht Club?) o fisici, proprio come il titolo di proprietà cartaceo di un'imbarcazione ne rappresenta la proprietà.

Nike, invece, ha scelto Nikeland, la "materializzazione" in Roblox (altro metaverso) della sua sede

sociale in cui organizza giochi sportivi. Anche Nike commercializza articoli per gli avatar. Se sei appassionato di skateboard, vieni a sfidare gli altri nel Van's World e a personalizzare i tuoi skate e le tue scarpe. Sempre in Roblox, puoi vestire il tuo doppio digitale con articoli Ralph Lauren, Alo Yoga, Gucci... Per del Balenciaga vai invece su Fortnite. Per Puma e Lacoste, vai su Minecraft.

Tommy Hilfiger ha scelto di aprire un negozio in Decentraland, metaverso in cui potrai dissetare il tuo avatar con una Heineken Silver o una Coca-Cola Byte. Chipotle alza l'asticella un po' più in alto organizzando giochi che vengono premiati con buoni per prodotti gratuiti da consumare nel mondo reale. Alcuni fan di Domino's hanno sviluppato un'applicazione che permette di ordinare una pizza in Decentraland e di farsela consegnare a domicilio nella vita vera; idea che sembra ispirare anche McDonald's che ha depositato un brevetto simile.

Una piccola "bua" digitale o un vero mal di pancia? CVS Pharmacy si sta dando da fare per creare una farmacia nel metaverso, vendere degli NFT, ma anche per proporre servizi di consulenza in salute e nutrizione in AR (realtà aumentata) e VR (realtà virtuale).

Le prime esperienze avanzate dei marchi puntano maggiormente a proporre una nuova esperienza ai clienti. Questi marchi intendono evidenziare nuovi modi di interagire con le loro community con nuove offerte o universi di interazioni. È uno dei maggiori punti di forza del Web3 che è un nuovo spazio di gioco da scoprire e da creare per i marchi. Questo nuovo tool permette quindi di ripensare in modo inedito l'esperienza cliente.

D'altronde, l'industria e le funzioni corporate in ufficio non sono da meno e le applicazioni professionali sembrano promettenti.



Il WEB3, infatti, è un catalizzatore per le applicazioni:

- Di **collaborazione** in ambienti immersivi 3D ibridi remote e desktop, per videoconferenze migliorate o anche per veri e propri seminari aziendali in tempi di crisi sanitaria o di lontananza geografica; con il suo progetto VIZAcity, EDF ha organizzato più di 15 eventi per 6.500 collaboratori,
- Di **formazione** in un universo immersivo (industria, medicina, turismo...), come ad esempio l'Immersive Studio di SNCF Réseau che permette ai nuovi collaboratori dotati di un casco Oculus di immergersi nell'ambiente ferroviario (esplosi di prodotti, dimostrazioni di funzionamento di attrezzature, video 360°),
- Di **onboarding** di nuovi collaboratori in una "proiezione" dell'azienda e dei suoi valori: Sopra Steria ad esempio da metà del 2020 ha organizzato dei seminari di integrazione in un campus virtuale per più di 1.800 nuovi collaboratori,
- Di **certificazioni** e gratificazioni dei dipendenti e collaboratori

Tutti questi progetti sono emersi in tempi record e hanno un impatto significativo sui modelli economici. Secondo un rapporto di Bloomberg, nel 2024 il mercato annuale del metaverso peserà da solo €688 miliardi.

Tre comandamenti fondamentali per le organizzazioni

È evidente che nel WEB3 non tutto è fisso e una parte di incertezza persiste sia sugli aspetti giuridici (numerosi argomenti sono ancora avvolti in un'incertezza giuridica e i legislatori sono in ritardo) che sull'impronta di carbonio delle diverse tecnologie: sono pulite? Sostenibili? Compatibili con una procedura RSI e/o Green IT? Allo stesso modo, cosa ne è dell'inclusione sociale e digitale? Il WEB3 è accessibile a tutti? Facile da comprendere? Da usare? Con strumenti abbordabili? Tanti argomenti che necessiteranno di risposte pertinenti per garantire il futuro del WEB3.

Ma una cosa la si è capita: le aziende devono reagire adesso a questo fenomeno e adattarsi in modo

intelligente. Il WEB3 funziona come un racconto leggendario con la sua parte di mito, ma anche con la sua parte di riflessione strutturante. Più che mai, è importante che le organizzazioni prendano parte a questo racconto, pensandolo, scrivendolo e diffondendolo.

Per rientrare in questa dinamica ci sono essenzialmente tre condizioni da soddisfare. Occorre innanzitutto preparare le mentalità al cambiamento e alla novità. Si tratta comunque di un'avventura collettiva, occorre quindi animare la collettività. Come qualsiasi procedura di innovazione, la sperimentazione resta centrale. Le buone idee devono essere testate e convalidate dalla pratica; gli usi che si impongono non sono sempre quelli che erano stati pensati in origine.

Infine, affinché il WEB3 non sia una copia dematerializzata, e al massimo arricchita del WEB 2.0, occorre far emergere i casi d'uso di domani. Secondo Jean-Philippe Clair, Direttore di Keyrus Digital France e Web3 addict, "il metaverso si avvicina al negozio fisico più dell'eCommerce. Non occorre duplicare il proprio sito ma ispirarsi al retail fisico e vedere in che modo trasporlo in tre dimensioni. Non serve a nulla duplicare cose che funzionano già molto bene. Affinché l'investimento sia interessante, occorre immaginare nuovi percorsi e collegarli a ciò che esiste."

E Yaël Gozlan, Partner Consulenza e Trasformazione Digitale da Keyrus, conclude: "Per accompagnare la trasformazione delle aziende verso il WEB3, è necessario infondere l'innovazione e formare all'innovazione dall'interno dell'azienda. L'acculturazione dei team dirigenti e operativi che non fanno parte di questa generazione Z è fondamentale. Essi potranno così comprendere, proiettarsi ma soprattutto nutrire e costruire insieme il loro vivaio di casi d'uso. Una volta acquisite le loro convinzioni e identificati i casi d'uso con forte valore, il passo verso la realizzazione sarà il seguito logico di questo processo. È per questo che è di fondamentale importanza accompagnare i nostri clienti in ognuna di queste tappe." ■



Il Direct-to-Consumer



Vincent Redrado
Founder & CEO
Digital Native Group



Il Direct-to-Consumer è **la più grande rivoluzione nel settore del commercio** dopo lo sviluppo della grande distribuzione negli anni 1970. Troppo a lungo lontani dai consumatori, **i marchi devono assolutamente ripristinare i rapporti con loro.**

Il boom dei Digital Native Vertical Brands (DNVB) degli anni 2010 è stato un primo segno di questa rivoluzione. Ma dagli anni 2020, **le regole del gioco sono cambiate: esplosione del costo della pubblicità digitale**, commoditizzazione della consegna a domicilio, saturazione dell'offerta. Solo chi saprà adattarsi sopravvivrà.

Gli ingredienti per il successo di ieri non sono quelli del successo di domani. Dalla distribuzione 100% digitale all'omnicanale, dalla strategia marketing incentrata sulla pubblicità Facebook alla creazione di brand media, dal mono-prodotto all'offerta olistica: **benvenuti nella nuova era del Direct-to-Consumer.**

Naturalmente, **i marchi storici si stanno mettendo al passo** per recuperare il ritardo e adattarsi ai

cambiamenti di paradigmi culturali. Alcuni attori eccellono in questa trasformazione. È il caso di Nike, che ha visto la quota delle sue vendite in D2C passare dal 16% nel 2011 al 39% nel 2021 e che sta accelerando la sua strategia per arrivare **al 50% nel 2025.**

Come faranno i giovani attori a **mantenere la loro differenziazione?** Gli attori storici riusciranno ad adattarsi alle esigenze di questo nuovo modello? Quali **nuove forme di partnership** emergeranno tra questi due tipi di attori? ■

Elevenparis, il marchio urban retail che si lancia nel Web3



Intervista a Ilan Amar, CEO, Elevenparis, di Claire-Émilie Lecocq, Giornalista innovazione ed esperta di marketing

A 31 anni, Ilan Amar è padre di due bambini e il nuovo direttore generale di Elevenparis. A richiesta del fondatore del marchio di magliette con i baffi, Dan Cohen, 4 anni fa Ilan si è unito al fondatore dell'azienda per aiutarlo nella svolta del digitale e per raggiungere un nuovo target: la generazione Z, o addirittura la generazione alpha.

ELEVENPARIS

Claire-Émilie Lecocq : Puoi presentarci Elevenparis? Che cosa vi distingue dagli altri marchi di retail?

Ilan Amar : Sin dai suoi esordi nel 2003, Elevenparis si posiziona come un marchio eccentrico, con le magliette con i baffi e lo slogan "Life is a joke". Ci piace sconvolgere gli universi, più in particolare quello dell'urban. Oggi, il marchio possiede 6 punti vendita fisici e una rete di partner in tutto il mondo, in particolare negli Stati Uniti e in Germania. Ma è soprattutto dal digitale che Elevenparis trae tutta la sua forza.

Elevenparis rompe i codici della moda creando delle collezioni ogni 2 o 3 mesi, il che ci permette di essere molto reattivi. Progettiamo principalmente felpe e magliette urban unisex, qualche articolo "bimbo" in modo puntuale e abbiamo appena lanciato una gamma di sneaker. Dal Covid-19, il marchio ha ritrovato la sua energia vitale grazie alla presenza sui social network, in particolare su TikTok, su cui condividiamo la nostra quotidianità e i nostri eventi in modo immersivo. In pochi mesi, più di 140.000 persone si sono abbonate ai nostri social in modo organico.

La vostra community è molto forte. Come l'avete costruita?

La community Elevenparis è molto coinvolta ma non è sempre stato così. Quando sono arrivato nel 2017, la nostra comunicazione si nascondeva dietro il marchio: è stato il nostro più grande errore. Da quando abbiamo deciso di farci vedere di più, sia condividendo il riepilogo della settimana in modo immersivo su Instagram, sia diffondendo le nostre operazioni di comunicazione come la distribuzione di regali davanti ad un liceo in occasione della maturità su TikTok, abbiamo sollevato un entusiasmo reale nelle persone.

Siete uno dei primi marchi retail al mondo a creare il vostro loyalty-token e a lanciarvi negli NFT. Che cosa ha motivato questa decisione?

Il mio background ha giocato un ruolo chiave in questa decisione: non provengo dal retail ma dal mondo della tech. Quando il fondatore di Elevenparis mi ha chiesto di rilevare il marchio nel 2017 dopo la mia prima avventura imprenditoriale, ho pensato innanzitutto di approfondire l'aspetto dell'esperienza cliente. E quando ho scoperto il web3,

ho intravisto tutto il potenziale che poteva dare al marchio. Abbiamo iniziato gli NFT circa un anno fa, con una grande attenzione agli aspetti visivi e creativi. Abbiamo lanciato Joky, la nostra scimmietta proveniente direttamente dalla nostra missione "Life is a joke" che abbiamo usato come supporto dei nostri NFT e che porta le nostre collezioni create dall'artista Ben. Abbiamo considerato quello che facevano i titolari di progetti NFT in materia di utilizzo: sconti sul sito, accessi esclusivi, possibilità di incontrare il fondatore o di creare insieme dei prodotti...

Per me, il principale cambiamento culturale di Web3 consiste nel permettere ai clienti di possedere una quota dell'azienda.





Ma tutto questo si rivolgeva più a dei cripto-nativi che ai nostri clienti. Abbiamo quindi continuato a cercare in che modo il web3 avrebbe potuto portare del valore ai nostri clienti coinvolgendoli allo stesso tempo. Per me, il principale shift culturale del web3 consiste nel permettere ai clienti di possedere una parte dell'azienda.

È quindi quello che abbiamo deciso di fare: distribuire del valore vero ai nostri clienti e gridare loro a voce alta e forte "Be more than a customer". Abbiamo creato il nostro loyalty-token, il \$LVN, un cripto-asset

quotato in Borsa, che permetterà ai nostri clienti di riceverne sotto forma di cashback immediatamente dopo l'acquisto. Questo cripto-asset è esso stesso indicizzato sui risultati dell'azienda. Facciamo quello che si chiama "stakeholder capitalism" e questo ci permette di essere allineati con gli interessi dei nostri clienti.

Come funzionano le vostre collezioni di NFT? E qual è il loro impatto sulla conoscenza dei vostri clienti?

Lanciamo una collezione di NFT per stagione. Prevediamo il lancio della seconda stagione Fall Winter 2022 il prossimo ottobre. Dopo l'acquisto di un NFT, si riceve un cashback immediato in \$LVN. Abbiamo anche creato delle opere d'arte a partire dalla nostra scimmia Joky per materializzare quello che mettiamo in vendita. Infine, i titolari dei nostri NFT hanno la possibilità di partecipare ad eventi esclusivi come la serata dei 20 anni di Elevenparis prevista nel 2023 e anche di creare insieme delle collezioni per le nostre clienti più fedeli.

Il programma lanciato con la start-up [Rewards](#) ci permette di aumentare i punti di contatto e di migliorare la comunicazione con i nostri clienti. Ad

esempio, abbiamo potuto identificare una cliente che aveva trasmesso 31 ordini in 18 mesi sul nostro sito di eCommerce. Grazie a quanto implementiamo con Rewards, possiamo premiarla per la sua fedeltà in modo virtuoso: più lei acquista i nostri prodotti e ne parla con il suo entourage, più \$LVN riceve e più questi assumono valore. Possiamo anche immaginare altri tipi di premi, come la consegna gratuita a vita. La blockchain ci permette di testare nuovi approcci unici per mantenere il legame con la nostra community.

Come avete preparato il lancio di Rewards?

Tutto è iniziato da un seminario aziendale sul web3 - un argomento che mi stava molto a cuore - che ci ha permesso di informare i dipendenti su questo nuovo paradigma e di smitizzare l'argomento. Da questo seminario è emerso Joky, la nostra nuova "recluta" virtuale. Joky è stata il portavoce per la presentazione del nostro programma fedeltà, ma anche della nostra collezione Fall/Winter 2022 attraverso una sfilata di moda virtuale che arriverà il prossimo ottobre 2022. I nostri team hanno lavorato alla comunicazione per il nostro programma: da qui nasce Joky, senza entrare nei dettagli tecnici che possono scoraggiare i clienti. Stiamo anche attenti

ad evitare qualsiasi speculazione sui nostri NFT. Essi sono presenti su Elevenparis.com, poi i clienti passano su Rewards per recuperare i premi.

Quali sono i risultati in materia di utenti, di entusiasmo, di conversione...?

Siamo ancora in fase di apprendimento, il vernissage della nostra collezione di NFT è avvenuto lo scorso 27 giugno e i partecipanti hanno potuto acquistare degli NFT con un QR code. In 2 settimane, sono stati richiesti sul nostro sito più di 200 NFT, il che costituisce già un primo successo e il 20% di essi veniva dai nostri clienti storici! Ogni acquirente di NFT ottiene un codice promozionale da usare su un prossimo acquisto. Il nostro programma di NFT ha quindi permesso di acquisire dei brand lover che non erano per forza clienti del marchio e di "imbarcarli" insieme a noi come nuovi clienti.

Ciò che è interessante in termini di risultati è l'entusiasmo che il nostro loyalty-token, il \$LVN, ha avuto al suo avvio. Prima ancora di essere quotato in Borsa, abbiamo avuto l'opportunità di organizzare una pre-sale del nostro token ad una rete di investitori. Questo ci ha permesso di raccogliere diverse centinaia

di migliaia di euro. E per continuare a sviluppare la nostra strategia intorno al Web3, abbiamo potuto investire una parte di questa somma nella DeFi (Decentralized-Finance), un fondo decentralizzato di cripto-asset gestito dalla Ki foundation che genera dei rendimenti in \$LVN e che va a rifornire il nostro cashback wallet regolarmente. In poche settimane, abbiamo registrato più del 30% di plusvalore globale. Questo potrebbe dare qualche spunto anche ad altri marchi...

La retention e la fidelizzazione sono al centro della vostra strategia. In che modo Rewards vi aiuta?

L'acquisizione e la retention sono i due argomenti preferiti di oggi delle aziende. Conosciamo bene le leve di acquisizione di nuovi clienti e la retention resta un tema importante: come fare del repeat business? Con che frequenza ritornano i clienti? Ritornano solo in occasione di operazioni commerciali o anche con tariffa piena? Come incoraggiarli a ritornare? I nostri primi passi sul web3 mi hanno convinto dell'importanza di concentrarsi sulla fidelizzazione.

Che legame c'è secondo voi tra l'esperienza cliente e la retention/ fidelizzazione?

La blockchain ci permette quindi di testare approcci nuovi e unici per mantenere il legame con la nostra comunità.

Per migliorare la retention e la fidelizzazione, dobbiamo lavorare per rendere l'esperienza cliente la più armoniosa possibile, riducendo il numero di clic, dando il massimo di informazioni nel momento giusto, cercando di rendere i nostri clienti il più soddisfatti possibile. In particolare stiamo lavorando per centralizzare le informazioni sugli ordini e sull'account di Rewards a partire dal solo numero di telefono del cliente senza aver bisogno di creare un proprio wallet, con un custodial wallet e di sentirsi su una blockchain, tutto questo in modo completamente indolore. Se l'esperienza cliente sarà buona anche la retention lo sarà.

Che ruolo gioca il digitale nel vostro business?

Oggi il digitale gioca un ruolo centrale. Prima del mio arrivo in Elevenparis, nel 2016 e nel 2017, il fondatore ha scelto di chiudere alcune boutique. Si mirava a conservare una decina di boutique per servire da punti di contatto per i clienti. Ma è vero che se si paragona l'investimento iniziale per aprire una boutique con il budget per gli acquisti online, il paragone non tiene. Oggi le nostre boutique servono da intermediari, ma il digitale rappresenta più del 50% del nostro fatturato, il che è coerente con il riposizionamento del marchio sull'urban accessibile. E in negozio, prolunghiamo l'esperienza digitale grazie a dei camerini di prova TikTok che permettono di condividere un video in live. Se il video totalizza più di 100.000 visualizzazioni, offriamo un regalo.

Quali sono i vostri prossimi step rispetto a questo programma? Avete previsto altri lanci?

Per il momento siamo solo all'inizio del nostro programma di NFT, continueremo a far vivere Joky attraverso video ispirazionali, a sviluppare la tecnologia di Rewards per favorire il cashback in negozio, a sviluppare il \$LVN, il nostro cripto-asset

che permette di pagare da Elevenparis o di essere scambiato con altri cripto-asset... Abbiamo ancora tantissime idee ma ora dobbiamo concentrarci su quello che abbiamo iniziato. ■



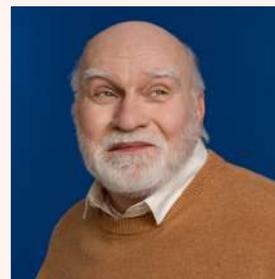


La Contentsquare Foundation lancia il suo primo ausilio alla lettura gratuito per Chrome e Microsoft Word



Michelle, dislessica

Un **p**rofil**o** **d**i lettura
adatto a ogni esigenza



Benjamin, dislessica

Un **p**rofil**o** **d**i lettura
adatto a ogni esigenza



Maria, ipovedente

Un **p**rofil**o** **d**i lettura adatto
a ogni esigenza

NFT e lusso: creare un'offerta innovativa e desiderabile, la scommessa di Christofle



CHRISTOFLE
PARIS

Intervista a Marie Beaussier, Offer and Product Director, Christofle di Wendy Carré, Content Marketing Manager & Copywriter, Contentsquare

Christofle, Maison di argenteria francese, incarna e celebra la tradizione e lo stile di vita alla francese grazie ad un know-how unico. Dal 1830, l'argenteria Christofle non ha mai smesso di reinventarsi e oggi è il riferimento assoluto - tra passato e presente - per ciò che resta tanto complesso quanto universale: l'arte in tavola.

Benché radicato in un universo in apparenza tradizionale, Christofle si è lanciato nel web3 con il nuovissimo NFT. Marie Beaussier, Offer and Product Director della Maison, ci spiega questa strategia innovativa e promettente.

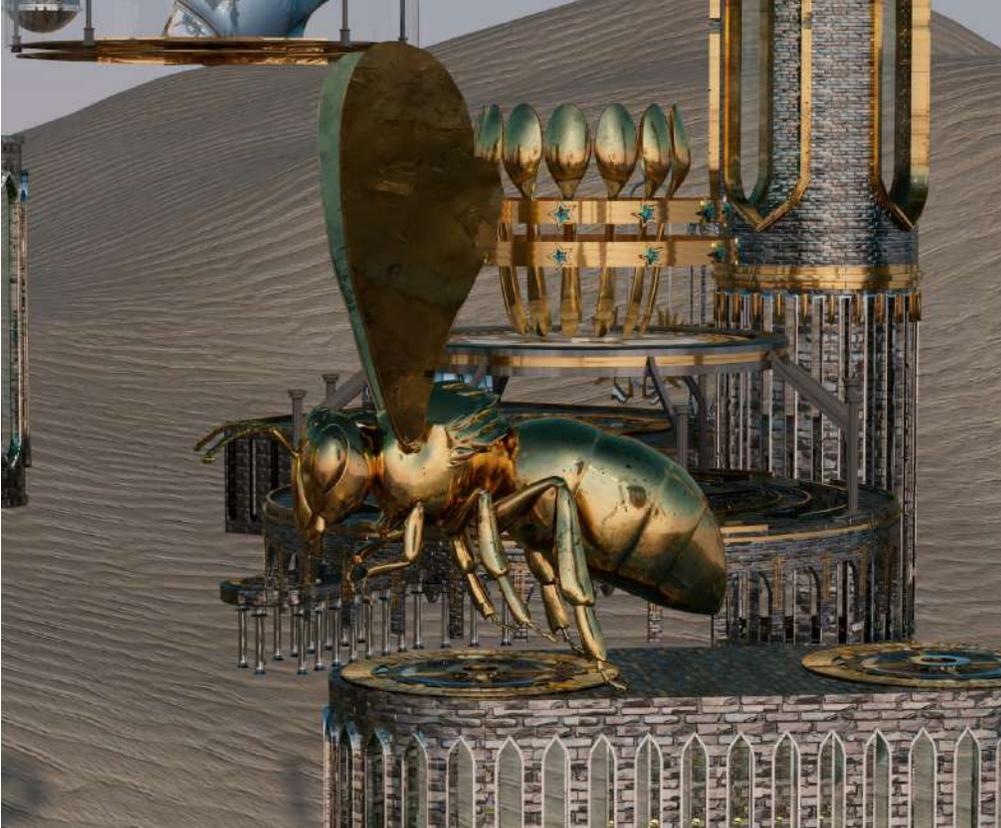
Wendy Carré : Perché Christofle si è lanciata nel Metaverso e nella cryptoarte con questo NFT?

Marie Beaussier : Dalla sua creazione nel 1830, la Maison Christofle non ha mai smesso di innovare. Vero e proprio riflesso dello stile di vita alla francese, il nome Christofle è sempre stato associato alle grandi innovazioni della sua epoca e alle grandi correnti della creazione. D'accordo con i suoi valori di audacia, esigenza, eccellenza e inclusività, Christofle lancia i primi NFT, un progetto sostenuto e promosso dal Gruppo Chalhoub, in collaborazione con l'agenzia Exclusable.

L'ambizione era quella di entrare in contatto con la community 3.0 proponendo un prodotto che corrispondesse ai codici di questo nuovo spazio creativo. Questo nuovo campo di gioco consente a Christofle di esprimersi in modo diverso e complementare dalla sua offerta di prodotto "in real life", con un campo di possibilità molto stimolante e ispirante!

Perché il prodotto MOOD in particolare?

MOOD by Christofle è stato lanciato nel 2015 e con il passare degli anni è divenuto un prodotto iconico per la Maison. Oggetto di design molto ambito, MOOD travolge le convenzioni perché sconvolge l'apparecchiamento



Vogliamo essere in grado di comunicare e connetterci con i nostri clienti, indipendentemente dal loro punto di accesso al marchio.

tradizionale della tavola. MOOD e i suoi coperti sono stati ideati per far parte integrante del pasto, autorizzati a ricoprire il ruolo di centrotavola. Diventa un elemento di arredamento grafico e contemporaneo che si mostra con orgoglio. Con il passare degli anni, la collezione MOOD si è arricchita con MOOD Coffee, MOOD Precious o MOOD Gold, e più di recente con MOOD Asia dedicato alla gastronomia asiatica. Supporto espressivo ispiratore, Karl Lagerfeld e Pharrell Williams & Jean Imbert hanno immaginato delle edizioni limitate.

È stato quindi naturale desiderare di ampliare la collezione MOOD con un NFT dedicato.

Cosa apporta all'esperienza cliente del marchio questo NFT?

Desideriamo poter comunicare e creare un legame con i nostri clienti indipendentemente da come accedono al marchio. Il web3 consente di arricchire il territorio di espressione del marchio e di completare i nostri mezzi per comunicare con i clienti. La missione di Christofle è quella di riunire intorno allo Stile di vita alla francese, al di là delle culture e delle generazioni, incarnando nozioni di condivisione e di trasmissione. Questi valori sono forti anche nel web3, dove ci si

riunisce in varie community, dove si crea valore intorno a progetti unici, dove si esplora un'arte virtuale ma al tempo stesso creativa!

Come avete preparato questo progetto?

Abbiamo incontrato partner potenziali che potessero accompagnarci in questa avventura e siamo stati sostenuti dalla divisione Innovation del gruppo Chalhoub, che detiene la Maison Christofle da 65 anni.

I contatti con i team di Exclusable sono stati abbastanza fluidi e naturali sin dall'inizio. Comprendevano le nostre aspettative e il nostro livello di esigenza in quanto marchio di lusso e le idee proposte ci hanno rapidamente sedotti.

Com'è andato il lancio?

Christofle è il primo marchio di lusso dedicato all'arte della tavola ad essersi lanciato, è stata una vera sfida! Il lancio è stato molto intenso, perché le vendite sono state un vero successo, al di là delle nostre speranze... Tutti gli NFT sono stati venduti in 5 minuti!

Secondo te, in che modo il metaverso può aiutare i marchi a migliorare la loro esperienza cliente?

Il metaverso propone un punto di contatto supplementare con i nostri clienti. Si tratta di seguirli o di essere presenti negli universi in cui loro operano. Inizialmente, avevamo la rete di negozi, con una comunicazione dapprima postale poi per e-mail, poi un sito internet con possibilità di vendita online, completato dallo sviluppo di contenuti per i social network (Facebook, Instagram, Twitter, TikTok...) e infine i metaversi (The Sandbox, Decentraland e altri, includendo le piattaforme di gioco online).

Le tendenze di identificazione, personalizzazione e appartenenza ad una community sono altrettanto forti nelle modalità virtuali. Tutto ciò rappresenta vere e proprie opportunità per i marchi. Ora, cosa c'è di più pertinente di un'esperienza a 360° per sviluppare l'attaccamento al marchio e la fidelizzazione cliente?

Quali sono i prossimi step a questo proposito e qual è l'ambizione di Christofle?

Dal lancio del NFT "925 Genesis MOOD", scandiamo la comunicazione con i nostri detentori di NFT con diversi assi di attivazione: rivelazione dei tratti degli NFT, estrazione a sorte esclusiva per vincere un MOOD by Christofle, airdrop di una corona virtuale che il proprio avatar porterà sulla piattaforma Decentraland e presto l'apertura degli ordini di MOOD Skyline sul modello della città virtuale Christofle immaginata per il NFT, vendita in esclusiva ai possessori del NFT "925 Genesis MOOD" e in edizione limitata. Stiamo anche lavorando all'attivazione in The Sand Box...

Il NFT era un primo passo in questo universo del Web 3, ora si tratta di continuare a creare la sorpresa con un'offerta innovativa e desiderabile.

L'NFT è stato un primo passo in questo universo web3, e ora si tratta di continuare a sorprendere con un'offerta innovativa e appetibile.

Come definiresti l'esperienza cliente del tuo marchio?

È un tema su cui lavoriamo regolarmente per assicurarci che corrisponda a ciò che il nostro cliente sta cercando in assoluto, ciò che si aspetta da Christofle. Lavoriamo alla nostra esperienza cliente intorno a 4 assi: l'ascolto attivo da parte dei nostri team, la scoperta della nostra Maison e dei nostri know-how con un vocabolario intorno all'emozione e ai nostri valori, consigli di esperti e un accompagnamento personalizzato nell'atto di acquisto. La difficoltà sta evidentemente nel riuscire a rispondere a tutte queste tappe attraverso i nostri diversi punti di contatto con i clienti (boutique, e-com, newsletter, social network, metaverso...). ■

Printemps muove i primi passi nel mondo virtuale



Intervista a Morgane Lopes, Direttrice marketing digitale di Printemps.com, il sito di eCommerce dei grandi magazzini Printemps, di Wendy Carré, Content Marketing Manager, Contentsquare

Attore storico del retail e del lusso, recentemente Printemps si è lanciata nell'universo virtuale per completare una presenza digitale in via di sviluppo. Oggi, attraverso un virtual store, i clienti possono acquistare beni fisici - e, a termine, virtuali - e partecipare ad un'esperienza di shopping arricchita.

PRINTEMPS

Wendy Carré : Come definiresti l'esperienza cliente di Printemps? E più in particolare quella on line?

Morgane Lopes : Printemps mette innanzitutto la persona al centro delle sue riflessioni. Dalla riapertura dei negozi dopo il lockdown, si sente che i nostri clienti hanno voglia di creare un legame, parlare con i venditori, avere consigli... Abbiamo colto questa opportunità per proporre un nuovo tipo di commercio incentrato sul contatto umano e uno sguardo sulla moda unico, che è la forza di Printemps.

Questo si traduce in un servizio gratuito e senza obbligo di acquisto di personal shopper e in incontri bimensili di live shopping da seguire sul nostro account Instagram, live o in differita su printemps.com. Questi nuovi servizi consentono di rispondere a nuove aspettative del consumatore: incarnare la presentazione dei prodotti, condividere consigli e suggerimenti, rispondere in diretta a domande di stile.

Tutte queste esperienze sono omnicanale, si può scegliere il proprio personal shopper in negozio oppure online, compilando un breve questionario che ti permetterà di trovare il tuo personal shopper ideale. Puoi anche visionare le sessioni di live shopping sui social network o rivederle in replay sulla piattaforma Printemps.com. Il digitale ci

permette di facilitare la comunicazione tra i nostri clienti e i nostri personal shopper e di rispondere alle sfide del nuovo commercio online.

Che posto occupa l'eCommerce per il vostro marchio?

Printemps.com è uno dei 4 siti di eCommerce del gruppo Printemps a fianco di Citadium.com, Place des tendances e Made in Design. Lanciato 2 anni e mezzo fa, Printemps.com propone un'offerta di lusso che in futuro rifletterà l'insieme dei prodotti e servizi del negozio. Oggi, il nostro core business restano i negozi fisici, anche se abbiamo un'ambizione e obiettivi di crescita molto forti sul digitale. Innanzitutto ci concentriamo su un'esperienza omnicanale. Le vendite a distanza, online o in negozio fanno parte di un obiettivo comune: proporre un percorso integrato omnicanale in cui il digitale e il fisico si incontrano per completarsi e far vivere esperienze uniche ai nostri clienti.

Abbiamo colto questa opportunità per proporre un nuovo business incentrato sul contatto umano e su uno sguardo unico sulla moda, che è il punto di forza di Printemps.



Avete anche un'applicazione mobile. In cosa si distingue dal sito web? I problemi che si affrontano sono diversi?

Oggi, l'applicazione mobile Printemps serve a geolocalizzarsi nel negozio per facilitare il percorso al suo interno. Non propone servizi commerciali. Stiamo riflettendo se creare una nuova applicazione commerciale connessa al nostro programma fedeltà e di informazione sulle novità dei negozi. Il sito Printemps.com resterà accessibile su desktop e mobile, quindi l'applicazione dovrà dare qualcosa di più, a livello del programma fedeltà forse oppure dei servizi esclusivi accessibili unicamente dalla app.

Di recente Printemps si è posizionata nel mondo virtuale. Perché è importante per il gruppo? E quali sono stati gli ostacoli da superare?

Sempre nell'ottica di ottimizzare l'esperienza cliente e nell'ambito del riposizionamento di Printemps, abbiamo creato una piattaforma di marca chiamata "Tout commence au Printemps", che propone di vivere esperienze inedite. Printemps ha scelto di far vivere un'esperienza inedita del Web3 ai suoi clienti lanciando l'attivazione "mon premier virtual store" a

cui erano associati degli NFT. L'approccio intendeva essere estremamente pedagogico e didattico per accompagnare i clienti alla scoperta di questo universo virtuale, ispirato al nostro flagship store di Boulevard Haussmann, e portarli a farvi acquisti come in un negozio vero e proprio. Il nostro obiettivo principale era quello di raggiungere il nostro pubblico senza che si perdesse nella complessità e negli anglicismi del Web3. Sapendo che la nostra cliente tipo da Printemps è una donna tra i 45 e i 55 anni, che non è necessariamente interessata al Web3.

In che senso la vostra piattaforma offre un'esperienza virtuale autentica?

Senza andare fino al metaverso, abbiamo ripreso i codici del Web3, degli NFT e della ludicizzazione per creare l'esperienza più semplice e più poetica possibile, in un universo che si avvicina a quello dei videogiochi. Seguendo una farfalla, l'utente scopre un negozio Printemps in 3D interamente vegetalizzato. In un'atmosfera poetica e aumentata, le farfalle aprono la strada. L'utente scopre due spazi. Sotto una cupola di vetro impressionante, l'ingresso riprende i codici architettonici del flagship store Printemps. Tre spazi di merchandising presentano prodotti esclusivi

Ogni canale e ogni strumento deve trovare la propria specificità.

ed iconici: l'Îlot des Exclusivités, Sneakers Paradiso e l'Eldorado. Affacciandosi a "Le Jardin Suspendu" si può ammirare un giardino lussureggiante che offre una vista mozzafiato a 360° sullo skyline di Parigi. Due nuovi spazi di prodotti: da un imponente ciliegio fiorito pendono "Les sacs défendus" mentre la "Rotonde divine" ospita una selezione di prodotti prêt-à-porter.

In questa prima versione del nostro virtual store non c'è ancora tutto l'accompagnamento umano che esiste in negozio e online. L'obiettivo è quello di integrarlo in una seconda versione, forse attraverso l'avatar di un personal shopper. Per il momento abbiamo scelto di proporre un'esperienza di shopping arricchita senza inserirvi tutti i servizi esistenti che avrebbero appesantito la scoperta di questo universo. Ogni canale e ogni strumento devono trovare la propria specificità.



Come differenziate il vostro universo virtuale dal metaverso?

Scegliere di andare nel metaverso avrebbe significato per i clienti avere a disposizione un computer abbastanza potente, crearsi un avatar e procurarsi criptovaluta per poter acquistare nel virtual store. La scelta di sviluppare il nostro proprio virtual store ci ha permesso di offrire un'esperienza più accessibile ai clienti che possono accedervi attraverso il loro mobile e acquistarvi i prodotti in un percorso di eCommerce classico. Scegliendo questa modalità abbiamo potuto lanciarci più rapidamente perché il progetto ha impiegato 2 mesi a vedere la luce, il che sarebbe stato impossibile con un partner tecnologico esterno.

La ludicizzazione fa parte del vostro universo virtuale, che ruolo gioca nella vostra esperienza?

La ludicizzazione è uno dei codici fondatori del Web3. Al di là del percorso nel negozio virtuale che può far pensare a una navigazione da videogioco (abbiamo sviluppato un giroscopio per avere una

resa ancora più immersiva su mobile), acquistare un qualsiasi prodotto fisico nel virtual store consente di partecipare ad un'estrazione a sorte per vincere uno dei nostri 30 NFT esclusivi. E come in un sistema a imbuto, uno dei 30 vincitori di NFT potrà aggiudicarsi un'opera fisica di Romain Froquet, lo stesso artista che ha realizzato questi NFT.

Come monitorate l'esperienza cliente di questo universo? Quali sono i principali KPI che avete definito per misurare il successo?

Il nostro primo indicatore di successo è l'aumento del traffico del +20% al momento dell'uscita dal virtual store, che si è tradotto in un forte reclutamento di clienti in negozio in clienti omnicanale: l'80% dei clienti che ha acquistato sullo store erano clienti che non avevano mai fatto acquisti su Printemps.com. D'altra parte, il 64% degli acquirenti del virtual store faceva già parte del nostro programma fedeltà, il che ha mostrato la volontà dei nostri clienti attuali di seguirci e di seguire nuove esperienze. Per quanto riguarda l'età media, i profili delle persone che hanno scaricato il loro primo NFT sono molto vari: da 25 a 60 anni. Possiamo quindi dire che l'operazione ha avuto successo, sia in termini di inclusività che di acquisizione e di brand awareness.

Qual è stata la vostra strategia di acquisizione con il metaverso?

Il lancio è stato organizzato con una conferenza stampa di Jean-Marc Bellaiche, il nostro direttore generale, combinata ad una comunicazione a 360°. A livello digitale, abbiamo usato le leve abituali: Youtube, pubblicità paid social e display programmatico. È anche stato posato un telone fisico nell'atrio del Printemps Haussmann, accompagnato da video esplicativi. Infine abbiamo attivato il nostro database clienti con una campagna CRM che puntava alla landing page dell'operazione e ogni settimana metteva in palio degli NFT.

Pensi che il metaverso e l'universo virtuale possano diventare veri e propri centri commerciali e negozi a tutti gli effetti?

Penso che monetizzare questi pop-up o questi negozi che si trovano nel metaverso rappresenti una vera e propria sfida. Oggi è ancora un po' presto per ridefinire nel metaverso il business model di un grande magazzino come Printemps. La sfida consisterà nell'usare il metaverso per arricchire l'esperienza collegandola al mondo fisico, perché secondo me la

dimensione omnicanale continuerà a far parte del metaverso. Le aspettative dei clienti in materia di esclusività, rarità, significato, esperienza, servizio sono già presenti nel digitale e proseguono nel metaverso. Spetta ora ai marchi continuare a scrivere la storia per i loro clienti.

Quali sono i prossimi step?

La nostra evoluzione nel Web3 dovrà rispondere ad un'aspettativa cliente. Spetta a noi canalizzare queste aspettative per continuare a sviluppare la strategia in modo ponderato e pertinente. ■



“L’influenza, vera fonte di attrattività, consente di costruire a lungo termine una storia più ricca intorno ai marchi.”



Intervista a Clarisse Castan, Global Head of Social Media & Influence, ALL e marchi per Accor, di Aurélien Magnan, Cofondatore e Direttore associato di Elevate

ALL - Accor All Limitless è la piattaforma di prenotazione e il programma fedeltà di Accor. Qui si può prenotare un hotel tra più di 40 marchi, dall'economy all'ultra-lusso, in tutto il mondo tra più di 5.300 hotel del gruppo. Il sistema fedeltà consente anche di scoprire un mondo di premi, di benefici e di esperienze straordinarie.



Aurélien Magnan : Qual è la strategia di ALL - Accor Live Limitless per quanto riguarda i social network e l'esperienza cliente?

Clarisse Castan : I nostri social network sono al centro della strategia di comunicazione sin dal lancio del marchio nel 2019. Abbiamo dovuto riflettere molto rapidamente insieme ai team per far vivere il marchio in modo diverso durante il lockdown.

Per questo motivo, abbiamo trasformato la promessa di “Live Limitless” sui social network nella campagna straordinaria: “#ALLAtHome”. Questa campagna internazionale lanciata durante il primo lockdown si è sviluppata intorno a tre tematiche forti, le passioni dei nostri clienti: lo sport, il cibo e l'intrattenimento. Concretamente, abbiamo proposto alle nostre community delle esperienze uniche come delle videoconferenze con giocatori del PSG, lezioni di sport con Teddy Riner, live con DJ, ricette degli chef dei nostri hotel... Questo è stato possibile grazie al nostro portafoglio di marchi e di hotel ma anche al nostro ecosistema di partner e di influencer con cui collaboriamo.

La campagna ha funzionato benissimo con 89 milioni di reach, 70 milioni di video visualizzati, centinaia di articoli



in tutto il mondo. È stata anche ricompensata con parecchi premi. In questo contesto, i social network sono stati al centro della strategia di comunicazione e hanno permesso di mantenere un legame con i nostri membri e clienti mentre eravamo tutti chiusi nelle nostre case.

Oggi, continuiamo a condividere sui nostri account dei contenuti su queste tre passioni, con un pilastro fondamentale: il viaggio e l'ospitalità, il nostro core business. Parliamo della diversità dei nostri marchi, dei nostri hotel e delle esperienze uniche in tutto il mondo.

Abbiamo diversi obiettivi sui social network:

- Generare traffico sul sito <https://all.com/> e supportare il business,
- Aumentare la notorietà dei nostri marchi,
- Impegnare le nostre community, in particolare con contenuti interattivi e l'uso dei loro contenuti, il cosiddetto UGC (User Generated Content),
- Attrarre nuove community e clienti grazie ad influencer e content creator.

Che ruolo gioca il marketing di influenza nella strategia globale di ALL - Accor Live Limitless?

Se guardiamo oggi le cifre principali dell'influenza, notiamo che il 92% dei consumatori ha più fiducia negli influencer che nei marchi. L'industria dell'influenza nel 2022 pesa per più di 15 miliardi di dollari nel mondo. Le campagne di influenza generano ROI undici volte più alti della pubblicità classica. È quindi una leva fondamentale.

Per ALL, l'influenza è stata integrata nella strategia sin dal suo lancio. Ci basiamo sull'influenza per la parte awareness del marchio ma anche per educare al nostro marchio: che cos'è ALL? Quali sono i marchi del gruppo? Come funziona la piattaforma di prenotazione e di fedeltà?

Ricorriamo anche all'influenza per produrre contenuto per i nostri social network, attraverso i cosiddetti "content creator".

Infine, l'influenza ci consente anche di attirare nel nostro ecosistema nuove community e nuovi clienti.

Perché l'influenza si è imposta come una leva imprescindibile nel marketing mix di ALL? In che modo ALL utilizza l'influenza al servizio della notorietà, dell'acquisizione e dell'esperienza cliente?

Le cifre e le tendenze parlano da sé nelle strategie di comunicazione.

Oggi, si osserva uno shift dagli investimenti per la pubblicità classica verso l'influenza. Secondo me, l'influenza deve essere al centro del social media. Da Accor, sfruttiamo i nuovi utilizzi e usiamo i codici dei social network più pertinenti per dare ai nostri contenuti e alle nostre attivazioni la visibilità e l'impegno che meritano. Occorre usare questo canale per essere più vicino alle community, supportare il business, gli obiettivi del Gruppo, i nostri marchi e i nostri hotel.

In funzione degli obiettivi definiamo i talenti con cui collaboreremo appoggiandoci ai dati attraverso lo strumento dedicato Traackr. Ad esempio, per la notorietà avanderemo piuttosto con celebrity e influencer che hanno una vasta community. Mentre per l'acquisizione dipenderà dagli obiettivi, ma tutte le nostre collaborazioni rinverranno a all.com per generare traffico sul nostro sito.

Per l'esperienza cliente, il nostro approccio consiste nel basarsi sulle passioni di ciascuno e sulle persone. Ci basiamo certamente sui dati attraverso i nostri strumenti che servono a definire i centri di interesse, l'età, il pubblico, i paesi, ecc. per avere dei dati quantitativi. Ma al di là di questo, tentiamo di costruire delle collaborazioni su misura in funzione dei talenti con cui lavoriamo secondo i loro interessi e le community che li seguono.

Oggi, con la nostra rete di 200 talenti, le relazioni umane sono al centro di tutto. I nostri talenti parlano meglio del marchio perché noi non gli imponiamo nulla ma ci basiamo su quello che amano con la possibilità di vivere esperienze inedite. Il contenuto prodotto e le cifre generate sono molto superiori agli obiettivi fissati.

Come reperite oggi questi influencer?

Mi piace personalizzare. Lavoriamo su dati quantitativi con strumenti come Traackr & Sprinklr. Per quanto riguarda la qualità, avanziamo sulla parte più umana i valori che essi veicolano in linea con quelli dei nostri marchi.

Ci appoggiamo anche sulla forza dei nostri esperti regionali che hanno queste conoscenze locali.

Lavoriamo su una diversità di universi: lo sport con giocatori del Paris Saint-Germain, tennisti, piloti di Formula 1 o di Moto; la musica, abbiamo collaborato in particolare con DJ Snake o Martin Garrix; il food, gli chef dei nostri hotel, gli influencer food o gli chef come Pierre Sang o Mory Sacko.

Sull'influenza si creano delle community in funzione delle esperienze. È davvero così che funziona e che si hanno i risultati migliori.

È stato rilevato che le campagne di influencer generano un ROI undici volte superiore a quello della pubblicità tradizionale. Quindi è una leva fondamentale.

Qual è la difficoltà principale che si incontra per trarre il massimo profitto da questa leva marketing?

Non possiamo veramente parlare di difficoltà ma di sfide da cogliere.

Una delle prime sfide è quella di accompagnare i team intorno all'influenza per poter definire i KPI corretti e gli investimenti chiave per i nostri marchi.

Oggi viviamo in un mondo in cui tutto si muove rapidamente. Come per il social media, l'influenza registra evoluzioni permanenti, il che costituisce una seconda sfida. Ciò presuppone di essere molto flessibili, di adattarsi, di essere all'ascolto del mercato, di essere sempre all'erta attraverso i benchmark e anche di correre dei rischi quando serve.

Da ALL, abbiamo scelto di concentrarsi sulle persone e sull'esperienza e non su relazioni monetarie. Facciamo solo collaborazioni su misura e lavoriamo direttamente con i nostri influencer. La sfida è soprattutto il monitoraggio delle operazioni e il mantenimento dei nostri scambi con tutti i talenti.

Infine, un'ultima sfida è quella di adattarsi ad ogni paese. La sede "mondo" si trova a Parigi e abbiamo esperti in tutto il mondo nelle nostre sedi regionali che ci accompagnano con le loro conoscenze locali. Ci appoggiamo anche a strumenti e ai dati per adattare il nostro approccio in funzione del paese.

Sull'influenza, si creano comunità basate sulle esperienze. È così che funziona ed è così che otteniamo i migliori risultati.





Che consigli daresti ad un marchio che desidera avviare una strategia di influenza?

Il primo punto consiste nel definire i propri obiettivi, il proprio pubblico principale e i mercati su cui concentrarsi.

Occorre anche scegliere uno strumento per avere tutti i dati quantitativi (età, mercato, interessi, ecc.) utili per valutare la qualità della rete di influencer che sarà mobilitata con una vigilanza particolare sugli spam bot e sugli altri fake follower.

Infine, occorre scegliere in modo molto oculato le persone con cui il marchio collaborerà: l'influenza non è pubblicità digitale con banner. Occorre scegliere dei talenti che abbiano gli stessi valori dei nostri marchi e delle community che si desidera raggiungere.

Di quali successi tratti dall'influenza ci puoi parlare?

Oggi abbiamo una rete di più di 200 talenti in tutto il mondo. Sono influencer, content editor, atleti, artisti, chef...

Nel 2022, in meno di 6 mesi i nostri talenti hanno creato più di 2.000 contenuti; 40 milioni di visualizzazioni su questi post; più di 8 milioni di engagement e più di 5 milioni di euro di Earned Media Value.

Al di là delle cifre, siamo riusciti a reclutare in diverse community e ad aumentare la nostra quota di presenze sul mercato.

Ad esempio, per l'apertura di un hotel del marchio Mama Shelter a Lisbona, abbiamo creato una crew con persone di diversi orizzonti in linea con i valori di ALL & Mama Shelter: content creator, atleti come Kauli Vaast il nostro gioiellino del surf con cui abbiamo firmato per Parigi 2024, attrici come Shirine Boutella seguita da più di 2 milioni di persone. L'obiettivo era di fare di tutto affinché creassero del contenuto sull'hotel ma anche sulle esperienze circostanti, come la parte food o sport per generare traffico verso all.com e portare business ai nostri hotel.

Abbiamo anche organizzato un'operazione per il Gran Premio di Monaco all'interno del nostro hotel di lusso Fairmont. Abbiamo invitato dei content creator come Khaby Lame (78 milioni di follower su Instagram, 140 milioni su TikTok), delle modelle e degli influencer come Nour Arida, Iris Mittenhaere, ma anche sportivi come Fabio Quartararo (campione del mondo di Moto GP), Pierre Emerick Aubameyang (giocatore del Barcellona), Pierre Gasly (pilota di Formula 1). Queste persone metteranno in evidenza l'hotel e tutti i punti di forza dell'esperienza del marchio: la spa, il Gran Premio, la

diversità dei ristoranti, ecc. Desideriamo mostrare che i nostri hotel sono luoghi in cui dormire ma anche luoghi di vita. Queste operazioni vanno ad incarnare il nostro spirito "Live Limitless".

Nell'ambito del British Summer Festival di Hyde Park a Londra, abbiamo accolto diversi influencer e VIP tra cui Cara Delevingne, modella internazionale seguita da più di 42 milioni di persone. Cara ha messo in evidenza la sua passione per la musica assistendo al concerto di Adele in una delle nostre VIP suite e anche l'esperienza alberghiera soggiornando al Savoy, uno dei nostri hotel Fairmont.

Influenza significa anche flessibilità! Ad esempio, siamo stati contattati da Khaby Lame che desiderava venire a Parigi. Grazie alle relazioni che abbiamo direttamente con i nostri talenti e anche con i nostri partner come Meta, Instagram e Tik Tok, abbiamo avuto il piacere di accoglierlo in un hotel Sofitel. Abbiamo anche sfruttato il suo arrivo per proporre un'esperienza con il Paris Saint-Germain incontrando dei giocatori come Messi o Mbappé nell'ambito della nostra partnership con la squadra. Lui vivrà un'esperienza Limitless ed esclusiva e potrà condividere i momenti che lo ispirano, con importanti ripercussioni per i nostri social network e i nostri marchi.

Quali saranno le prossime tendenze sull'influenza secondo te?

Oggi siamo convinti che l'influenza e i content creator debbano essere al centro della strategia social media. È una vera fonte di contenuti, che può anche essere usata su diverse piattaforme digitali.

L'influenza è anche una vera fonte di attrattività rispetto alle community e questo permetterà di costruire a lungo termine una vera storia intorno ai marchi.

Per l'influenza ci sono anche numerose sfide intorno al Metaverso, che faranno emergere nuove tendenze ed opportunità.

Infine, c'è una tendenza sugli NFT e stiamo lavorando a progetti interessanti per due dei nostri marchi, non vedo l'ora di poter dire di più! ■

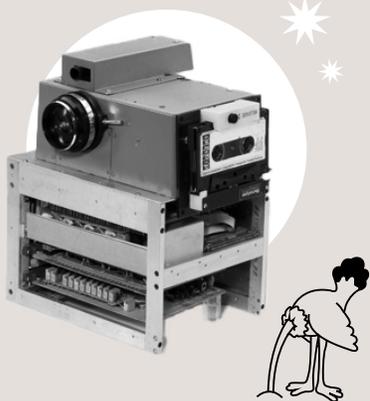
Gli Oscar per le innovazioni fallite

Ti piacciono l'innovazione, la tecnologia e... il gossip? Abbiamo scovato per te i più bei progetti innovativi che non hanno mai visto la luce! Appuntamenti mancati, idee improbabili, progetti inutili o falliti... E per onorare la loro memoria, abbiamo deciso di attribuire loro un Oscar postumo.

1 KODAK e il "film less photography"

L'Oscar per l'innovazione ignorata

Sì, Kodak è proprio l'inventore della primissima macchina fotografica digitale, un prototipo battezzato "film-less photography". L'azienda aveva tutte le carte in regola per avere successo nella transizione verso questo nuovo mercato! Sfortunatamente il gigante ha preferito ignorare questa innovazione perché sconvolgeva troppo il suo business model basato sulle pellicole dal 1935.



FAIL



2 AIBO di SONY

L'Oscar per l'innovazione non redditizia

Nato nel giugno 1999, Aibo, il cane robot di Sony aveva i requisiti necessari per avere successo. Un design accattivante, prime vendite avvenute rapidamente (2.000 esemplari venduti in Giappone in 20 minuti), un utilizzo ludico, una tecnologia basata sull'intelligenza artificiale... Aibo sembrava avere un bel futuro. Sfortunatamente Sony, all'epoca in difficoltà finanziaria, lo trovò poco redditizio rispetto ai concorrenti e ne arrestò bruscamente la produzione nel 2005.



3 I "GOOGLE GLASS" di Apple

L'Oscar per l'innovazione "UFO"



Creati nel Google X Lab, i "Google Glass" sono nati nel 2012 e sono morti nel 2015. Tra i motivi principali del loro fallimento si è parlato del design mediocre, dell'aspetto invadente o ancora del prezzo elevato (1.500\$). In realtà il marchio di Mountain View non ha saputo affrontare il mercato considerando questo "UFO" un prodotto per il grande pubblico e non un'innovazione radicale destinata innanzitutto a un settore di nicchia.



4 IBM e l'"IBM SIMON"

L'Oscar per l'innovazione priva di interesse

Sicuramente non lo sapevate ma il 1° smartphone della storia è stato l'IBM Simon creato nel 1992! In anticipo sulla sua epoca, era dotato di un touch screen LCD monocromo di 4,7 pollici con la possibilità di installare delle applicazioni. Venduto tra 899 e 1.099 dollari, sfortunatamente all'epoca questo mostro della tecnologia non ha trovato il pubblico giusto poiché si pensava che un telefono fosse fatto unicamente per fare e ricevere telefonate.



5 La maschera che ringiovanisce

L'Oscar per l'innovazione dolorosa

Uscita nel 1999, questa maschera di plastica beige doveva contribuire al ringiovanimento attraverso stimolazioni elettriche... Cosa che si è rivelata particolarmente dolorosa (e pericolosa)! Con il suo look alla Jason Voorhees o alla Hannibal Lecter, per fortuna chi l'ha acquistata ha potuto riciclarla per Halloween!



REJECTED

6 La console Pipp!n di Apple

L'Oscar per l'innovazione senza posizionamento

Progettata da Apple e commercializzata da Bandai, la console Pipp!n è stata presto dimenticata... All'epoca, Bandai voleva collegarla ad internet, Apple no. Alla fine la spunta Bandai. Macchina multimediale, console, computer... In realtà, la Pipp!n non ha nessun posizionamento. E di fronte alla Nintendo 64 o alla Playstation non è all'altezza. Ne verranno venduti solo 42.000 esemplari. Un fiasco strepitoso!



Dossier : settore pubblico

Chi ha detto che il settore pubblico non è digitalizzato? Servizi online, accompagnamento, trasformazione digitale... Il settore pubblico si è lanciato nel grande cantiere del digitale. Al centro, l'esperienza utente.

04

-
- | | |
|---|----|
| Intervista | 79 |
| Creare un'esperienza unificata per i dati e gli utenti nel settore pubblico | |
| Intervista | 83 |
| Explore Eastern France, quando il digitale investe il turismo pubblico | |
| Intervista | 89 |
| Bordeaux Métropole mette l'utente al centro dei servizi digitali | |
| Intervista | 93 |
| Trasformazione digitale del settore pubblico: la CNAF affronta le sue sfide e i suoi ostacoli | |

Creare un'esperienza unificata per i dati e gli utenti nel settore pubblico



Intervista a Giacomo Grassi, Head of User Experience and Digital Process dell'INPS, di Alessandra Morsolini, Marketing Manager South Europe di Contentsquare

Giacomo Grassi è Dirigente area UX & Digital Process dell'INPS. Dopo diversi anni in aziende private, come il retailer di moda Yoox e la multinazionale delle telecomunicazioni Vodafone, è ormai abituato a implementare processi di experience design in grandi realtà. INPS è una delle più grandi aziende pubbliche italiane e si occupa di previdenza e pensioni. L'azienda ha molti profili di utenti, a seconda della loro condizione professionale, e un enorme bacino di utenza di +30 milioni di utenti che rappresenta la metà della popolazione italiana. Una delle sfide più grandi è riuscire a rivolgersi a questi segmenti così diversi e garantire una buona esperienza utente e una buona gestione dei dati, dato che il sito web dell'INPS è uno dei più visitati in Italia.



Alessandra Morsolini : Che ruolo ha il digitale nella strategia dell'INPS?

Giacomo Grassi : Il digitale ha un ruolo importante e strategico per l'INPS. Come molti altri enti pubblici, anche noi stiamo attraversando un processo di trasformazione digitale radicale: forniamo circa 500 servizi digitali perché tutto ciò che INPS fa offline, può essere fatto anche online. Il digitale ci aiuta a implementare un approccio di auto-soddisfazione tra gli utenti: permette loro di essere autonomi e di rispondere più velocemente alle loro esigenze. Ma per fare in modo che ciò avvenga, dobbiamo assicurarci che tutti i servizi digitali si adattino alle aspettative degli utenti su come dovrebbero funzionare le cose online. Riuscire a operare questa trasformazione digitale è una delle nostre 3 priorità principali.

L'INPS ha pubblicato un Manifesto sull'esperienza utente. Puoi dirci qualcosa di più?

Il nostro unico scopo è progettare prodotti e servizi digitali che aiutino gli utenti nella loro vita quotidiana. Per farlo, dobbiamo essere molto chiari e trasparenti gli uni con gli altri. Ecco perché

abbiamo creato questo Manifesto: per definire e comunicare la nostra strategia, ma anche per spiegare come lo faremo, attraverso standard unificati per gli utenti.

Date le grandi dimensioni della nostra organizzazione, è importante definire una visione e un obiettivo comuni, per avere un impatto positivo sull'esperienza dell'utente. Questo Manifesto mira ad allineare tutti, sia all'interno che all'esterno dell'azienda, ed è centrale nella progettazione dei nostri servizi. Inoltre, il Manifesto definisce i nostri valori, le nostre basi, il nostro scopo. Ci aiuta nel processo di garantire che abbiamo un'unica voce. Ecco perché la standardizzazione è fondamentale.

Quali sono i pilastri fondamentali per costruire una buona esperienza utente?

Innanzitutto, l'applicazione di un processo di progettazione standard e la condivisione delle best practice sono fondamentali. In secondo luogo, i team devono essere tutti sulla stessa lunghezza d'onda fin dal primo giorno: è necessario coinvolgere i designer

al principio di ogni singolo progetto e avere persone dedicate alla User Experience fin dall'inizio. Anche le metriche e i KPI devono essere definiti all'inizio del processo di sviluppo, non alla fine, e devono essere stabilite linee guida chiare.

Si tratta poi di avere una visione chiara e di continuare a concentrarsi sulla creazione di valore per gli utenti.

In INPS lavoriamo in modo iterativo, con attività di ricerca sugli utenti, prototipazione e test. Naturalmente, seguiamo un sistema di progettazione per assicurarci di essere coerenti su tutti i canali e i punti di contatto dell'azienda. Non abbiamo ancora terminato questo percorso, ma ci stiamo arrivando.

Come si misura una buona esperienza utente?

Questa è la sfida più grande, e non solo per le aziende pubbliche. Misurare l'impatto dell'esperienza è difficile, anche se esistono diverse forme di struttura per valutare il rendimento delle attività dell'esperienza utente.

In INPS abbiamo concordato un piccolo insieme di metriche per misurare non solo la performance effettiva (ad esempio, il raggiungimento degli obiettivi del gruppo), ma anche la qualità dell'esperienza che stiamo fornendo e l'impatto sugli utenti. Anche in questo caso, definire gli standard è centrale e misurare le prestazioni dal punto di vista dell'utente è ancora una cosa rara nel settore pubblico.

La definizione di standard è centrale e la misurazione delle prestazioni dal punto di vista dell'utente è ancora rara nel settore pubblico.

Come gestisce l'INPS la sua trasformazione digitale?

Abbiamo un team per la trasformazione digitale e io ne faccio parte. Cerchiamo di spingere su aree specifiche in cui abbiamo bisogno di migliorare e l'esperienza utente gioca un ruolo molto importante in questa trasformazione. Essendo un'azienda molto grande, è molto difficile seguire tutti i progetti in fase di sviluppo: come già detto, il nostro ecosistema digitale è grande e diversificato, con un sito web, un'app mobile e più di 500 servizi online. Per questo motivo dobbiamo prendere decisioni difficili e scegliere a cosa dare priorità per massimizzare il valore per l'utente finale.

I vostri utenti non sono clienti, ma cittadini. Quanto è diverso costruire esperienze per questo tipo di pubblico rispetto al settore privato?

Beh, è molto semplice. Mentre nelle aziende private bisogna lavorare sodo per trovare il giusto equilibrio tra la soddisfazione delle esigenze degli utenti e il raggiungimento degli obiettivi aziendali, negli enti pubblici non c'è questo aspetto commerciale:

tutto ruota intorno agli utenti. Ci si concentra completamente sulle esigenze degli utenti; il successo si misura solo sulla loro soddisfazione.

Quindi, se si progetta una buona esperienza, che sia ben eseguita e che risponda alle esigenze degli utenti, naturalmente dopo aver fatto una ricerca adeguata, il gioco è fatto! Lavorare in un ente pubblico permette a noi, User Experience Designer, di concentrarci davvero sugli utenti e questo è molto motivante e gratificante.

Naturalmente c'è anche il rovescio della medaglia. La mancanza di un vero e proprio obiettivo aziendale può rendere più difficile l'allineamento dei diversi team. Ogni team potrebbe lavorare secondo priorità diverse, quindi è importante rimanere concentrati sul valore fornito al cittadino ed è per questo che il nostro Manifesto è così importante.

Ma ancora una volta, credo che si tratti di trovare il giusto equilibrio positivo.



In che modo l'IA e le altre innovazioni vi stanno aiutando a costruire esperienze utente migliori?

Siamo ancora all'inizio dei nostri investimenti, ma utilizziamo l'AI (Intelligenza Artificiale) per valutare le opinioni basate sulle conversazioni dei nostri utenti sui social media e online in generale. Naturalmente sfrutteremo analisi più avanzate, ma le nuove tecnologie ci stanno già aiutando a sviluppare i processi interni. Ad esempio, grazie all'intelligenza artificiale siamo ora in grado di indirizzare correttamente tutte le e-mail che l'INPS riceve - e sono molte! - e reindirizzarle ai servizi ed agli uffici competenti.

Quindi, anche se stiamo ancora lavorando sui processi, sulla governance, sulle best practice e sugli standard, raggiungeremo sicuramente i nostri obiettivi.

Come si misura il successo dei servizi di INPS?

Questo è un punto importante, perché l'INPS misura molto. Abbiamo molte metriche e KPI. Misuriamo praticamente tutto, come il tempo medio di esecuzione di un'operazione, la percentuale di servizi utilizzati

dagli utenti rispetto ai servizi erogati, il tempo medio di erogazione di un servizio, il numero di servizi erogati ogni settimana e così via...

Quello che non misuriamo, ed è uno degli obiettivi principali del mio lavoro qui, è l'impatto dell'esperienza utente sui nostri obiettivi. Riuscire a tradurre la percezione dell'esperienza in metriche misurabili, e utilizzarle per valutare le proprie prestazioni, è una novità assoluta per il settore pubblico.

Nel retail, ad esempio, il risultato economico è tutto incentrato sulla conversione e sull'adeguamento agli obiettivi aziendali, ma nel settore pubblico è molto più difficile: potrebbe essere incentrato sul risparmiare sui costi, ma sarebbe solo una parte del quadro generale. Il nostro prossimo passo è riuscire a implementare definitivamente i KPI dell'esperienza. Il settore pubblico deve iniziare ad essere valutato sulla base di metriche di esperienza.

Stiamo introducendo una struttura per misurare l'esperienza cliente che sarà applicata a molti punti di contatto e canali diversi, al fine di acquisire dati sugli utenti in modo regolare e strutturato.

Come ho già detto, il primo passo è creare una struttura e degli strumenti di misurazione, poi utilizzare queste metriche per misurare le prestazioni complessive in una piattaforma centralizzata. Infine, dobbiamo utilizzare queste insight per individuare le azioni da intraprendere per migliorare i nostri servizi.

Puoi dirci qualcosa di più su qual è la tua visione del digitale? Continuerà ad avere un impatto sui servizi pubblici?

Il settore pubblico sta dedicando molta attenzione alla cultura digitale. Molte persone in diversi settori, istituzioni e uffici statali hanno già iniziato a parlare attivamente di trasformazione digitale. Il problema principale è che i servizi digitali pubblici non sono ancora allo stesso livello di quelli privati, ma stiamo lavorando in questa direzione. Avere un'unica visione degli utenti è uno degli obiettivi principali da raggiungere se vogliamo fornire un'esperienza omnicanale nel settore pubblico. ■

Explore Eastern France, quando il digitale investe nel turismo pubblico



Intervista di Nicolas François, Direttore digitale dell'Agence Régionale du Tourisme Grand Est (ART GE) e responsabile operativo della piattaforma Explore Grand Est, di Geoffrey Vion, VP Marketing EMEA, Contentsquare

Nicolas François è Direttore digitale dell'Agence Régionale du Tourisme Grand Est e responsabile operativo di explore-grandest.com, la piattaforma di accelerazione alla commercializzazione delle offerte turistiche, eno-turistiche, culturali e sportive del Grand Est. L'obiettivo di questa piattaforma è quello di valorizzare le attività degli attori della regione e accelerarne la transizione digitale.



Geoffrey Vion : A chi si rivolge il sito Explore Eastern France? Qual è il suo obiettivo?

Nicolas François : Lanciata nel 2021 su iniziativa della regione Grand Est, la piattaforma Explore Grand Est è un acceleratore alla commercializzazione delle offerte turistiche, eno-turistiche, sportive e culturali della regione. Explore-grandest.com contiene unicamente offerte (alloggi, attività, idee soggiorno e ristoranti) commercializzate online, a pagamento o gratuite. È un nuovo canale di visibilità senza commissioni per i fornitori del Grand Est. Un lavoro specifico viene condotto sul marketing delle offerte con l'implementazione di un accompagnamento personalizzato dei fornitori. È uno dei segreti del successo della piattaforma che contribuisce al suo posizionamento e per noi è una sfida strategica per differenziarci dalle altre piattaforme e mantenere la qualità del catalogo delle offerte.

Abbiamo 4 grandi obiettivi:

- aumentare il fatturato dei fornitori del Grand Est,
- creare un territorio di marca intorno alla meta Grand Est,
- usare i dati per guidare le nostre decisioni strategiche, marketing e tecnologiche,
- accelerare la trasformazione digitale delle filiere regionali del turismo, della viticoltura, dello sport e della cultura.

Quali sono i vostri target?

La piattaforma Explore Grand Est si rivolge al grande pubblico e in primo luogo al mercato francese, più precisamente alle regioni Île-de-France, Hauts-de-France, Bourgogne-Franche-Comté e Auvergne-Rhône-Alpes. La piattaforma è stata completamente tradotta in inglese, tedesco e olandese per raggiungere le clientele internazionali, in particolare la zona transfrontaliera al Grand Est (Germania, Svizzera, Belgio e Paesi Bassi). A livello dei target, miriamo alle coppie attive di 30-50

anni CSP+, alle coppie best-ager di più di 50 anni CSP+ (o CSP++) e alle famiglie con bambini da 0 a 6 anni e da 6 a 14 anni.

Per alimentare di offerte la piattaforma, conduciamo anche un lavoro specifico presso i fornitori del Grand Est (professionisti del turismo, dell'eno-turismo, della cultura e dello sport) che occorre informare, reclutare e accompagnare quando commercializzano e inseriscono le loro offerte.

La vostra piattaforma non è quindi un sito di eCommerce in senso stretto. Come misurate il vostro successo?

Explore Grand Est è una piattaforma di accelerazione alla commercializzazione, attualmente misuriamo solo le intenzioni di acquisto (calcolate moltiplicando il numero di clic sulla CTA "Prenota" di una scheda prodotto per il prezzo "a partire da" con Google Analytics).

In giugno, la piattaforma contemplava 1.500 offerte, 3,4 milioni di pagine visualizzate e 45.000 clic sul pulsante "Prenota". Misuriamo tassi di conversione del 15% per

un totale di 8 milioni di euro di intenzione di acquistare. Sottolineo che lavoriamo con i nostri partner per stimare il tasso di conversione finale (CA), e abbiamo già potuto identificare dei tassi dal 3% al 6% di conversione in acquisto sui lead che inviamo loro.

Quali sono secondo te le principali sfide del turismo pubblico relativamente al digitale?

Il settore del turismo sta registrando grandi evoluzioni, le collettività e le organizzazioni territoriali devono essere davvero abili nel rispondere alle aspettative dei visitatori e alle nuove tendenze. La crisi sanitaria ha accelerato 2 mega-tendenze turistiche.

Da un lato, un turismo responsabile e sostenibile con clienti alla ricerca di significato, di natura, di autenticità e di qualità. Questo ci obbliga a ripensare sia al marketing dell'offerta locale con esperienze e avventure esclusive ed inedite sia a servizi dedicati ai visitatori per renderli personalizzati e impeccabili.



Per avere buone prestazioni e durare nel tempo, dobbiamo offrire una customer experience impeccabile.

Dall'altro, un turismo digitale e digitalizzato in cui il digitale ha definitivamente trasformato il settore riconfigurando la relazione e l'esperienza cliente prima, durante e dopo il soggiorno. Dalle piattaforme alle applicazioni passando per i servizi online, l'intelligenza artificiale e le tecnologie virtuali, il ritmo e la portata degli sconvolgimenti si sono intensificati con alcune tendenze di fondo: personalizzazione, automatizzazione e virtualizzazione di prodotti e servizi turistici.

A livello dell'agenzia, la strategia implementata in materia di digitale si articola intorno ad una gestione strategica basata sui dati (creazione di un'organizzazione turistica Data Driven per disporre di tool di aiuto alla decisione e iscriversi in una procedura di marketing Customer Centric che consenta di personalizzare le offerte turistiche e l'esperienza dei visitatori) e ad una gestione operativa basata sul digitale che consenta di favorire la digitalizzazione degli attori turistici e delle loro offerte, la loro promozione e la loro commercializzazione online, e di migliorare l'accoglienza, l'informazione, l'orientamento, le esperienze e la fidelizzazione dei visitatori prima, durante e dopo il loro soggiorno.

Se capisco bene, Explore si posiziona al servizio dei fornitori e dei turisti allo stesso tempo. Come gestite questa duplice esperienza cliente?

Sono due target distinti ma complementari per il successo del progetto. La piattaforma Explore Grand Est è al servizio dei fornitori e sin dall'inizio abbiamo dovuto sviluppare parallelamente una piattaforma dedicata di raccolta delle offerte, associata ad un processo di accompagnamento personalizzato attraverso i nostri Partner Success Manager. L'esperienza digitale della piattaforma di raccolta è essenziale perché il processo deve essere fluido per rispondere alle aspettative dei nostri partner: autonomia nell'inserimento e nel monitoraggio delle offerte, accompagnamento al marketing delle offerte, se necessario, condivisione dei dati della piattaforma (performance delle loro offerte, aspettative dei clienti...).

Dall'altro lato, Explore-grandest.com si rivolge al grande pubblico e deve proporre l'esperienza digitale migliore ai nostri clienti tenendo conto di tutti i nostri vincoli: integrare offerte di qualsiasi tipo nel settore del turismo (alloggi,

attività, ristorazione, idee soggiorni), implementare il circuito più corto possibile per mandare un'offerta a un cliente anche se non vendiamo direttamente le prestazioni, catalogare il maggior numero di offerte del territorio essendo al contempo l'"alfiere" del Grand Est e delle sue mete (Alsazia, Champagne, Lorena, Moselle, Vosgi, Ardenne).

Abbiamo anche lanciato il progetto in modalità MVP (in circa 6 mesi), il che è abbastanza innovativo per una struttura come la nostra e comporta necessariamente grandi evoluzioni che non devono essere fatte a scapito della consistenza UX/UI.

Infine, abbiamo dovuto immaginare una struttura per i contenuti e un'organizzazione che consentissero di orientare al meglio l'utente su un territorio grande 2 volte il Belgio. Uno dei nostri grandi principi è stato quello di mettere le offerte al centro del progetto sia per sviluppare nuove pagine che per definire le priorità delle evoluzioni tecniche. Abbiamo anche voluto creare una struttura di contenuti che consentissero di rispondere alle sfide dell'esperienza utente e del SEO predisponendo un'organizzazione e una gestione dei contenuti

ottimizzate e flessibili allo scopo di guidare l'utente che desidera scoprire le offerte del Grand Est.

Perché l'esperienza cliente è fondamentale per voi?

È un tema a cui siamo particolarmente attenti perché siamo convinti che l'esperienza cliente sia una delle chiavi di successo della piattaforma Explore Grand Est. Per rendere e durare nel tempo, dobbiamo offrire un'esperienza cliente impeccabile. Per raggiungere i nostri obiettivi, seguiamo in modo particolare 2 KPI: le intenzioni di acquisto e il tasso di conversione. L'esperienza cliente è allora una leva essenziale per migliorare il tasso di conversione delle nostre intenzioni di acquisto. Ci basiamo sull'analisi delle migliaia di dati comportamentali dei nostri internauti per far evolvere le pagine strategiche della piattaforma (pagina prodotto, listing...). Mettiamo i dati realmente al centro delle nostre decisioni UX.

Quali sono i bisogni del vostro pubblico?

È difficile rispondere perché la piattaforma è ancora giovane e non abbiamo ancora abbastanza

informazioni. Tuttavia, siamo convinti che, in materia di esperienza utente, il motore di ricerca della piattaforma rappresenti un punto di ingresso interessante sia per la ricchezza dell'offerta che per l'estensione del territorio. Questo motore, particolarmente performante grazie alla tecnologia Algolia, unito ad un lavoro importante di categorizzazione dei contenuti, consente di offrire un punto di ingresso pertinente al catalogo di offerte che può rispondere ai bisogni degli internauti (attraverso l'auto-completamento, l'evidenziazione di tendenze,

I dati svolgono il ruolo di giudice di pace nelle nostre decisioni di marketing e tecnologiche su un progetto come Explore Grand Est.

una cronologia delle ricerche...). Questo motore ci consente anche di avere dati estremamente interessanti sul comportamento e sulle ricerche degli internauti.

Come siete organizzati sui dati? Perché oggi è strategico essere data-driven nell'industria del turismo?

Il nostro percorso data-driven è cominciato all'inizio del 2021 all'interno dell'agenzia. La sfida principale consisteva nel rendere i dati turistici una leva commerciale al servizio dell'economia turistica della regione Grand Est e dei suoi attori. Desideravamo anche avere uno strumento di aiuto alla decisione al servizio della strategia di Smart Tourisme dell'ART GE e avviare un processo di analisi dei dati per decelerare le opportunità commerciali e orientare la nostra strategia di Smart Tourisme. Questo approccio ci consente anche di iscriverci in un percorso di marketing Customer Centric che consenta di personalizzare e automatizzare la commercializzazione delle offerte prodotti e dei servizi turistici nonché l'esperienza dei visitatori prima, durante e dopo il soggiorno: i dati svolgono il ruolo di giudice di

pace nelle nostre decisioni marketing e tecnologiche su un progetto come Explore Grand Est.

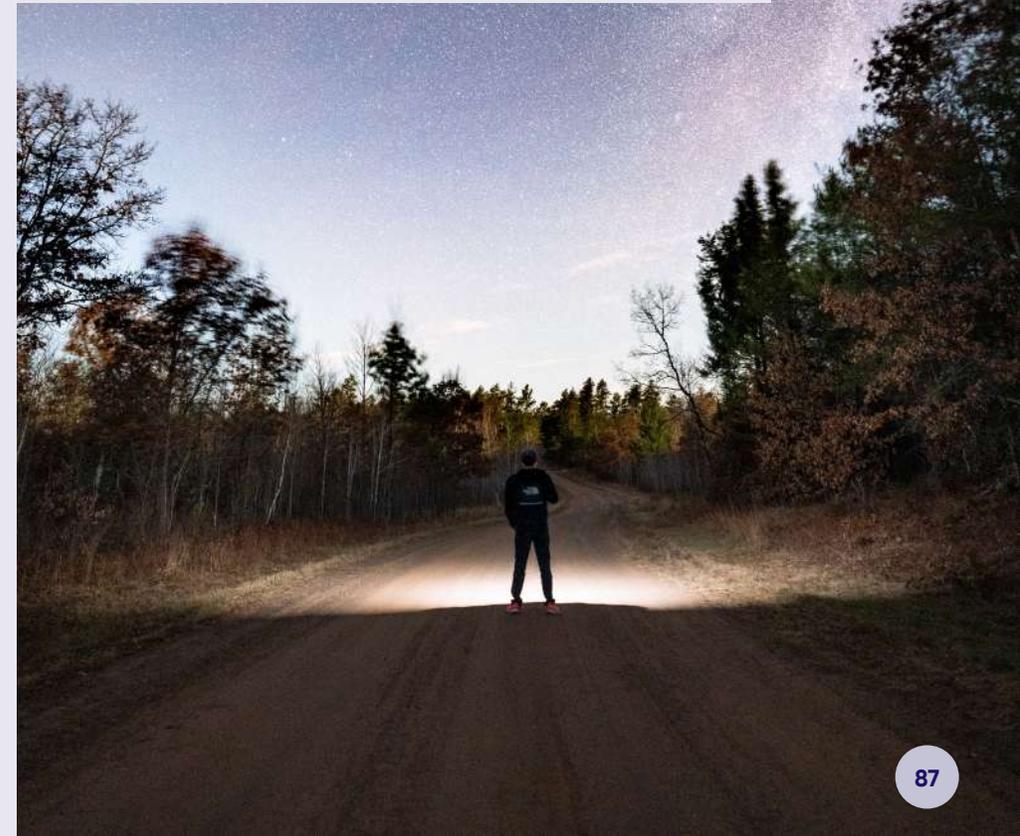
Infine, questa procedura data-driven ci consente anche di dare impulso a una dinamica e di impegnarci in una strategia in linea con le ambizioni supportate dalla regione Grand Est.

A che punto è l'evoluzione di questa trasformazione digitale nel settore?

La crisi sanitaria ha accelerato le cose nel turismo (nuovi impieghi, bisogni...) e ha obbligato gli attori a posizionarsi sul digitale per esistere, a e-commercializzarsi... e ad innovare rapidamente!

Per questo motivo, la maturità dei fornitori è molto eterogenea: gli albergatori si sono posizionati molto presto online, incoraggiati, o costretti, da piattaforme tipo Booking. Per contro, a livello delle attività turistiche, molte sono ancora lontane dalla digitalizzazione ma è un settore molto dinamico e numerosi attori sono pronti a fare il grande passo del digitale a condizione di essere accompagnati.

Questo è tanto più importante per il fatto che il settore del turismo deve adattarsi agli usi dei clienti, sempre più digitali. Le aspettative evolvono verso offerte aumentate, esperienze immersive, senza parlare delle evoluzioni rese possibili dal web 3.0 e dal metaverso. Il settore ci chiede di essere innovativi.



Quali sono le specificità del settore?

Ancora una volta, il turismo è stato uno dei settori su cui la crisi sanitaria ha influito maggiormente. Paradossalmente, questa crisi che ha messo in ginocchio tutto un settore ha anche permesso di dimostrare il suo grande peso nell'economia globale. Nuove aspettative da parte dei clienti sono nate o sono state amplificate dalla crisi sanitaria: l'evoluzione dei comportamenti, il "prendersi cura", un turismo sempre più umano, più etico e più semplice, lo sviluppo del turismo sostenibile, la digitalizzazione e la virtualizzazione dell'esperienza turistica, mobilità che si reinventano...

Per identificare le specificità del nostro settore, l'Agence Régionale du Tourisme Grand Est ha appena pubblicato "Explorateur de tendances" che ci ha permesso di individuare le nuove aspettative dei turisti: <https://www.art-grandest.fr/les-actualites/l-explorateur-des-tendances-1-61f032363e07d>

Quali sono i vostri benchmark e chi sono i vostri concorrenti?

Sottolineo che al momento del lancio del progetto non abbiamo identificato una piattaforma simile in altre regioni francesi, le piattaforme esistenti erano specializzate nelle attività del tempo libero oppure erano dedicate ai soggiorni.

A livello della Regione Grand Est, non c'è concorrenza con i territori, lavoriamo in partnership con i fornitori, gli uffici del turismo e le agenzie dipartimentali del turismo. Alcune regioni vicine francesi o straniere possono invece proporre attività simili.

Le OTA, come le piattaforme Airbnb, Booking, Expedia... non sono concorrenti ma complementari al nostro percorso. Queste OTA hanno il vantaggio di possedere un pubblico numeroso mentre la nostra carta vincente è la vicinanza al territorio e la conoscenza degli attori. A livello del benchmark, seguiamo le grandi tendenze delle OTA e alcuni attori turistici istituzionali sono ancora buone fonti di ispirazione per la qualità dei loro approcci come la Svizzera, il Quebec, Visit Finland... Altri nuovi

attori offrono un approccio differenziante e interessante come Chilowé, We Go GreenR...

Infine, in un altro settore, anche il sito di eCommerce di The North Face è stato una fonte di ispirazione. Al di là di questi benchmark, sono i nostri dati e la conoscenza della nostra clientela a guidare le nostre decisioni in materia di UX. ■

Bordeaux Métropole mette l'utente al centro dei servizi digitali



Intervista a Jean-Noël Olivier, Direttore generale del Digitale e dei Sistemi informativi, Bordeaux Métropole

Bordeaux Métropole conta 800.000 abitanti suddivisi in 28 comuni. È quindi una struttura pubblica importante che gestisce tutti gli ambiti trasversali del territorio: la mobilità e l'attrattività, la gestione dei rifiuti e la transizione energetica, lo sviluppo economico e l'assetto del territorio.

Jean-Noël Olivier è Direttore generale del digitale e dei sistemi informatici di Bordeaux Métropole. Guida tutte le attività legate al digitale in 15 comuni tra cui Bordeaux.



Alix Prudhon : Puoi parlarci delle sfide poste a Bordeaux Métropole?

Jean-Noël Olivier : Le sfide sono molteplici. Innanzitutto ci sono sfide RH perché le competenze digitali sono difficili da trovare. Come restare attraenti e attirare i talenti necessari al funzionamento quotidiano del territorio e alla sua evoluzione?

Anche il tema della transizione digitale dei territori è importante. Ad esempio sviluppiamo sempre più strumenti che ci aiutino nella gestione digitale degli edifici. Come accompagnare questa trasformazione da un punto di vista finanziario? Come restare padroni del nostro territorio e ridurre la nostra dipendenza nei confronti di certi fornitori come i GAFAM? Ne va della nostra responsabilità sociale e della fiducia che i cittadini ripongono in noi.

Naturalmente, parlare di transizione digitale non ha nessun senso se non teniamo conto dell'energia. Dobbiamo essere in grado di misurare l'impatto della nostra impronta di carbonio e sviluppare servizi solo se sono utili, utilizzabili e utilizzati.

A che punto siete con l'inclusione digitale?

Il nostro obiettivo è fare in modo che, sui nostri territori, il digitale non sia fonte di esclusione essendo l'unica via di accesso all'amministrazione e all'informazione. Per questo, accompagniamo le popolazioni all'uso degli strumenti digitali facendo attenzione a non discriminare nessuno. Conserviamo anche parecchie vie di accesso "non digitali" rivolte a popolazioni che non ne possiedono né i mezzi né le competenze in modo che possano continuare ad essere attori a tutti gli effetti della collettività.

Quali sono le specificità del settore pubblico e, secondo te, di Bordeaux Métropole?

In quanto Direttore generale del digitale, ho 15 "capi": uno per ogni città, può essere il sindaco oppure il direttore generale dei servizi. Le attività sono condivise, ma non la politica digitale. Non c'è quindi governance o comitato guida o club di azionisti che prendono le decisioni. Ciascuno si aspetta da me che razionalizzi e proponga servizi ottimizzati e uniformati... lasciando al contempo la possibilità di

proporre una personalizzazione per il proprio Comune. Ad esempio sono responsabile del digitale educativo con 290 scuole in gestione. Il digitale nelle scuole è una competenza comunale perché mira a produrre un servizio per il territorio. In compenso, la parte attrezzatura e accompagnamento degli studenti nelle scuole rientra nella responsabilità del Sindaco. Fare compromessi è quindi una sfida quotidiana! Lavoriamo anche di concerto con il Ministero dell'istruzione francese per armonizzare il funzionamento di tutte le scuole del territorio. Anche in questo caso, la nostra riflessione deve tener conto delle aspettative dei servizi educativi di ciascuno dei Comuni senza alcuna governance! Un sapiente gioco di equilibrio.

Quali servizi digitali proponete e come fate perché siano il più possibile accessibili?

La nostra offerta di servizi è estremamente vasta. Grazie alla messa in comune dei servizi nel 2015, Bordeaux Métropole è ora in grado di gestire tutti i servizi legati alla quotidianità dei cittadini: certificato di nascita e di morte, sicurezza urbana, qualità della



vita, servizi culturali e sportivi, ecc. Ad esempio, i flussi di acqua e le telecamere di videoproiezione sono controllati dai sistemi digitali della metropoli. Progettiamo anche i validatori per i tram o gli autobus. Infine, accompagniamo ognuna delle collettività nella propria trasformazione digitale per semplificare e ottimizzare la vita degli operatori.

La messa in comune dei servizi è un cantiere di ampio respiro che intende rimettere il cittadino al centro della progettazione dei servizi per proporgli un'esperienza utente unificata, accompagnarlo meglio e facilitargli la vita.

In che modo Bordeaux Métropole facilita l'accesso al digitale?

Nell'ambito del piano di rilancio, facciamo molto accompagnamento in loco grazie a 40 consulenti che formano la popolazione all'utilizzo dei servizi digitali su tutto il territorio. Nel cuore di Bordeaux, ad esempio, abbiamo un atelier chiamato "Sésame" che organizza dei corsi e accompagna le popolazioni più in difficoltà sul digitale. I nostri piani di programmazione per

l'accessibilità digitale sul territorio hanno permesso, in alcune zone, di attivare degli ordini di Wi-Fi gratuiti per accedere a Internet senza abbonamento.

Per rispondere agli obblighi normativi, stiamo anche lavorando all'accessibilità dei siti secondo l'RGAA, il sistema di riferimento generale per il miglioramento dell'accessibilità. Al di là dell'ergonomia, stiamo lavorando su un progetto di solidarietà con cantieri in corso per una tariffazione solidale. L'obiettivo è rendere l'amministrazione più proattiva proponendo servizi su misura a partire dalle informazioni che essa possiede come, ad esempio, biglietti per la piscina a tariffa ridotta.

Cosa serve, secondo te, per riuscire a offrire un'esperienza utente ottimale?

Innanzitutto occorre semplicità. Ciò significa unificare l'accesso indipendentemente dal servizio a partire da un solo account utente con una UX essenziale. L'esperienza deve essere facile e la stessa ovunque. Poi è necessario poter accompagnare e guidare l'utente cittadino nel suo percorso comunicandogli,

ad esempio, i documenti da preparare e la durata delle procedure. Infine, le nostre piattaforme devono permettere all'utente di valutarci per migliorare costantemente i nostri servizi e restare all'ascolto dei nostri utenti.

In che modo misurate l'esperienza utente e cosa fate per migliorarla?

Innanzitutto grazie al sistema di riferimento RGAA che ci consente di misurare l'accessibilità dei siti. Poi in questo momento stiamo lavorando con una start-up di Nantes per misurare l'impronta di carbonio dei nostri servizi digitali allo scopo di ridurre al minimo il loro impatto. Oggi valutiamo i nostri servizi grazie a misure di audience abbastanza classiche. In futuro permetteremo agli utenti di valutare i servizi e di proporre miglioramenti. Un'iniziativa è nata con il Master dell'Università di Bordeaux: alcuni studenti intervistano i cittadini sulla percezione degli strumenti digitali messi a loro disposizione per individuare meglio i loro bisogni futuri.



Cosa puoi dirci del ruolo, della sovranità e della sicurezza dei dati pubblici raccolti da Bordeaux Métropole?

I dati giocano un ruolo estremamente strutturante per noi. Sono una vera miniera d'oro! Abbiamo concluso il "Printemps de la donnée", una grande operazione di sensibilizzazione degli operatori che ho avuto il piacere di animare. L'evento ha permesso di operare una presa di coscienza collettiva sul valore dei dati e sulla necessità di usarli per produrre ricchezza. Insistiamo con i nostri team su diversi assi di lavoro:

- la necessità di condividere i dati,
- la volontà di lavorare e gestire questi dati localmente a livello della metropoli per contribuire ad un'ambizione nazionale: costruire un servizio pubblico dei dati.

Questa organizzazione data driven è uno dei due pilastri che sostengono la strategia di Bordeaux Métropole con l'approccio citizen-centric di cui abbiamo già parlato.

A termine, l'utilizzo concreto dei dati ha lo scopo di aiutarci a individuare meglio l'impatto delle politiche pubbliche e a valutarle in modo più approfondito per poter proporre scenari alternativi. È un programma molto ambizioso di governance dei dati. In quanto attori dell'assetto digitale del territorio, investiamo in modo significativo sulle nostre infrastrutture reti perché desideriamo conservarne il controllo. Possediamo il nostro cloud ibrido per lavorare sulla reversibilità. Abbiamo anche un operatore e forniamo la fibra alle aziende. Infine, la connessione crescente dei nostri territori ne aumenta la fragilità. Per questo investiamo sempre più sulla ridondanza per rendere le nostre infrastrutture più resilienti. ■

Trasformazione digitale nel settore pubblico: la francese CNAF (Caisse Nationale des Allocations Familiales) affronta le sue sfide e i suoi ostacoli



Intervista a Fabrice Trouvé, Direttore Architettura informatica alla CNAF di Pierre Bruyère, Content Writer - Expert marketing B2B

Fabrice Trouvé è Direttore Architettura informatica alla CNAF da 6 anni. Ha trascorso 30 anni nel settore dell'informatica di cui 8 in una società di servizi in cui ha accompagnato il Ministero degli interni e alcuni attori del mondo bancario. Ha poi contribuito all'implementazione del sito internet del Club Med ed è entrato nel gruppo SFR, in particolare per industrializzare un sistema informatico. Da 10 anni lavora per enti pubblici.



Pierre Bruyère : Puoi presentarci la CNAF e le sue sfide?

Fabrice Trouvé : La CNAF gestisce 101 CAF (Caisse d'Allocations Familiales) che dialogano a loro volta con 13 milioni di famiglie, ovvero circa 30 milioni di beneficiari. Quasi un francese su due! Distribuisce 90 miliardi di aiuti attraverso diverse prestazioni: assegni familiari, sussidi per alloggi, reddito di solidarietà attiva, premio di attività, assegni per adulti disabili, creazione di posti negli asili nido, ecc. Da poco, abbiamo anche creato un regolamento che, nell'ambito di un divorzio, consente di prelevare gli alimenti alla fonte.

Dobbiamo distinguere le sfide della CNAF da quelle dello Stato. Per noi, si tratta innanzitutto di rispondere in modo più efficace ai bisogni dei beneficiari affinché essi ci percepiscano non come un ente complesso in cui le procedure sono lunghe e fastidiose, ma come un portale che lavora per servirli meglio. Per fare questo, la nostra attuale dinamica è andare a cercare i loro dati alla fonte per fornire meglio e più rapidamente le prestazioni. Questo passa anche per il miglioramento degli strumenti informatici delle CAF. A termine, il nostro obiettivo è poter trattare le pratiche dei beneficiari in tempo reale ma anche proporre in ogni regione un bouquet di offerte di servizi e di accompagnamento a chi ne ha più bisogno.



Le sfide dello Stato sono complementari perché siamo vincolati dalla COG (Convention d'Objectifs et de Gestion). La sua priorità è quella di attuare delle riforme normative in un periodo di tempo breve per poterne valutare meglio i costi. Una vera sfida perché i casi particolari sono davvero molto numerosi! Se prima il nostro sistema informatico impiegava 3 anni ad integrare una nuova riforma, a termine deve poterlo fare in 9 mesi in base alla complessità della riforma. Deve quindi diventare più efficace, reattivo e agile perché certe misure, come il premio per i gilet gialli, non possono essere anticipate.

Come può rispondere il digitale a queste sfide?

Il ruolo del digitale nel rispondere a queste sfide è fondamentale. Dobbiamo essere il più vicino possibile alle esigenze e alle situazioni di vita dei nostri beneficiari per dar loro l'informazione più giusta e il più rapidamente possibile. Il nostro vecchio sistema è stato progettato 30 anni fa, in un'epoca in cui non c'erano né internet né smartphone! Non teneva quindi conto della necessità attuale di automatizzare il trattamento dei fascicoli e di rispondere alle richieste in tempo reale.

Adottare un approccio incentrato sull'utente, rimettendo il beneficiario al centro del nostro sistema informativo, ci permetterà di offrire un servizio adeguato al suo profilo e alla sua situazione di vita.

In che modo è stata implementata la trasformazione digitale alla CNAF?

Ci sono state diverse fasi perché stiamo lavorando alla trasformazione digitale dal 2015, data in cui abbiamo iniziato a ristrutturare e nazionalizzare i nostri sistemi informatici. È stato in quel periodo che abbiamo iniziato a conoscere il cloud. Abbiamo testato dei simulatori di calcolo sul premio di attività e dei motori di regole che ci consentono di assorbire la normativa francese che è molto complessa. Dal 2017 al 2019, abbiamo sperimentato il cloud passando da Domino a Office 365: abbiamo quindi cambiato tutti i nostri strumenti di lavoro collaborativo e di e-mailing.

Poi il progetto di riforma di aiuto agli alloggi ha permesso di fare un grande passo tecnologico. La riforma aveva l'obiettivo di automatizzare l'assegno mensile delle risorse dei nostri beneficiari, con parecchi obiettivi: alleviare i nostri beneficiari dalla dichiarazione trimestrale delle risorse, diminuire la frode e gli errori di inserimento e infine, tener conto dei redditi recenti dei beneficiari per il versamento delle indennità di alloggio

(due mesi contro due anni quando chiedevamo le schede di imposizione). Andare a trovare dei dati certificati alla fonte è stato un risultato importante. Al di là della nostra sperimentazione nel cloud citata sopra, abbiamo centralizzato i 101 database locali delle CAF in un unico database nazionale, con un numero di beneficiario unico. E questo è solo l'inizio perché stiamo investendo anche in nuovi strumenti per salvare i nostri dati su database NoSQL.

A che punto è la digitalizzazione dei servizi?

Anche se i nostri servizi sono già digitalizzati, adottare un percorso user centric rimettendo il beneficiario al centro del nostro sistema informatico ci permetterà di proporre un'offerta di servizi adatta al suo profilo e alla sua situazione di vita. Se ad esempio proponessimo un servizio di aiuti in caso di divorzio ad uno studente non avrebbe molto senso.

Quali ostacoli incontrate?

Il primo è legato al volume di beneficiari. La riforma delle indennità di alloggio riguarda 6,4 milioni di persone. Siamo riusciti a trattare il 98% dei fascicoli che di per sé è una buona percentuale. Eppure, il 2% rimanente rappresenta comunque 130.000 persone. Non trattare questi fascicoli in tempo utile oppure attribuire loro le risorse sbagliate può avere conseguenze molto dannose per la nostra immagine. Il secondo è la regolamentazione francese che funziona in modo stratificato. È vero che ogni situazione di vita è diversa e include casi complessi da trattare, ma un sistema informatico non può trattare 13 milioni di situazioni in modo individuale! Ci concentreremo quindi prima sui casi più generici piuttosto che partire da una moltitudine di casi particolari. I casi più complessi saranno trattati dalle CAF che hanno maggior prossimità con i beneficiari.

Dobbiamo quindi saper arbitrare e non voler necessariamente automatizzare tutto.

Infine, è davvero necessario trattare tutto attraverso il digitale? Non per forza. Se il sistema informatico dello Stato consente di trattare il 95% dei casi, il restante 5% è sempre il più complesso da trattare, il più costoso, talvolta il più drammatico. Occorre quindi saper arbitrare e non automatizzare tutto per forza senza riflettere.



Più dell'esperienza cliente, l'esperienza utente è fondamentale. La CNAF è un operatore di servizi essenziali (OSE) e la continuità della sua attività è fondamentale. Come si inserisce l'esperienza utente in questo contesto?

La nostra priorità assoluta è un obbligo legale: pagare i nostri beneficiari ogni mese. È anche un'esigenza forte dello Stato perché non emettere gli assegni per un mese avrebbe conseguenze drammatiche.

Anche se siamo passati al cloud di Oracle, desideriamo conservare la parte OSE nei nostri data center per conservarne il controllo e la sicurezza perché l'accesso a queste informazioni è estremamente sensibile. La cyber sicurezza è una sfida importante per la CNAF. In quanto intermediario finanziario, lo sappiamo più di chiunque altro. Il percorso del beneficiario ha quindi il dovere di essere semplice, efficace e sicuro. È in parte per questa ragione che gli utenti hanno fiducia in noi.

Avete lanciato un chatbot informativo. Qual è l'obiettivo di questa iniziativa? Quali sono i risultati?

Il chatbot ha il vantaggio di dare l'informazione in tempo reale il che consente di decongestionare sia il canale telefonico che l'e-mail. Nell'ambito dell'implementazione di nuove riforme normative, ha permesso di diminuire del 30-40% il volume di e-mail inviate dai nostri servizi. Altro vantaggio, il chatbot lavora 24h/24 e 7g/7 e consente quindi di coprire le fasce orarie in cui le CAF sono chiuse. In futuro, potrebbe aiutare ad elaborare le procedure amministrative dei nostri beneficiari oppure proporre loro la miglior offerta di servizio. È un'opzione su cui stiamo riflettendo.

Quali sono i vostri riferimenti?

Ci confrontiamo spesso rispetto al privato in particolare per quanto riguarda il settore della banca-assicurazione il cui processo di elaborazione funziona in modo simile al nostro. Stiamo anche scegliendo uno



strumento di “case management” (gestione dei casi), infatti abbiamo numerosi casi singoli e complessi. Abbiamo anche considerato il Polo Impiego che si sta modernizzando, il nostro cugino della Previdenza sociale (Assurance Vieillesse et Maladie) ma anche l’Acos (Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale). Siamo piuttosto in anticipo sulla strategia cloud rispetto agli enti pubblici sanitari. Da questo punto di vista, stiamo pensando di dare accesso ai nostri dati ad altri partner, come per il quoziente familiare che è molto richiesto sul nostro sistema informatico.

Come monitorate le esperienze e come siete organizzati per i dati?

Grazie a numerosi strumenti, monitoriamo ogni giorno il sito caf.fr per misurarne l’efficacia. Abbiamo raggiunto 3 milioni di visite al giorno, il che è notevole perché il portale è la 1a CAF in Francia!

Abbiamo lanciato molti cantieri sulla governance dei dati, una sfida fondamentale per il nostro futuro SI. Per spiegarvi un’auto usiamo una metafora parlante come quella dell’automobile. Per funzionare, un SI (l’automobile) ha bisogno di benzina (i dati). Ma serve benzina di buona qualità. Per questo i nostri dati

devono essere ben referenziati e salvati in un unico punto del nostro SI allo scopo di offrire il servizio migliore ai nostri beneficiari. Il nostro SI sarà quindi non solo user-centric, ma anche data centric.

Come evolveranno i vostri servizi online?

Ci avviamo verso un servizio personalizzato destinato ai nostri beneficiari. In futuro potremo forse proporre servizi specifici in alcune CAF come facciamo già nei DOM-TOM. Poi a livello delle filiali vorremmo lanciare le “Maisons France Services” che raggrupperebbero nello stesso luogo servizi diversi (assicurazione malattia, assegno familiare, vecchiaia) per unificare il percorso dei beneficiari, il che coincide con una forte volontà dello Stato di raggruppare più servizi pubblici per ogni dipartimento in modo da guadagnare in termini di efficacia e trasparenza. ■

Su di noi

Contentsquare permette di rendere l'esperienza digitale più umana. La piattaforma alimentata dall'IA fornisce una visione completa e contestuale sui comportamenti e le intenzioni dei clienti, permettendo alle aziende di prioritizzare le loro azioni e creare un impatto duraturo.

Leader globale nella Digital Experience Analytics, Contentsquare aiuta i brand di tutto il mondo a trasformare il loro business su scala e a costruire la fiducia dei clienti migliorando sicurezza, privacy e accessibilità. Fondata a Parigi e con uffici in tutto il mondo, Contentsquare ha raccolto 1,4 miliardi di dollari di finanziamenti da importanti investitori, tra cui BlackRock, Bpifrance, Canaan, Eurazeo, Highland Europe, KKR, LionTree, Sixth Street and SoftBank.

Per maggiori informazioni, visita contentsquare.com/it



Contatti



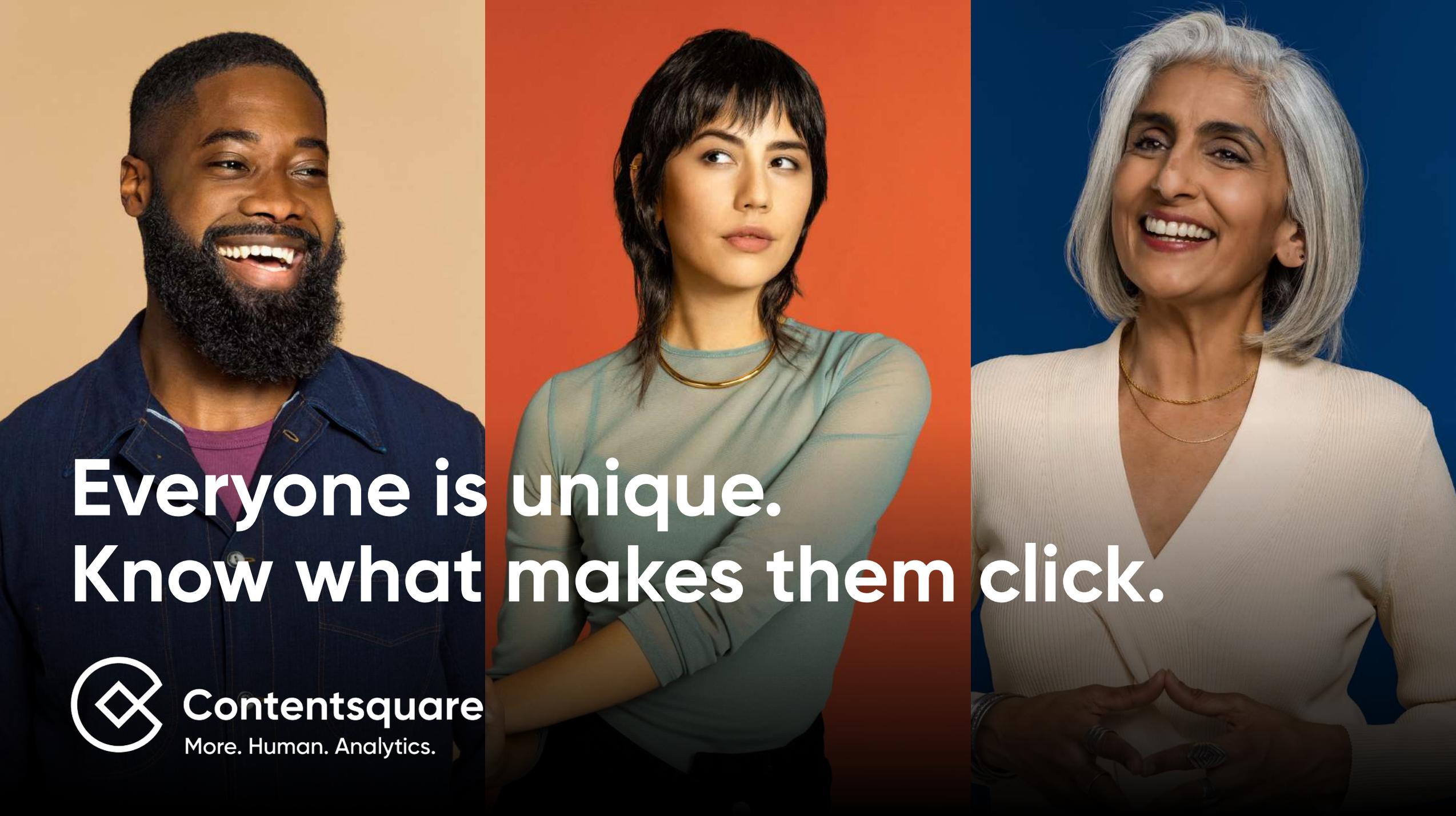
Marketing Manager South Europe
Alessandra Morsolini
alessandra.morsolini@contentsquare.com



Business Development & Product Demo
Alessandro Boschi
alessandro.boschi@contentsquare.com



Country Manager Italia
Marco Ferraris
marco.ferraris@contentsquare.com



**Everyone is unique.
Know what makes them click.**



Contentsquare
More. Human. Analytics.