

Rapporto 2025

# **Data & AI nel Customer Management**



**Roadmap per la filiera,  
per cambiare e intervenire con priorità**

## Indice

Valutare la Maturità Tecnologica in Ambito Data-Driven e AI (1) .....	5
1. Integrazione dei Sistemi.....	5
2. Qualità e Governance dei Dati.....	5
3. Cultura e Competenze .....	5
4. Strategia e Allineamento al Business .....	5
5. Infrastruttura Tecnologica.....	5
6. Etica, Sicurezza e Conformità .....	6
* Esempio pratico di autovalutazione .....	6
Chi eroga gli investimenti e come sono ripartibili (1) .....	7
Ripartizione degli Investimenti per una Trasformazione Data-Driven e AI-Driven .....	7
1. Strategia e Governance dei Dati .....	7
2. Customer Care e Customer Experience .....	7
3. Infrastruttura IT e Sistemi Informativi.....	7
4. Risorse Umane e Competenze .....	8
5. Marketing, Vendite e Operations .....	8
6. Sicurezza, Privacy ed Etica .....	8
Conclusione .....	8
Attori coinvolti e grado di responsabilità/protagonismo (1) .....	10
Ruolo del Nuovo HUB (1) .....	12
* Definire gli obiettivi del nuovo customer management .....	12
* Consapevolezza di ciò che offre l'AI .....	12
* Configurazione della filiera del business (BU & Partner BPO, Vendor, Consultant) .....	13
Preparare il Programma di adozione (2).....	14
La Potenza del Data Storytelling e della Generative AI nel Customer Service (6) .....	16
1. Data Storytelling – Dai Numeri alla Narrazione .....	16
2. L'Impatto Trasformativo della Generative AI .....	17
3. Cultura del Dato, KPI e Sostenibilità Operativa.....	17

Concretezza e Applicazione della AI (2).....	19
Customer Service .....	19
Marketing e Vendite .....	19
Risorse Umane .....	19
Ricerca e Sviluppo.....	19
Gestione della Supply Chain .....	19
Controllo Qualità .....	20
Accessibilità del dato (2) .....	21
Condivisione del dato (2) .....	22
Piattaforme di Collaborazione e Sistemi ERP (Enterprise Resource Planning) .....	22
Software di Customer Relationship Management (CRM) .....	22
Business Intelligence e Strumenti di Data Analytics (2) .....	23
Automazione e Integrazione dei Dati .....	23
Incontri Regolari e Review Incrociate tra i team .....	23
Sistemi di Feedback e Sondaggi.....	23
Customer Data Platforms (CDP) .....	24
CRM come strumento evoluto per la gestione del cliente (2) .....	25
Integrazione Multicanale .....	25
Automazione del Marketing e delle Vendite.....	25
Analisi Predittiva e Intelligenza Artificiale.....	25
Gestione del Ciclo di Vita del Cliente .....	26
Customer Insights e Feedback in Tempo Reale .....	26
Personalizzazione Avanzata.....	26
Integrazione con Altri Sistemi Aziendali .....	26
Miglioramento delle Relazioni con i Clienti (Customer Success) .....	27
Mobile CRM .....	27
Sicurezza e Privacy dei Dati .....	27
Training e Adozione Interna.....	27
CX con AI alla guida dell’Azienda (3) .....	28

Strategia .....	29
Orchestrazione del percorso .....	30
Flessibilità .....	30
Contenimento costi .....	31
Misurare l'impatto.....	31
Cliente partner ... e non solo.....	32
Livello di adozione e incentivazioni (4) .....	34
Journey to Data & AI for Better Customer Journey (5).....	36
Premessa e abstract .....	36
Il Customer Journey come mappa del valore .....	36
Dati e AI: i pilastri della nuova relazione con il cliente .....	37
Organizzazione, competenze e collaborazione: cultura AI-ready .....	38
Oltre l'organizzazione interna: un nuovo ecosistema di collaborazione e valore.....	38
Incentivazione collaborativa: allineare gli interessi nella filiera - AI come leva win-win .....	39
Ridefinizione dei modelli economici: dal volume alla generazione di valore .....	39
Cooperazione: gli attori della filiera come partner tecnologici e strategici.....	40
Cultura della valorizzazione delle competenze .....	40
CONCLUSIONE .....	41
Contributi.....	42

## Verso un Modello Data-Driven per il Customer Care (1)

In un contesto competitivo sempre più orientato all'esperienza del cliente, le aziende sono chiamate a ripensare i propri modelli organizzativi e operativi. L'adozione di un approccio data-driven non è più un'opzione, ma una leva strategica per generare valore, innovazione e differenziazione.

Questa analisi nasce con l'obiettivo di accompagnare l'azienda in un percorso di consapevolezza e trasformazione, valutando il grado di maturità tecnologica e organizzativa necessario per abilitare un ecosistema in cui i dati siano al centro delle decisioni e delle interazioni.

In particolare, il focus è sul customer care, che da funzione operativa può evolvere in un **hub di eccellenza per il cliente e la brand experience**. Un contact center data-driven è in grado di:

- anticipare i bisogni del cliente grazie all'analisi predittiva;
- personalizzare le interazioni in tempo reale;
- automatizzare i processi ripetitivi, liberando risorse per attività a maggior valore;
- raccogliere insight strategici per tutta l'organizzazione.
- accrescere il valore dell'azienda incrementando il suo fatturato e riducendo il churn.

Attraverso questa analisi, l'azienda potrà identificare le aree di forza e le opportunità di miglioramento, definendo un piano d'azione concreto per trasformare il customer care in un asset strategico, capace di generare fiducia, fedeltà e valore lungo tutto il customer journey.

## Valutare la Maturità Tecnologica in Ambito Data-Driven e AI (1)

Per affrontare con successo un percorso di trasformazione digitale basato su dati e intelligenza artificiale, è fondamentale che un'azienda conosca il proprio livello di maturità tecnologica. Questa valutazione consente di identificare punti di forza, aree di miglioramento e priorità strategiche. Di seguito sono riportati i principali elementi da considerare:

### 1. Integrazione dei Sistemi

- I sistemi aziendali sono interoperabili e comunicano tra loro?
- Esistono silos informativi che ostacolano la condivisione dei dati?
- È presente una data pipeline continua che garantisce aggiornamento e accessibilità dei dati?

### 2. Qualità e Governance dei Dati

- I dati sono completi, coerenti, aggiornati e facilmente accessibili?
- Sono attivi processi di pulizia, deduplicazione e validazione dei dati?
- È presente una governance dei dati formalizzata, con ruoli e responsabilità chiari?

### 3. Cultura e Competenze

- Il personale è formato per comprendere e utilizzare strumenti data-driven e AI?
- Esistono programmi di formazione continua su analytics, machine learning e data literacy?
- I team multidisciplinari collaborano efficacemente su progetti basati sui dati?

### 4. Strategia e Allineamento al Business

- Esiste un reale commitment dei vertici aziendali?
- L'uso dei dati e dell'AI è guidato da obiettivi di business chiari e misurabili?
- Ogni investimento in AI risponde a un'esigenza reale dell'organizzazione?
- I progetti AI sono valutati in termini di ROI e impatto operativo?

### 5. Infrastruttura Tecnologica

- L'azienda dispone di un'infrastruttura scalabile e sicura per la gestione dei dati?
- Sono adottate tecnologie cloud, edge o ibride per supportare l'elaborazione dei dati?
- I sistemi AI sono monitorati e aggiornati regolarmente?

## 6. Etica, Sicurezza e Conformità

- Sono rispettate le normative sulla privacy (es. GDPR)?
- Esistono policy etiche per l'uso responsabile dell'AI?
- I dati sensibili sono protetti da protocolli di sicurezza adeguati?

### \* Esempio pratico di autovalutazione

Un'azienda può utilizzare una scala di maturità (da 1 a 5) per ciascuna area sopra elencata, dove:

- **1 = Iniziale** (assenza di processi strutturati)
- **3 = Intermedio** (processi in fase di implementazione)
- **5 = Avanzato** (processi consolidati e ottimizzati)

Questa analisi può essere il punto di partenza per definire un piano di evoluzione tecnologica coerente con gli obiettivi aziendali.

## Chi eroga gli investimenti e come sono ripartibili (1)

L'evoluzione del contact center coinvolge tutti i reparti aziendali, pertanto, gli investimenti e le potenziali revenue o saving dovranno assumere un ruolo centrale nell'azienda ripartendo tra le parti i benefici.

### Ripartizione degli Investimenti per una Trasformazione Data-Driven e AI-Driven

Per intraprendere un percorso efficace verso un modello aziendale data-driven e AI-integrato, è fondamentale analizzare in modo sistematico le principali aree di business. Questa analisi consente di comprendere il livello di maturità digitale dell'organizzazione e di pianificare investimenti mirati e sostenibili.

#### 1. Strategia e Governance dei Dati

- **Cosa analizzare:** presenza di una visione strategica sull'uso dei dati, ruoli e responsabilità nella gestione dei dati e dell'AI, policy di data governance.
- **Investimento consigliato:** 10–15%
- **Perché:** senza una governance chiara, anche le migliori tecnologie rischiano di essere inefficaci.

#### 2. Customer Care e Customer Experience

- **Cosa analizzare:** capacità del contact center di raccogliere e utilizzare dati, presenza di strumenti AI (chatbot, NLP, sentiment analysis), livello di personalizzazione dell'esperienza cliente.
- **Investimento consigliato:** 20–25%
- **Perché:** è il punto di contatto diretto con il cliente e può diventare un hub strategico per la brand experience.

#### 3. Infrastruttura IT e Sistemi Informativi

- **Cosa analizzare:** interoperabilità dei sistemi, presenza di una data pipeline continua, scalabilità e sicurezza dell'infrastruttura.
- **Investimento consigliato:** 25–30%
- **Perché:** è la base tecnologica su cui si costruisce l'intero ecosistema data-driven.

## 4. Risorse Umane e Competenze

- **Cosa analizzare:** livello di digital e data literacy, presenza di programmi di formazione continua, cultura aziendale orientata al dato.
- **Investimento consigliato:** 15–20%
- **Perché:** le persone sono il vero motore della trasformazione; senza competenze, la tecnologia non genera valore.

## 5. Marketing, Vendite e Operations

- **Cosa analizzare:** uso dei dati per la segmentazione, la previsione della domanda, l'ottimizzazione dei processi e la personalizzazione delle offerte.
- **Investimento consigliato:** 10–15%
- **Perché:** queste aree possono generare ritorni rapidi e misurabili grazie all'uso intelligente dei dati.

## 6. Sicurezza, Privacy ed Etica

- **Cosa analizzare:** conformità normativa (es. GDPR), protezione dei dati sensibili, policy etiche sull'uso dell'AI.
- **Investimento consigliato:** 5–10%
- **Perché:** la fiducia dei clienti e la reputazione aziendale dipendono dalla gestione responsabile dei dati.

## Conclusione

Una trasformazione data-driven non è solo un progetto IT, ma un cambiamento culturale e strategico che coinvolge l'intera organizzazione. La chiave del successo sta in una visione integrata, una governance solida e una ripartizione intelligente degli investimenti, calibrata sulle priorità e sul livello di maturità di ciascuna area.

Principio fondamentale: L'adozione dell'Intelligenza Artificiale non può essere considerata un progetto isolato o esclusivamente tecnologico, ma va affrontata come un vero e proprio percorso di trasformazione, progressivo e orientato al valore. L'approccio più efficace è quello che parte da casi d'uso concreti, in grado di generare risultati misurabili nel breve termine e, soprattutto, di dimostrare il **ritorno economico degli investimenti**. Questo permette all'organizzazione non solo di ridurre i rischi iniziali e consolidare la fiducia nei confronti dell'AI, ma anche di creare le condizioni per un'evoluzione sostenibile e scalabile.

Ogni risultato raggiunto rappresenta un tassello fondamentale per alimentare un modello “close-the-loop”, dove i benefici ottenuti vengono reinvestiti strategicamente in nuovi progetti, attivando un ciclo virtuoso di innovazione continua. In questo modo, l’AI smette di essere percepita come una promessa futuristica e diventa un asset concreto per il miglioramento delle performance aziendali, l’efficienza operativa e l’eccellenza nella relazione con il cliente.

Solo con una visione chiara, una governance solida e una cultura orientata al dato, l’intelligenza artificiale può trasformarsi da opportunità a leva competitiva duratura.

## Attori coinvolti e grado di responsabilità/protagonismo (1)

Le figure che assumeranno un ruolo sempre più importante nel Customer Management futuro possono essere:

1. **AI Customer Service Specialist:** Esperti nell'implementazione e gestione di chatbot e assistenti virtuali per automatizzare le risposte alle domande frequenti e migliorare l'efficienza del servizio clienti;
2. **Data Scientist:** Professionisti che analizzano grandi quantità di dati per identificare tendenze e modelli che possono migliorare le operazioni di customer care;
3. **AI Process Redesigner** svolgono un'attività strategica che mira a ripensare e trasformare i processi aziendali sfruttando appieno le capacità dell'intelligenza artificiale. Non si tratta semplicemente di automatizzare ciò che già esiste, ma di ridefinire radicalmente i flussi di lavoro, i ruoli e le decisioni, con un nuovo equilibrio tra uomo e macchina. **Ruolo che deve altresì gestire il cambiamento e formare le risorse, supportandole nel passaggio ad altri processi e rafforzando le competenze in ambito AI e data literacy;**
4. **Customer Experience Manager:** Responsabili della progettazione e implementazione di strategie per migliorare l'esperienza del cliente utilizzando dati e tecnologie AI;
5. **AI Trainer:** Specialisti che addestrano i modelli di intelligenza artificiale per comprendere e rispondere meglio alle richieste dei clienti;
6. **Conversational AI Specialist:** Esperti nella progettazione e sviluppo di interfacce conversazionali avanzate, come chatbot e assistenti vocali, per migliorare l'interazione con i clienti;
7. **Progettisti di prompt**  
In prospettiva il prompting non sarà solo una competenza tecnica, ma una vera e propria professione. Richiederà la capacità di dialogare strategicamente con i modelli, comprendere il contesto d'uso, anticipare le risposte e ottimizzare le interazioni per obiettivi specifici. Nei contact center evoluti emergeranno figure professionali dedicate alla progettazione dei prompt, capaci di allenare gli assistenti virtuali e gli agenti AI per garantire qualità del servizio, efficienza operativa e coerenza comunicativa;
8. **Customer Data Analyst:** Analisti che utilizzano i dati dei clienti per fornire insights utili a migliorare i processi e le strategie di customer care.

**9. Experts in the ethics and quality of generative intelligence:** Analisti focalizzati sull'analisi qualitativa e veritiera delle risposte e informazioni generate dall'uso di strumenti AI Generative.

## Ruolo del Nuovo HUB (1)

### \* Definire gli obiettivi del nuovo customer management

Il nuovo customer management dovrà partire principalmente dalla volontà unica e condivisa all'interno delle aziende di avviare una profonda fase di change, dove differenti aree di business non siano silos isolati, ma integrati e correlati tra loro, efficientando la condivisione e lo scambio di dati. Il contact center diventerà così un **brand experience hub** dove tutti gli attori della “filiera” sono chiamati a trasmettere al cliente finale i valori e il senso di appartenenza al brand e rendere al tempo stesso il cliente ambassador dell'experience vissuta con il brand.

**Pertanto gli obiettivi di un'azienda data-driven centric saranno:**

1. **Personalizzazione dell'esperienza cliente:** Utilizzare i dati per comprendere meglio le esigenze e le preferenze dei clienti, offrendo soluzioni su misura che migliorino la loro esperienza complessiva;
2. **Miglioramento della risoluzione al primo contatto:** Ridurre il numero di interazioni necessarie per risolvere un problema, aumentando l'efficienza e la soddisfazione del cliente;
3. **Automazione intelligente:** Integrare chatbot e assistenti virtuali per gestire le richieste comuni, lasciando agli operatori umani i casi più complessi;
4. **Monitoraggio e analisi delle performance:** Utilizzare strumenti di analisi per monitorare le performance del customer care, identificare aree di miglioramento e implementare azioni correttive tempestive;
5. **Feedback continuo:** Raccogliere e analizzare costantemente il feedback dei clienti per adattare e migliorare i servizi offerti;
6. **Formazione continua del personale:** Assicurarsi che il team di customer care sia sempre aggiornato sulle nuove tecnologie e sulle migliori pratiche del settore;
7. **Riduzione dei tempi di attesa:** Ottimizzare i processi per ridurre i tempi di attesa dei clienti, migliorando la loro esperienza e aumentando la loro fedeltà.

Questi obiettivi possono aiutare l'azienda a creare un servizio clienti più efficiente e orientato al cliente, sfruttando al meglio i dati disponibili.

### \* Consapevolezza di ciò che offre l'AI

Consapevolezza che l'AI offre non solo efficientamento, ma soprattutto opportunità di rafforzamento e riposizionamento del CS (omnicanalità con effetto su CX e data strategy) . Tale

consapevolezza nasce e cresce al crescere del **data lake**. Più la quantità dei dati è integrata e armonizzata più sarà possibile sfruttare i dati per rendere l'experience del cliente la più personalizzata possibile. L'assessment iniziale permette la corretta valutazione dell'investimento da sostenere in termini di armonizzazione, formazione e scelta del fornitore di servizi o software.

#### \* Configurazione della filiera del business (BU & Partner BPO, Vendor, Consultant)

La filiera sarà da considerarsi divisa tra interna su aziende end user e fornitori esterni.

Su questi ultimi partendo da partner e BPO, **l'employee sarà la figura sul quale andrà effettuato il maggior investimento** in quanto diventerà sempre più l'anello di congiunzione tra azienda e cliente. La correttezza nelle risposte, l'etica, la capacità di ascolto attivo e predittivo saranno fattori cruciali nella brand experience del cliente. Ruolo fondamentale lo assumeranno pertanto realtà centrate sulla formazione/informazione e analisi e controllo. Vendor e altri partner avranno il delicato compito di individuare gli strumenti più adatti a supportare le aziende, i clienti e i loro dipendenti.

All'interno dell'azienda invece va effettuato il maggior change, in quanto andranno individuati ruoli di coordinamento e collegamento tra le differenti BU a diretto riporto del board aziendale.

## Preparare il Programma di adozione (2)

La tecnologia di intelligenza artificiale sia essa conversazionale che generativa rappresenta un potente strumento innovativo e abilitativo per le aziende, capace di trasformare profondamente processi, prodotti e modelli di business. **Implementare l'intelligenza artificiale in azienda richiede un approccio strategico e graduale, che tenga conto sia degli obiettivi di business sia delle capacità tecnologiche.**

**In primis è fondamentale chiarire perché si vuole adottare l'IA** (conversazioneale e/o generativa). Tra gli obiettivi possono rientrare l'efficienza operativa, la customer experience e la creazione di prodotti/servizi. Una volta definito l'obiettivo è importante impostare un caso d'uso insieme all'unità di business interessata dall'applicazione (Customer Operations, marketing, vendite, HR, ecc.) e scegliere la tecnologia e quale approccio tra le diverse opzioni, valutando il trade off tra il "make" e il "buy". La scelta dipende molto dal budget, dalla privacy, dalla scalabilità e dall'integrazione con i sistemi esistenti.

Nell'avviare un **progetto pilota** fondamentale è definire il corretto staffing coinvolgendo inizialmente un piccolo team, definendo metriche chiave e raccogliendo feedback per impostare percorsi di miglioramento continuo. L'adozione richiede inoltre una costante attenzione alla questione della sicurezza, proteggendo dati sensibili e mantenendo una supervisione umana dei processi più critici. Importante nella fase di introduzione all'utilizzo dell'AI dell'azienda è accompagnare l'evoluzione dei processi coerentemente con il quadro normativo. **In Unione Europea è stato pubblicato un primo regolamento** (il Regolamento (UE) 2024/1689, noto anche come AI Act, che stabilisce norme armonizzate sull'IA con l'obiettivo di promuovere uno sviluppo e un utilizzo sicuro e affidabile dell'IA ed in parallelo la Commissione Europea ha varato anche il patto per l'IA, un'iniziativa che mira a sostenere la futura attuazione e creare dialogo futuro tra gli operatori.

**Una volta avviato il pilota, estendere l'uso ad altri reparti/processi integrandola nei flussi di lavoro esistenti diventa la sfida principale.**

**I costi associati all'implementazione** dell'intelligenza artificiale possono variare notevolmente in base a diversi fattori, tra cui la scala del progetto, il livello di personalizzazione, le tecnologie scelte e il settore aziendale. Potremmo dividere i costi in:

- Costi diretti come tecnologia (es. software, API), sviluppo e integrazione (es. sviluppo tecnico, integrazione con sistemi esistenti), formazione e change management
- Costi indiretti come sicurezza e compliance, controllo qualità, manutenzione e aggiornamenti

**L'IA non è solo una tecnologia di supporto, ma un motore di trasformazione continua.** I benefici si accumulano nel tempo, creando un effetto moltiplicatore su efficienza, innovazione e valore per il cliente. Tra i benefici principali abbiamo l'aumento della produttività, la riduzione dei costi operativi, il miglioramento della qualità delle decisioni, la possibilità di personalizzare i processi su larga scala, maggiore velocità e la possibilità di sviluppare un vantaggio competitivo nel tempo.

Infine, **il successo dell'implementazione** dell'intelligenza artificiale è fondamentale per valutarne l'impatto e guidare le decisioni future. I parametri da utilizzare e la metodologia (conversazionale o generativa) dipendono dal caso d'uso specifico ma possiamo raggrupparle in metriche di:

- **Performance operativa** (es. ore/uomo per svolgere una determinata attività)
- **Economiche** (es. ROI)
- **Qualitative** (es. soddisfazione degli utenti)
- **Efficacia del caso d'uso** (es. tasso di engagement)
- **Miglioramento continuo** (es. tempo di apprendimento, numero di iterazioni/revisioni)

# La Potenza del Data Storytelling e della Generative AI nel Customer Service (6)

## 1. Data Storytelling – Dai Numeri alla Narrazione

Viviamo in un'epoca in cui i dati sono ovunque. Ogni interazione con il cliente, ogni clic, ogni feedback genera un flusso continuo di informazioni. Eppure, **il vero valore non risiede nella quantità di dati, ma nella capacità di interpretarli e, soprattutto, di raccontarli.**

Il Data Storytelling è l'arte di **trasformare i dati in storie significative**, capaci di **ispirare azioni e decisioni**. Non si tratta solo di visualizzazioni, ma di costruire un racconto con un inizio, uno sviluppo e una fine, dove i dati guidano il lettore verso un insight.

Nel Customer Service, questo approccio **cambia le regole del gioco**. I report non sono più solo tabelle e percentuali: **diventano narrazioni che descrivono trend, criticità emergenti, comportamenti dei clienti.**

**Il valore è nella connessione emotiva e razionale che si crea con chi legge.**

Tuttavia, molte aziende faticano a rendere parlanti le informazioni. Gli **errori più comuni** includono:

- L'uso eccessivo di tecnicismi e acronimi poco comprensibili per chi non ha un background analitico;
- La mancanza di gerarchia visiva, che rende i report confusi e dispersivi;
- L'assenza di un messaggio chiave o di una call-to-action chiara.

Un buon Data Storytelling, invece, si basa su **quattro elementi** fondamentali:

1. **Contesto:** ogni dato va ancorato a una situazione o a una domanda di business.
2. **Contrasto:** evidenziare ciò che è cambiato, ciò che sorprende o preoccupa.
3. **Narrazione:** costruire un percorso logico che accompagna il lettore.
4. **Visualizzazione efficace:** grafici e strumenti di data visualization chiari, pertinenti e facilmente interpretabili.

Uno studio dell'Università di Stanford ha dimostrato che **i dati accompagnati da una storia sono ricordati 22 volte di più rispetto a quelli presentati da soli**. In un mondo in cui l'attenzione è scarsa e il tempo limitato, il dato deve essere **incisivo, comprensibile e rilevante**.

## 2. L'Impatto Trasformativo della Generative AI

La Generative AI (GenAI) rappresenta un punto di svolta per il Customer Service. Le sue capacità non si limitano alla generazione di contenuti, ma si estendono alla **comprendere del linguaggio naturale, all'elaborazione semantica** dei dati e alla **creazione autonoma di insight**.

**Nel contesto del Data Storytelling, la GenAI diventa un importante fattore abilitante.** Può sintetizzare grandi volumi di dati conversazionali, estrarre pattern e trasformarli in brevi narrazioni pronte all'uso. Può redigere report parlanti, personalizzati per diversi livelli aziendali. Può anche generare risposte dinamiche e coerenti per chatbot, assistenti virtuali e strumenti di supporto agli operatori.

Il suo impatto è concreto:

- **Velocità:** riduzione del tempo di analisi da giorni a minuti;
- **Scalabilità:** capacità di elaborare migliaia di conversazioni simultaneamente;
- **Accessibilità:** i dati diventano comprensibili anche per chi non ha competenze tecniche;
- **Personalizzazione:** insight cuciti su misura per funzioni diverse (manager, operatori, marketing, etc.).

Secondo un report McKinsey del 2023, l'adozione della GenAI in ambito customer experience può ridurre i costi fino al 40% e aumentare la produttività degli operatori del 35%. **Ma il vero potenziale sta nella capacità di rendere il dato strategico e azionabile in tempo reale.**

La sinergia tra Data Storytelling e GenAI apre la strada a un servizio clienti empatico, intelligente e predittivo. Un **servizio in grado non solo di rispondere, ma di prevenire. Non solo di misurare, ma di guidare.**

## 3. Cultura del Dato, KPI e Sostenibilità Operativa

**Un'organizzazione data-driven non si costruisce con strumenti, ma con cultura.** La cultura del dato è l'insieme di pratiche, valori e abitudini che spingono ogni persona in azienda a usare i dati per prendere decisioni migliori.

Il Customer Service, per definizione, è il punto di contatto con la realtà del cliente. Per questo motivo, deve essere il primo promotore della cultura del dato. Non basta raccogliere feedback o monitorare KPI: **bisogna saperli interpretare, comunicarli e agire di conseguenza.**

Il Data Storytelling gioca qui un ruolo educativo e trasformativo. Aiuta a diffondere una comprensione condivisa dei numeri. Rende i risultati accessibili, stimola l'empatia verso il cliente e favorisce la responsabilità individuale.

I KPI tradizionali, come CSAT, NPS, AHT, FCR, devono essere inseriti in una narrazione dinamica che evidenzi:

- L'evoluzione nel tempo.
- Le correlazioni tra indicatori.
- Le aree di rischio o opportunità.

Secondo PwC, le **aziende che adottano strategie data-driven hanno il 5 volte più probabilità di prendere decisioni rapide ed efficaci**. E il 70% delle aziende che eccellono nell'uso dei dati ha anche una forte cultura della narrazione interna.

Per rendere sostenibile questo approccio, è fondamentale:

- Formare i team su come leggere, interpretare e raccontare i dati.
- Integrare strumenti di AI che semplifichino la lettura e generino insight.
- Valorizzare il dato come asset condiviso e democratizzato.

## Concretezza e Applicazione della AI (2)

**Le applicazioni dell'Intelligenza Artificiale nelle varie declinazioni (es. AI Conversazionale, GenAI, Agentic AI) stanno trasformando il modo in cui le aziende operano, offrendo nuove opportunità per migliorare l'efficienza, ridurre i costi e creare valore.**

**Ecco una panoramica delle principali applicazioni della AI & GenAI nei processi aziendali:**

**Customer Service:** Uno degli ambiti più promettenti è il servizio clienti. La GenAI può essere utilizzata per creare chatbot e assistenti virtuali avanzati che rispondono alle domande dei clienti, risolvono problemi e forniscono supporto personalizzato. Questi strumenti possono operare 24/7, riducendo i tempi di attesa e migliorando la soddisfazione dei clienti. Ad esempio, Bolt ha implementato un chatbot intelligente che gestisce la maggior parte dei reclami dei clienti, portando a un notevole risparmio sui costi e migliorando la soddisfazione dei clienti.

**Marketing e Vendite:** La AI/GenAI può generare contenuti personalizzati per campagne di marketing, analizzare i dati dei clienti per prevedere le tendenze e raccomandare prodotti. Questo consente alle aziende di creare campagne più mirate ed efficaci, aumentando le vendite e migliorando il ritorno sugli investimenti. Ad esempio, SnapLogic ha utilizzato la GenAI per standardizzare e creare descrizioni delle mansioni globali, migliorando l'efficienza amministrativa e garantendo coerenza nelle descrizioni dei ruoli.

**Risorse Umane:** La AI/GenAI può automatizzare i processi di selezione del personale, creando descrizioni di lavoro e analizzando le performance dei dipendenti. Questo aiuta le aziende a trovare i candidati migliori in modo più rapido ed efficiente, riducendo i costi e migliorando la qualità delle assunzioni. Inoltre, la AI/GenAI può essere utilizzata per analizzare i dati dei dipendenti e identificare opportunità di sviluppo e formazione.

**Ricerca e Sviluppo:** La AI/GenAI può accelerare la scoperta di nuovi prodotti e soluzioni attraverso la simulazione e l'analisi dei dati. Questo consente alle aziende di innovare più rapidamente e di rimanere competitive sul mercato. Ad esempio, aziende di cybersicurezza stanno utilizzando la AI/GenAI per simulare attacchi informatici, valutare le vulnerabilità e rafforzare le difese in modo proattivo.

**Gestione della Supply Chain:** La AI/GenAI può ottimizzare i processi logistici, prevedere la domanda e gestire gli inventari. Questo aiuta le aziende a ridurre i costi, migliorare l'efficienza e garantire che i prodotti siano disponibili quando necessario. La AI/GenAI può

anche essere utilizzata per analizzare i dati della supply chain e identificare opportunità di miglioramento.

**Controllo Qualità:** La AI & GenAI può implementare sistemi di controllo qualità automatizzati per migliorare la precisione e ridurre gli errori. Questo consente alle aziende di garantire che i prodotti soddisfino gli standard di qualità e di ridurre i costi associati ai difetti.

In sintesi, la AI & GenAI offre una vasta gamma di applicazioni che possono migliorare l'efficienza e creare valore nei processi aziendali. Le aziende che adottano queste tecnologie possono beneficiare di una maggiore competitività, riduzione dei costi e miglioramento della soddisfazione dei clienti. La chiave del successo è integrare l'AI **in modalità ibrida** (AI Conversazionale + GenAI) in modo strategico e adattarla alle specifiche esigenze aziendali.

**Agentic AI** (Intelligenza Artificiale Agentica) è un concetto emergente che rappresenta invece una nuova generazione di sistemi AI capaci di **agire in modo autonomo e proattivo** per raggiungere obiettivi, **prendendo decisioni**, pianificando azioni e apprendendo dai risultati, con un livello di **intenzionalità simulata** molto più avanzato rispetto ai modelli tradizionali.

## Accessibilità del dato (2)

L'accessibilità del dato è fondamentale per garantire che le informazioni siano facilmente fruibili da tutti e devono essere ben organizzate/strutturate, indipendentemente dalle loro capacità tecniche o fisiche e tenendo conto delle competenze di ciascuno (esistenti e nuove auspicabili).

**Ecco alcuni suggerimenti per migliorare l'accessibilità del dato:**

- **Utilizzare formati aperti e standard:** Optare per formati di file aperti e standardizzati (come CSV, JSON, XML) che possono essere letti e interpretati da una vasta gamma di software e strumenti.
- **Metadati chiari e completi:** Fornire metadati dettagliati che descrivano il contenuto, la struttura e il contesto dei dati. Questo aiuta gli utenti a comprendere meglio le informazioni e a utilizzarle correttamente.
- **Interfacce user-friendly:** Sviluppare interfacce intuitive e facili da navigare che permettano agli utenti di accedere ai dati senza difficoltà. L'uso di design inclusivi e accessibili è cruciale.
- **Documentazione completa:** Offrire una documentazione esaustiva che spieghi come accedere, interpretare e utilizzare i dati. La documentazione dovrebbe essere disponibile in diversi formati e lingue per raggiungere un pubblico più ampio.
- **Accessibilità web:** Assicurarsi che i siti web e le piattaforme che ospitano i dati siano conformi agli standard di accessibilità web (come le WCAG). Questo include l'uso di testi alternativi per immagini, una navigazione coerente e la compatibilità con tecnologie assistive.
- **Formazione e supporto:** Fornire formazione e supporto agli utenti per aiutarli a comprendere e utilizzare i dati. Questo può includere tutorial, webinar e assistenza tecnica.
- **Privacy e sicurezza:** Garantire che i dati siano protetti da accessi non autorizzati e che le informazioni sensibili siano trattate con la massima cura. La sicurezza dei dati è essenziale per mantenere la fiducia degli utenti.

## Condivisione del dato (2)

Sharing dei dati per intervenire sulla eccessiva parcellizzazione delle informazioni e per rendere il CRM uno strumento evoluto e mettere in comunione i dati disponibili. **E' interessante capire perché oggi si faccia ancora fatica a condividere i dati in azienda e nella filiera.**

Per condividere i dati tra le diverse unità aziendali e legare i feedback del marketing a quelli dei canali di vendita, esistono diverse modalità che favoriscono la collaborazione e l'integrazione delle informazioni.

### Piattaforme di Collaborazione e Sistemi ERP (Enterprise Resource Planning)

- Le piattaforme di collaborazione, o strumenti di gestione progetti possono essere utilizzate per centralizzare le informazioni e facilitare la comunicazione tra i dipartimenti. Questi strumenti possono integrarsi con altri software aziendali, come i CRM o i software di analisi.
- Un sistema ERP può integrare vari flussi di dati aziendali, tra cui quelli di marketing e vendita. In questo modo, le informazioni sui clienti e le transazioni possono essere facilmente accessibili da entrambe le aree.

### Software di Customer Relationship Management (CRM)

- Un CRM permette di tracciare le interazioni con i clienti, raccogliendo dati sia dalle attività di marketing che dalle vendite. Sistemi che consentono di legare i feedback del marketing (ad esempio, risposte a campagne pubblicitarie) ai dati delle vendite (come conversioni o acquisti effettuati).
- I CRM permettono anche di visualizzare l'intero percorso del cliente, consentendo a marketing e vendite di avere una visione unificata del comportamento del cliente e dei risultati ottenuti.

## Business Intelligence e Strumenti di Data Analytics (2)

**Strumenti di Business Intelligence** permettono di raccogliere dati da varie fonti e creare dashboard unificate che integrano le informazioni provenienti dal marketing (come le performance delle campagne) e dalle vendite (ad esempio, i tassi di conversione).

Questi strumenti consentono di visualizzare i feedback provenienti da entrambe le funzioni, con report che mostrano correlazioni dirette tra le attività di marketing e i risultati delle vendite.

### Automazione e Integrazione dei Dati

- Utilizzare strumenti di integrazione dei dati per automatizzare il flusso di dati tra diverse piattaforme (ad esempio, tra il CRM, la piattaforma di marketing via e-mail, o il sistema di gestione delle vendite).
- Creare workflow automatizzati che colleghino direttamente i feedback del marketing (ad esempio, un modulo di sondaggio o i risultati di una campagna) con i dati delle vendite. Questo consente di reagire rapidamente ai feedback e ottimizzare le strategie in tempo reale.

### Incontri Regolari e Review Incrociate tra i team

- Pianificare riunioni periodiche tra i team coinvolti, customer operation, marketing e vendite per discutere i risultati e analizzare i feedback. Questo può includere la revisione di dati come le performance delle campagne di marketing, i tassi di chiusura delle vendite e i feedback diretti dei clienti.
- Usare report customizzati affinché tutti gli stakeholder coinvolti apprezzino i risultati ottenuti e siano allineati con gli obiettivi e la strategia aziendale
- QBR (Quarterly business review) con il top management per mantenere la sponsorhip e la cultura del cambiamento, l'allineamento strategico, la misurazione del valore generato, definizione delle priorità e reinvestimento (se necessario), abilitazione del reinvestimento (close the loop).

### Sistemi di Feedback e Sondaggi

- Implementare sistemi di feedback automatizzati, anche sui canali di vendita, (come nelle call, nei post-vendita o nelle comunicazioni) per raccogliere informazioni dirette dai clienti. Questi feedback possono essere condivisi con customer operation e/o marketing per migliorare le campagne.
- Sondaggi periodici o Net Promoter Score (NPS) possono essere un altro modo per raccogliere feedback dai clienti e legarli alle performance, fornendo dati utili per le diverse funzioni.

## Customer Data Platforms (CDP)

Le Customer Data Platforms (CDP) permettono di raccogliere e unificare i dati sui clienti provenienti da molteplici fonti (siti web, social media, CRM, etc.). Questo aiuta a centralizzare i dati in un'unica piattaforma accessibile ai diversi team, facilitando la collaborazione e l'analisi congiunta.

## CRM come strumento evoluto per la gestione del cliente (2)

Per rendere un CRM uno strumento evoluto nella gestione della customer base, è fondamentale andare oltre la sua semplice funzione di archivio dei contatti. **Un CRM avanzato deve essere in grado di raccogliere, analizzare e sfruttare i dati in modo strategico per creare una visione completa del cliente e migliorare la gestione delle relazioni.**

Ecco alcuni approcci per evolvere il CRM:

### Integrazione Multicanale

- **Raccogli dati da più fonti:** Integra il CRM con vari canali, come il sito web, le piattaforme di social media, le e-mail, le chiamate, le interazioni in negozio e le transazioni. In questo modo, puoi ottenere una visione olistica del comportamento del cliente, sia online che offline.
- **Monitoraggio dei touchpoint:** Registrare ogni interazione tra il cliente e l'azienda su qualsiasi piattaforma o canale aiuta a creare una mappa dettagliata del customer journey, che può essere utilizzata per personalizzare ulteriormente l'esperienza del cliente con il brand.

### Automazione del Marketing e delle Vendite

- **Automatizzare la segmentazione:** Utilizza l'intelligenza del CRM per segmentare automaticamente la customer base in base a comportamenti specifici, come acquisti passati, interazioni o preferenze dichiarate. Questo permette di inviare comunicazioni mirate e tempestive.
- **Campagne automatizzate:** Configura flussi di lavoro automatizzati che inviano messaggi personalizzati, promozioni o offerte speciali basate su azioni o stati del cliente, come un carrello abbandonato o un anniversario d'acquisto.

### Analisi Predittiva e Intelligenza Artificiale

- **Prevedere comportamenti e tendenze:** Usa l'intelligenza artificiale per analizzare i dati e prevedere i comportamenti futuri dei clienti, come la probabilità di acquisto, di churn (abbandono) o di upgrade. Le analisi predittive possono guidare le decisioni strategiche, migliorando la capacità di targeting.
- **Raccomandazioni personalizzate:** Implementa algoritmi di AI che suggeriscono prodotti o servizi ai clienti in base ai loro acquisti passati e alle loro preferenze, rendendo ogni comunicazione più rilevante.

## Gestione del Ciclo di Vita del Cliente

- **Monitorare l'intero ciclo di vita del cliente:** Un CRM evoluto dovrebbe aiutarti a tracciare tutte le fasi del ciclo di vita di un cliente, dall'acquisizione alla fidelizzazione, fino alla riacquisizione in caso di disimpegno. Utilizza i dati per ottimizzare le strategie di upsell e cross-sell in base alla fase in cui si trova il cliente.
- **Piani di fidelizzazione personalizzati:** Crea programmi di fidelizzazione che siano altamente personalizzati in base al comportamento e alle preferenze individuali, per migliorare la soddisfazione del cliente e incrementare la retention.

## Customer Insights e Feedback in Tempo Reale

- **Raccogli feedback in tempo reale:** Integra strumenti di feedback (come sondaggi, NPS, recensioni) direttamente nel CRM per raccogliere opinioni, suggerimenti e valutazioni dai clienti su base continua. Questo permette di adattare rapidamente le strategie e risolvere eventuali problematiche.
- **Analisi dei sentimenti:** Usa l'analisi dei sentimenti sui dati provenienti dai social media, dalle recensioni online e dalle interazioni con il servizio clienti per monitorare la percezione del brand in tempo reale.

## Personalizzazione Avanzata

- **Offerte personalizzate:** Con un CRM avanzato, puoi creare offerte specifiche per i clienti in base alle loro preferenze, comportamento d'acquisto e storia delle interazioni. La personalizzazione migliora l'esperienza del cliente e aumenta la probabilità di conversione.
- **Contenuti mirati:** Invio di email, SMS o notifiche push con contenuti altamente personalizzati, come articoli, guide o promozioni basati sugli interessi o le necessità dei clienti.

## Integrazione con Altri Sistemi Aziendali

- **Unificazione dei dati aziendali:** Integra il CRM con altri sistemi aziendali come ERP, software di help desk, piattaforme di marketing automation e strumenti di analisi dei dati. Un ecosistema integrato garantisce che tutte le informazioni siano condivise in tempo reale tra i diversi reparti aziendali.
- **Reporting e dashboard condivisi:** I team di vendita, marketing, e customer service dovrebbero poter accedere a report e dashboard condivisi che aggregano tutti i dati disponibili, favorendo un'azione coerente e tempestiva.

## Miglioramento delle Relazioni con i Clienti (Customer Success)

- **Gestire la soddisfazione del cliente:** Il CRM dovrebbe non solo tracciare le vendite ma anche monitorare la salute del cliente, la soddisfazione e il rischio di abbandono. Utilizza questi dati per attivare azioni correttive o proattive in caso di problemi.
- **Proattività nelle comunicazioni:** Contatta i clienti con offerte o aggiornamenti prima che loro stessi chiedano assistenza, mostrando un impegno a risolvere i loro bisogni o preoccupazioni.

## Mobile CRM

**Accessibilità mobile:** Poiché le vendite e il servizio clienti sono sempre più dinamici e distribuiti, è importante che il CRM sia facilmente accessibile anche tramite dispositivi mobili. Ciò consente ai team di lavorare in tempo reale, ovunque si trovino, migliorando la produttività e la reattività.

## Sicurezza e Privacy dei Dati

**Compliance con le normative:** Un CRM evoluto deve essere conforme alle normative sulla privacy (come il GDPR) e garantire la sicurezza dei dati dei clienti. Le funzionalità di protezione devono essere integrate in ogni fase del ciclo di vita dei dati, dalla raccolta alla gestione.

## Training e Adozione Interna

- **Formazione continua:** Assicurati che i team aziendali siano ben formati e costantemente aggiornati sull'uso del CRM, con un focus su come sfruttare al meglio le funzionalità avanzate, come l'automazione e l'analisi predittiva.
- **Adattamento alle esigenze aziendali:** Personalizza il CRM in base alle specifiche esigenze del tuo business. Un CRM flessibile e modulare è più efficace se può essere configurato per soddisfare le particolari necessità del tuo settore.

Un CRM evoluto deve diventare il cuore pulsante della strategia di customer management, raccogliendo e analizzando dati in tempo reale, personalizzando l'esperienza del cliente e ottimizzando le operazioni aziendali. L'integrazione di nuove tecnologie come l'automazione, l'intelligenza artificiale, l'analisi predittiva e la gestione proattiva della customer experience trasformerà il CRM in un strumento di crescita e fidelizzazione.

## CX con AI alla guida dell'Azienda (3)

Poiché l'esperienza è vissuta in prima persona dal cliente finale – e ogni esperienza è per definizione unica – sarà proprio il cliente a sentirsi il legittimo “proprietario” del proprio journey, spesso in modo quasi geloso. È lui, infatti, a determinare il significato e il valore di ogni interazione lungo il Customer Journey. **E' quindi consigliabile che l'azienda, attraverso il suo Customer Excellence HUB, valuti l'intera esperienza del cliente, focalizzandosi sull'ottimizzazione delle funzioni che influenzano tale esperienza del cliente, ovvero la “catena del valore”.**

**Ciò si ottiene collaborando con altre BU**, che svolgono un ruolo diretto lungo la filiera per colmare eventuali lacune e creare un'esperienza fluida e personalizzata che aiuti i clienti a ottenere ciò che si aspettano.

Tali BU possono essere: Customer Care, Marketing, Vendite, Amministrazione, Legal, Assistenza tecnica, Relazioni Esterne, Personale e IT.

Inoltre, analogo obiettivo si raggiunge **collaborando anche con i BPO**, partner esterni all'organizzazione, delegati a svolgere servizi specialistici.

Va ricordato che nelle aziende debbono essere mantenuti rapporti con e tra le funzioni di DPO (per la privacy) e di CAIO (Chief AI Officer) per implementazione di AI.

Questo scritto si propone di evidenziare alcune linee guida atte ad agevolare l'evoluzione di questa nuova forma di collaborazione, contando anche sull'impiego di soluzioni di AI.

**Le logiche che PwC descrive in quella che chiama la supply chain dell'esperienza - la catena di fornitura dell'esperienza - potrebbero essere applicate alla filiera tra Azienda e BPO di servizi di Customer Service (esterni all'organizzazione), ma anche tra Azienda e BU interne.**

**Si ipotizzi che l'organizzazione abbia già delegato a partner esterni alcune attività di CS e che sia sempre più orientata ad abbattere gli effetti negativi causati dai silos interni.**

**In tale situazione l'azienda si troverebbe con nuovi spazi di manovra su cui concentrarsi per aggiungere più valore.**

**Infatti, mentre nelle filiere tradizionali l'ottimizzazione si cerca essenzialmente su costi, flessibilità e velocità, nel caso della “catena dell'esperienza” l'obiettivo deve essere quello di ottimizzare:**

**- coinvolgimento,**

- coerenza,

- valore

in tutti i punti di contatto con il cliente.

All'attenzione di questa "Azienda" - e del suo Customer Excellence HUB - si possono sottoporre le seguenti linee guida.

### Strategia

L'Azienda è bene si concentri sulle priorità strategiche.

Ovvero:

- **sul pieno possesso di ruoli strategici**, che possono riguardare il marchio e la CX
- **sulla scelta di partner pienamente collaborativi**, ad esempio BPO, intesi come contributori di capacità o specialisti dell'introduzione.
- **sulla propria capacità di abilitare e sviluppare tale partnership nel tempo**.

Le scelte per intervenire con soluzioni di AI sul rapporto tra cliente e marchio possono essere le seguenti (*ordine in base a recente sondaggio CMMC*):

- **Senso di appartenenza**. Agire sul valore dell'esperienza e della storia che si riconosce nell'Azienda
- **Aspetti identificativi unici**. Agire su una relazione speciale e mantenuta sempre riconoscibile nel tempo
- **Stile di vendita**. Agire sulla modalità di proposta commerciale, evocando una percezione di fiducia che spinge il cliente a comprare
- **Capacità di vendita del brand**. Agire sulle storie del marchio con cui i clienti sono connessi e che abbinano ai prodotti/servizi proposti sul mercato.

**E' sempre utile ribadire che l'AI non deve essere vista solo come strumento, ma deve essere integrata nella visione strategica complessiva dell'azienda.**

Tutto ciò include la definizione di un AI governance model: ruoli, responsabilità, linee guida etiche. L'adozione dell'AI va guidata da una strategia unificata, sotto la responsabilità possibilmente di uno Chief AI Officer (CAIO), in sinergia con CX e DPO.

Infine, una strategia AI efficace richiede una solida strategia dei dati: governance, qualità, accessibilità e integrazione tra fonti interne (CRM, ERP) ed esterne (social, open data).

## Orchestrazione del percorso

**L'Azienda dovrà creare la mappatura dei ruoli e dei collaboratori lungo la catena dell'esperienza**, per garantire che ogni punto di contatto con i clienti sia coordinato e allineato, riducendo il rischio di attrito e offrendo un'esperienza fluida.

Grazie a soluzioni di AI è possibile identificare il percorso e fare interagire processi e ruoli diversi, sempre coinvolgendo gli attori (interni ed esterni) nell'impiego del “cruscotto”.

Le soluzioni di AI possono alimentare una “Journey Intelligence Platform” capace di orchestrare in tempo reale le esperienze su canali diversi, adattandole al comportamento e al contesto del cliente.

**In tal caso si parla di real-time journey orchestration:**

- Sistemi che raccolgono dati in tempo reale,
- Adattano l'esperienza del cliente dinamicamente,
- Coordinano i canali in modo intelligente.

**In questo ambito di Journey orchestration, si suggerisce di costruire e dedicare una serie di AI Agentic specializzati per rendere continui e migliori i rapporti tra il Customer Service e le altre BU (vendite, mkt, sales, CX, IT...) in modo da gestire tutto in tempo reale, raccogliendo dall'Agentic feedback e proposte di eventuali interventi. Il ruolo di tali AI Agentic non è solo quello di esecutori di task, ma diventano elementi attivi in un ecosistema di apprendimento continuo; ove potrebbero diventare catalizzatori di nuove dinamiche collaborative.**

Si tratta di un passaggio certamente fattibile, ma non banale.

**Questi Agentic agirebbero da "connettori intelligenti" tra le BU, perfettamente in linea con l'evoluzione del Customer Excellence HUB verso un ruolo strategico e integrato nell'ecosistema aziendale.**

## Flessibilità

**In relazione all'andamento della domanda**, la catena di fornitura dell'esperienza consente all'Azienda di adattarsi alle mutevoli aspettative dei clienti integrando nuovi collaboratori o capacità. In questo caso l'AI può diventare strumento o piattaforma rilevante.

**Consente di accelerare l'onboarding del personale**, aggiornare dinamicamente le conoscenze condivise, adattarsi ai flussi di domanda variabili e ribilanciare le risorse in tempo reale. Grazie a questi strumenti, l'Azienda può rispondere più efficacemente e con coerenza alle mutevoli aspettative dei clienti.

Ad esempio, nel caso di introduzione di nuovo personale sul front-end, una soluzione basata su AI Generativa rende più veloce ed efficace il **piano di formazione** e la creazione/gestione delle **knowledge base**.

Per ottenere coinvolgimento e coerenza lo strumento viene realizzato e mantenuto con le BU e i partner esterni.

### Contenimento costi

**L'esperienza suggerisce all'Azienda di delegare le attività in cui i Partner esterni possono fornire maggior valore condividendo la loro esperienza..** L'Azienda potrebbe concentrarsi sull'integrazione con piattaforme esistenti in cui i clienti finali interagiscono già, piuttosto che adottare un approccio di tipo end-to-end.

**In tale situazione è consigliabile ricorrere ad una piattaforma che permetta di integrare la tecnologia AI più adatta e più rispondente alle reali esigenze dell'Azienda.**

L'adozione dell'Intelligenza Artificiale rappresenta una leva strategica per il contenimento dei costi aziendali. Attraverso l'automazione di processi ripetitivi, la riduzione degli errori operativi, l'ottimizzazione della supply chain e la manutenzione predittiva, l'AI consente di migliorare l'efficienza operativa e di ottenere risparmi significativi. L'implementazione di piattaforme AI flessibili e scalabili, in collaborazione con partner esterni specializzati, permette all'Azienda di adattarsi rapidamente alle evoluzioni del mercato, mantenendo un focus sulle attività a maggior valore aggiunto.

**E' importante utilizzare piattaforme AI flessibili e aggiornabili e soprattutto personalizzabili.**

### Misurare l'impatto

L'Azienda deve cercare di richiedere ai partner di filiera (interni BU e esterni BPO) alcuni **specifici parametri per misurare:**

- **la continuità dell'esperienza,**
- **la fidelizzazione dei clienti,**
- **il grado di coinvolgimento,**
- **l'impatto e il livello di adozione di nuove soluzioni di AI.**

Queste misurazioni non devono essere indirizzate da una volontà di generico controllo, ma impiegate per monitorare le prestazioni del partner concentrando sugli effetti di influenza e impatto. **Ricordiamoci che ciò che conta è la CX.**

Quanto più l'Azienda è in grado di misurare il proprio allineamento con le esperienze vissute e attese dal cliente, tanto più potrà affinare in modo continuo le proprie strategie, adattandosi con efficacia alle evoluzioni delle aspettative del mercato.

### **Come impiegare le soluzioni di AI per il monitoraggio?**

Ad esempio, se per le Vendite/Retail è stato creato un AI Agent da impiegare sui negozi, è importante che l'Azienda misuri l'adozione e l'impatto di tale strumento e condivida con la BU i risultati.

Le soluzioni di AI possono supportare il monitoraggio della Customer Experience attraverso l'analisi del sentiment, il tracciamento predittivo dei comportamenti, la misurazione automatica dell'efficacia degli agenti virtuali e l'esecuzione di test controllati.

In questo modo, l'Azienda può intervenire in modo proattivo, misurare l'efficacia delle iniziative AI e migliorare continuamente la coerenza e il valore percepito lungo l'intero percorso cliente.

### **Cliente partner ... e non solo.**

**L'Azienda migliora l'impiego di contenuti e feedback generati dai clienti (appassionati e specialisti) per perfezionare la sua offerta.**

Grazie anche a soluzioni basate su AI, l'Azienda deve rafforzare l'idea che i clienti possono aiutare a progettare l'esperienza del marchio e a rendere la fedeltà più personale (vissuta).

Inoltre, **vanno meglio coinvolti:**

- **gli influencer** dei social media e i blogger come specialisti dell'introduzione,
- **i BPO** come contributori di capacità.

**tutti molto attivi nella la catena dell'esperienza.**

Per la raccolta di feedback si consiglia di impiegare indagini realizzate con AI Generativa, che siano in grado di raccogliere il sentiment del cliente e possano fornire risultati attendibili.

L'impiego dell'AI può rafforzare in modo significativo il coinvolgimento del cliente come partner attivo. Grazie all'ascolto continuo e automatizzato (su canali digitali e social), l'Azienda può raccogliere insight autentici e immediati.

I tradizionali KPI della CX risultano meno precisi rispetto alle misurazioni oggettive, dinamiche e standardizzabili che un sistema basato su AI generativa può fornire, integrando analisi di sentiment, tracciamento di comportamenti reali e correlazioni tra canali e contenuti.

L'**NPS** (Net Promoter Score) o il **CSAT** (Customer Satisfaction), restano comunque utili, ma limitati. Sono spesso:

- discreti (fotografano un momento);
- soggettivi (dipendono da come e quando viene fatta la domanda);
- a bassa granularità (non spiegano perché un cliente è soddisfatto o meno).

L'**AI generativa**, al contrario, permette di raccogliere e interpretare dati non strutturati e dinamici, come linguaggio naturale, comportamenti, sentimenti e conversazioni, restituendo:

- metriche più oggettive, basate su volumi ampi e non su campioni;
- indicatori standardizzati nel tempo e nei canali;
- analisi qualitative e quantitative insieme, con insight direttamente azionabili.

**Forse la vera sfida sarà quella di sviluppare modelli in cui l'AI non si limita a supportare gli esseri umani, ma li stimola a adottare strategie più avanzate di problem-solving e customer engagement. Un'evoluzione che potrebbe ridefinire il ruolo stesso del Customer Management. Siamo pronti a un modello di collaborazione uomo-macchina che spinga l'intero sistema a un livello superiore?**

## Livello di adozione e incentivazioni (4)

**Questa parte include alcune proposte di individuazione e impiego di meccanismi atti a promuovere gli opportuni cambiamenti nelle persone**, a partire da possibili incentivazioni lato cliente finale, consumatore e cittadino. In tal caso si potrebbe fare leva sui più giovani, che usano già ampiamente GenAI, e verificare come promuovere il modello “cliente partner collaborativo” nell’impiego degli strumenti di GenAI e AI Agent.

Altre tipologie di incentivazioni potrebbero inoltre riguardare le Istituzioni PA centrali e locali e le Aziende (BU e filiera).

**Ora ci soffermiamo sulle Persone che operano nelle organizzazioni**, precisando che le seguenti riflessioni si possono applicare nelle situazioni in cui si adotta e implementa un nuovo sistema che impiega tecnologie Gen AI e quando interessa verificare non solo il suo utilizzo, ma anche il come lo si usa.

Inoltre, ci si propone di descrivere come incentivare le Persone (collaboratori e responsabili) sul livello di adozione da loro raggiunto nell’uso di una soluzione/applicazione AI.

Poiché, per sviluppare un progetto di adozione occorre seguire una metodologia, nel seguito se ne riportano alcuni passaggi.

**In primis va chiarita la visione**, ovvero serve far capire alle Persone dell’organizzazione gli obiettivi e i motivi legati a questo cambiamento. Ad esempio, si può trattare di un obiettivo di miglioramento del valore della CX, pari a n punti entro y mesi.

**Poi si descrive il tipo di nuova soluzione da adottare**, che occorre spiegare a vari livelli e resa la più credibile possibile. Ad esempio, si può trattare di una tecnologia GenAI a supporto di un operatore di customer service.

**Vanno chiariti e condivisi i benefici attesi**.

Quindi, il tutto inizia dalla visione dell’azienda, che ha deciso un investimento, da cui intende ricavare certi benefici. Tali benefici si ottengono grazie a determinati comportamenti di utilizzo – misurabili – da parte delle Persone.

Infatti, **è necessario definire KPI specifici e opportuni**, che tengano sotto controllo i livelli di adozione, in particolare nelle fasi che seguono l’avvio.

I KPI devono essere oggettivi e misurabili e tracciabili. Devono evidenziare i livelli di utilizzo da parte dei singoli - addetti e responsabili - e dei gruppi (identificati anche in base alla numerosità degli utilizzatori).

Non si devono limitare a controllare gli accessi ad una soluzione, ma devono anche monitorare il grado d'impiego.

**Formazione e adoption.** Si ricorda, in breve, che senza un concreto accompagnamento delle Persone nei processi di trasformazione, le tecnologie AI rischiano di restare inutilizzate o non sfruttate per la loro reale potenzialità. **Il vero cambiamento si realizza solo quando l'adozione è consapevole, guidata e condivisa.** Serve che le Persone si sentano a loro agio nel governare e dialogare con l'innovazione portata dall'AI. Va, quindi, predisposto un intervento di formazione che affianchi le competenze digitali con le nuove modalità di lavoro.

**A questo punto deve essere curata la fase di divulgazione.**

I comportamenti virtuosi e di utilizzo possono essere raccontati e usati come **success story**. Utilizziamo gli **esempi virtuosi** all'interno della organizzazione, identifichiamo i migliori collaboratori secondo i livelli di adozione conseguiti dai singoli e dai gruppi. Facciamo uso della **gamification**, per agire sul cambiamento e sulla motivazione.

**Comunichiamo l'uso adeguato dell'innovazione e delle opportunità che si possono cogliere, cercando di prevenire esigenze** anche di altri colleghi (della stessa o di altra BU).

**Il cambiamento reale avviene quando l'organizzazione prende consapevolezza dell'esistenza di un'opportunità concreta e viene messa nella condizione di coglierla, grazie a un approccio trasparente, condiviso e collaborativo.** Analizziamo sempre le ricerche condotte e i dati che risultano, per capire bene quando la nuova soluzione ha iniziato a portare dei miglioramenti e come gli stessi si sono evoluti nel tempo.

Se il nuovo progetto è stato avviato con l'obiettivo di generare benefici, e tali benefici sono stati effettivamente raggiunti grazie a un cambiamento di mentalità diffuso nei diversi livelli dell'organizzazione, allora – laddove i comportamenti virtuosi siano misurabili e abbiano prodotto risultati concreti – ha senso introdurre meccanismi di incentivo.

**Tali incentivazioni possono essere di varie tipologie:**

- bonus individuali o di gruppo
- premi monetari, occasionali o ripetitivi
- riconoscimenti di opzioni welfare
- premi motivazionali.

Le incentivazioni premiano e comunicano chi è il migliore, seguendo nel tempo le evoluzioni di adozione del sistema ed il cambiamento introdotto.

## Journey to Data & AI for Better Customer Journey (5)

### Premessa e abstract

Nel contesto italiano, così come in quello globale, sempre più aziende si trovano a dover conciliare **due sfide strategiche: valorizzare l'asset rappresentato dai Clienti e, allo stesso tempo, governare l'evoluzione dei modelli organizzativi e di business guidati dalla trasformazione digitale.**

L'adozione dell'intelligenza artificiale (AI) nei processi di Customer Relationship Management (CRM) rappresenta un'opportunità strategica per migliorare l'efficacia e l'efficienza della relazione cliente-azienda lungo l'intero customer journey. Tuttavia, l'integrazione dell'AI richiede una visione sistematica e data-driven, in cui il customer journey non è solo oggetto di analisi ma anche struttura guida per il design e l'implementazione dei modelli di business e operativi intelligenti.

**Il presente contributo** illustra gli elementi essenziali del “Journey to AI”, partendo dai diversi e preziosi scritti contenuti in questo Rapporto, che vanno quindi considerati parte essenziale per la definizione di un quadro generale. Sono tutti frutto delle profonde competenze e delle numerose esperienze sul campo che i diversi autori hanno saputo efficacemente declinare. I diversi articoli evidenziano la possibilità e l'opportunità di definire un viaggio strategico di adozione dell'AI, con varie strade possibili.

Ora si tenta di individuare i principali pattern che caratterizzano tale percorso. Viene inoltre evidenziato come la frammentazione informativa e l'asimmetria, all'interno delle singole organizzazioni o tra gli attori della filiera, possa generare squilibri di allocazione del valore che possono minare il processo di adozione dell'AI. Si propone, quindi, un framework di incentivazione collaborativa, basato su meccanismi di value-sharing, outcome-based contracting e coinvolgimento attivo degli operatori nella co-creazione dei modelli intelligenti. Questo approccio abilita una trasformazione sostenibile e condivisa, dove l'AI non è solo strumento tecnologico, ma leva organizzativa e culturale per tutta la filiera del CRM.

### Il Customer Journey come mappa del valore

Nel contesto attuale, dove la relazione con il cliente è sempre più omnicanale, personalizzata e istantanea, l'Intelligenza Artificiale si impone come un fattore chiave per l'evoluzione del Customer Relationship Management. **Ma l'adozione dell'AI non è un interruttore da attivare: è un percorso. Un “journey to AI” che parte da una materia prima essenziale, ancora sottoutilizzata: i dati.**

Per gli operatori della filiera del Customer Management il viaggio verso l'intelligenza artificiale non può che passare dalla comprensione e valorizzazione del customer journey, non solo

come mappa dell’esperienza cliente, ma come framework operativo per costruire valore a partire dai dati.

**Ogni interazione tra cliente e azienda – che avvenga via telefono, email, chat, app o social – genera dati. Il customer journey racconta dove nascono le frizioni, dove si concentrano le esigenze, e dove l’AI può intervenire per migliorare l’esperienza. Utilizzarlo come driver del journey to AI significa spostare il focus: non si tratta di introdurre la tecnologia per “automatizzare”, ma per rispondere meglio ai bisogni dei clienti, in ogni fase del percorso, dalla lead generation al supporto post-vendita, in modo coerente, predittivo e personalizzato, generando al contempo valore per i diversi attori della filiera.**

### **Dati e AI: i pilastri della nuova relazione con il cliente**

Nel mondo sempre più omnicanale e digitale, l’interazione tra clienti e brand avviene su molteplici canali, con modalità differenti (sincrone e asincrone) e con aspettative crescenti in termini di personalizzazione, immediatezza e coerenza. In questo scenario, i dati non sono più solo una risorsa: sono il prerequisito per ogni interazione di valore. E l’Intelligenza Artificiale è ciò che consente di trasformare quei dati in insight, automazione e risposte intelligenti. L’Intelligenza Artificiale agisce come catalizzatore di questo valore latente, rendendo possibile l’analisi di grandi volumi di dati in tempo reale, l’identificazione di pattern comportamentali, la previsione di bisogni futuri e la personalizzazione delle interazioni su larga scala.

**Un elemento di attenzione sull’uso combinato di queste tecnologie: AI e Dati non funzionano in modo indipendente. Sono interdipendenti. Senza una strategia dati solida — che includa qualità, integrazione, aggiornamento, privacy e governance — anche le soluzioni di AI più evolute rischiano di generare risultati fuorvianti o addirittura dannosi.**

**Le aziende evolute, stanno passando da una logica “reattiva” a una logica “proattiva”, in cui AI e machine learning sono integrati nei sistemi (es. CRM e marketing automation). Questo consente, ad esempio: di anticipare i bisogni del cliente prima che si manifestino esplicitamente e di supportare nella gestione dinamica dell’interazione (con approccio “next best action”), oppure di personalizzare contenuti, offerte e canali di contatto in modo dinamico.**

**Il vero salto di qualità avviene quando i dati non sono solo “raccolti”, ma attivamente orchestrati lungo tutto il customer journey, generando insight condivisibili tra le diverse funzioni aziendali coinvolte (ad es. marketing, vendite, operations e customer service). È questa integrazione multidisciplinare, abilitata dall’AI, a creare una customer experience più coerente e rilevante.**

**In definitiva, AI e dati non sono più tecnologie “di supporto”, ma componenti centrali della strategia di relazione con il cliente, capaci di trasformare i processi CRM da sistemi di gestione a ecosistemi di valore**

### Organizzazione, competenze e collaborazione: cultura AI-ready

Per sfruttare davvero il potenziale dei dati e dell’Intelligenza Artificiale, non basta adottare nuove tecnologie: **serve un’evoluzione dell’organizzazione aziendale**. Le aziende che stanno ottenendo risultati concreti sono quelle che hanno saputo superare le logiche a silos, creando team interfunzionali capaci di integrare competenze diverse (es. marketing, operations, IT, customer service, data science).

**La cultura “AI-ready” richiede collaborazione trasversale, condivisione dei dati tra funzioni e processi decisionali più agili e basati su insight.** Serve anche investire nelle competenze: non solo formando data scientist e specialisti AI, ma anche sviluppando nei ruoli di business una nuova cultura dei dati, che consenta di dialogare efficacemente con i modelli e interpretarne i risultati.

Infine, **è essenziale un cambio di mentalità**: passare da un approccio reattivo e operativo a uno proattivo e sperimentale, dove si accettano l’errore e l’apprendimento continuo come parte del processo. Le aziende che riescono a creare un contesto sicuro per l’innovazione saranno quelle in grado di trarre il massimo dall’AI, trasformandola da strumento tecnico a leva strategica.

### Oltre l’organizzazione interna: un nuovo ecosistema di collaborazione e valore

L’evoluzione del customer journey e l’introduzione dell’AI impongono anche una rivisitazione delle modalità di collaborazione con l’esterno, in particolare con i **fornitori di servizi BPO** (Business Process Outsourcing), ai quali spesso è affidata la responsabilità della gestione diretta di parti cruciali della relazione cliente.

In un contesto dove il valore si genera attraverso dati e intelligenza, cliente, azienda e fornitori devono agire come un ecosistema interconnesso, basato su trasparenza, scambio informativo e obiettivi condivisi, con modelli di collaborazione guidati dal customer journey, come quello della "Supply Chain dell’Esperienza".

### **I BPO non sono più meri esecutori di processi, ma partner che devono:**

- integrare l’AI nei processi operativi, migliorando efficienza e coerenza nelle interazioni;
- accedere ai dati rilevanti per offrire un servizio personalizzato e proattivo;

- contribuire all’innovazione continua, portando insight operativi e suggerimenti per l’ottimizzazione.

**Questo richiede nuovi modelli contrattuali e relazionali**, basati su KPI evoluti. In ultima analisi, la qualità dell’esperienza cliente non dipende più solo da “chi” eroga il servizio, ma da “come” le diverse parti collaborano e mettono a fattor comune tecnologia, dati e competenze.

### Incentivazione collaborativa: allineare gli interessi nella filiera - AI come leva win-win

L’introduzione dell’Intelligenza Artificiale nella filiera del Customer Management porta con sé una promessa di efficienza, con riduzione dei costi e di efficacia, incremento dei ricavi e del valore in generale. Tuttavia, questa promessa può generare asimmetrie di valore tra gli attori coinvolti, sia nella dinamica interna all’azienda sia nella prospettiva di filiera: nel primo caso, lo scenario è quello di diverse funzioni che, pur collaborando attivamente sul piano operativo, non vedono misurate le loro performance in modo collettivo (acquisire un nuovo cliente dovrebbe essere un risultato che determina una distribuzione su tutte le funzioni coinvolte). Nel secondo caso, quello “esterno” o “di filiera”, il disallineamento può vedere l’azienda committente (che trae beneficio diretto dall’efficienza) ed il BPO (che rischia di veder eroso il proprio business se misurato solo sui volumi). I ruoli possono invertirsi quando è il BPO a realizzare per se stesso un’efficienza che non determina un beneficio per l’azienda committente in termini di maggiori performance o di riduzione dei costi.

**Per rendere pienamente sostenibile la trasformazione digitale, è fondamentale agire su tre leve: i modelli economici, i meccanismi di collaborazione e la cultura del valore condiviso.**

Gli scenari “interno” e “di filiera” vedono attori differenti, ma dinamiche e necessità di allineamento sostanzialmente assimilabili.

Di seguito si propone un modello di riferimento valido nel rapporto tra gli attori della filiera, estendibile per analogia alla dinamica interna.

### Ridefinizione dei modelli economici: dal volume alla generazione di valore

**L’AI, quando genera efficienza operativa, può determinare una riduzione, anche drastica, dei volumi di attività, con possibili impatti negativi su uno o più attori della filiera.** Per superare questa distorsione, è necessario passare a modelli di pricing basati performance e valore generato per L’Azienda, come ad esempio:

- **Modelli basati sulla qualità erogata** e KPI quali: tasso di risoluzione al primo contatto, NPS, retention, valore generato in termini di churn redaction o revenue addizionali.

- **Modelli pay-per-performance**, dove ciascun attore della filiera diventa un co-responsabile degli obiettivi di business, non solo operativo (ad esempio modelli che “affidano” ai BPO la gestione della Customer Base o di specifici cluster di Clienti); tali modelli potrebbero essere applicabili anche ai Provider di tecnologia.

**Cooperazione: gli attori della filiera come partner tecnologici e strategici**

**Per abilitare un vero “journey to AI”, gli attori della filiera dovrebbero essere visti non come meri esecutori, ma come partner di co-sviluppo e co-gestione dell’AI. Questo significa:**

- **Partecipare alla scelta delle soluzioni AI**, offrendo feedback pratici su flussi, casi d’uso e integrazione nei processi esistenti.
- **Collaborare nell’addestramento dei modelli**, condividendo dati reali, esperienze e conoscenza operativa.
- **Svolgere un ruolo attivo nella valutazione e nel miglioramento continuo** delle performance dell’AI, con accesso trasparente ai risultati e alla logica decisionale.

**In questo modo, si crea una complementarietà virtuosa tra AI e persone: l’automazione gestisce il ripetitivo, l’umano gestisce il complesso, e ogni attore della filiera diventa un abilitatore di innovazione, non un semplice esecutore.**

**Cultura della valorizzazione delle competenze**

**La trasformazione AI non può prescindere dalle persone.** Gli operatori del CS – sia interni sia esterni all’organizzazione – devono essere coinvolti, formati e valorizzati. L’AI può infatti liberare tempo per attività a maggiore valore aggiunto, ma solo se gli operatori sono messi nelle condizioni di evolvere professionalmente:

- **Upskilling mirato su competenze abilitanti**, come ad esempio l’analisi dei dati.
- **Nuovi ruoli nel Customer Management:** da agenti nei processi di relazione a supervisori dell’AI, trainer di Agenti Virtuali, analisti del customer journey.

Le aziende della filiera possono favorire questo cambiamento condividendo il valore generato e investendo in Accademy comuni, programmi di formazione e certificazione, e sistemi di riconoscimento che incentivino l’adattamento al nuovo contesto.

L’adozione dell’AI può trasformarsi in una leva win-win solo se inserita in un ecosistema contrattuale, operativo e culturale in cui ogni attore della filiera trovi un vantaggio concreto nel cambiamento. Allineare gli interessi significa generare fiducia, distribuire valore in modo equo e stabilire regole chiare, fondate su obiettivi condivisi anziché sulla tutela di posizioni acquisite.

## CONCLUSIONE

L'adozione di Dati e AI nel customer journey non è una mera scelta della tecnologia, ma un percorso strategico.

**Il viaggio verso l'AI necessita di un cambio di mentalità, che coinvolge persone, processi, governance. È la capacità di leggere i dati non solo come numeri, ma come valutazione del customer journey. È la volontà di integrare strumenti di AI non per sostituire, ma per amplificare le capacità umane nel servire meglio i clienti.**

**Il momento è adesso: i dati ci sono, la tecnologia è matura, le competenze stanno emergendo. Il viaggio è iniziato. E il customer journey è la mappa migliore per non perdersi lungo il cammino verso l'intelligenza artificiale.**

**La roadmap proposta non ha la pretesa di essere esaustiva né definitiva.** È una traccia metodologica, utile per orientare le aziende nel percorso di adozione consapevole di dati e AI nei processi di customer journey. **Ma come ogni modello, ha bisogno di essere validato, arricchito e adattato alla realtà operativa delle organizzazioni.**

**Per questa ragione, è auspicabile che i diversi attori della filiera del customer management — Aziende, Partner tecnologici, BPO, Consulenti — e in particolare gli iscritti al Club CMMC, possano contribuire attivamente a condividere esperienze, suggerire integrazioni, segnalare criticità e proporre evoluzioni.**

**L'obiettivo comune è costruire un framework che non sia solo teorico, ma pratico, partecipato e in continua evoluzione, in grado di accompagnare realmente le organizzazioni italiane nel loro “journey to AI”.**

## Contributi

- (1) Alessandra Peterlin (Spitch), Alessandro Belloni (Bip), Andrea Grompone (Eudata)
- (2) Federica Mondini e Massimiliano Leone (Enel)
- (3) Mario Massone (Markab), Andrea Grompone (Eudata)
- (4) Mario Massone (Markab)
- (5) Marco Borgherese (Activa Digital)
- (6) Alessandro De Luca (Sky Italia), Gianluca Brochiero (LiveHelp), Vittorio Fiore (PwC).

Inoltre si ringraziano tutti i Componenti dei gruppi di lavoro che hanno partecipato al Programma “Data & AI CMMC 2025”.

---

Il Rapporto è stato prodotto dal Club CMMC nel luglio 2025

Club CMMC – Via San Vittore 6 - 20123 Milano - e-mail: [info@club-cmmc.it](mailto:info@club-cmmc.it)