

# [Approfondimento] Customer centricity: un linguaggio organizzativo per affrontare il cambiamento

Giuseppe Bertoli\* e Bruno Busacca†

Sommario: 1. Introduzione – 2. Centralità del cliente e sostenibilità – 3. Centralità del cliente e transizione digitale. – 4. Le condizioni di sviluppo della customer centricity – 5. Considerazioni finali. – Bibliografia.

## Abstract

Il contributo esplora il concetto di customer centricity come linguaggio organizzativo per affrontare il cambiamento, evidenziando la sua importanza nella creazione di valore sostenibile e nella transizione digitale. La centralità del cliente è vista come un elemento chiave per sviluppare strategie aziendali che coniughino valore economico, ambientale e sociale. Il testo sottolinea come la sostenibilità e la trasformazione digitale siano forze evolutive che rafforzano la centralità del cliente, promuovendo pratiche aziendali responsabili e innovative. Viene inoltre discusso il ruolo del purpose aziendale nel creare connessioni valoriali ed emotive con i consumatori, migliorando la fedeltà e il benessere psicologico. Infine, il saggio analizza le condizioni necessarie per implementare efficacemente la customer centricity, come l'interazione diretta con i consumatori, la gestione dei processi critici, la diffusione di comportamenti auto-organizzativi, la focalizzazione sul valore per i clienti.

**Key words:** customer centricity, purpose, sustainability, digitalization.

---

\***Giuseppe Bertoli**, Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Economia e Management, Università degli Studi di Brescia. E.mail: [giuseppe.bertoli@unibst.it](mailto:giuseppe.bertoli@unibst.it).

†**Bruno Busacca**, Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento Marketing, Università Bocconi. E.mail: [bruno.busacca@unibocconi.it](mailto:bruno.busacca@unibocconi.it).

DOI: 10.15167/1824-3576/IPEJM2025.2.1708

## 1. Introduzione

Come opportunamente evidenziato dai curatori di questo *special issue*, fra i temi sui quali Lorenzo Caselli ha focalizzato i propri interessi scientifici assume rilevanza l'analisi del rapporto fra l'impresa – considerata come motore di trasformazione – l'ambiente, la scienza e la tecnologia – intesi, rispettivamente, “come forza produttiva” e “come forze trasformative da cui promanano traiettorie di cambiamento”.

Con riferimento a tali traiettorie, le sfide che le imprese si sono trovate ad affrontare nel nuovo millennio hanno progressivamente rafforzato la consapevolezza della centralità del cliente ai fini della realizzazione di strategie di creazione del valore non effimere, costruite cioè sulla capacità di offrire al mercato un'offerta superiore, dinamica e difendibile nel tempo. Questa centralità risulta ulteriormente accresciuta da due formidabili forze evolutive: sostenibilità e trasformazione digitale. Sostenibilità da intendere non solo sul piano reddituale e finanziario, ma anche nell'ottica della responsabilità dell'impresa nei confronti dell'ambiente, dei diversi stakeholder e della società nel suo complesso, sempre più rilevante per orientare preferenze e scelte di consumo. Trasformazione digitale da interpretare in senso ampio, come driver per la scoperta di territori affascinanti e sempre nuovi da coltivare e da esplorare: dall'interazione con clienti sempre più interconnessi e proattivi alle potenzialità della data driven economy, dalla costruzione di esperienze memorabili alla gestione di tali esperienze secondo logiche omnicanale, dalla creazione di valore attraverso l'innovazione collaborativa alla moltiplicazione dello stesso mediante le nuove piattaforme e le logiche della «sharing society».

In sintesi, sostenibilità e trasformazione digitale impongono alle imprese nuovi obiettivi e approcci strategici, capaci di coniugare creazione di valore e perseguimento del bene comune (Caselli *et al.*, 2024), attivando le straordinarie potenzialità innovative derivanti dalle nuove tecnologie. Tutto ciò accresce la customer centricity (Shah *et al.*, 2006; Fader, 2012; Lamberti, 2013; Palmatier *et al.*, 2019), intesa come orientamento gestionale caratterizzato da valenze semantiche che vanno ben oltre quelle del tradizionale orientamento al consumatore, configurandosi quindi non solo quale linguaggio specialistico in grado di favorire un'interazione diretta con la domanda, ma in senso più ampio quale linguaggio organizzativo, dal quale dipende la possibilità di governare la complessità dei mercati, di interiorizzare gli stakeholder nei processi aziendali, di stimolare l'innovazione continua, di concepire e offrire al mercato una proposta di valore equilibrata, non solo sul piano economico ma anche nell'ottica della responsabilità sociale dell'impresa e dell'equità dei suoi comportamenti di mercato.

Nelle prossime pagine, dopo aver sinteticamente richiamato il contributo della customer centricity al governo delle suddette forze trasformative, riprendendo alcune considerazioni avanzate in nostri recenti lavori, ci si focalizzerà su alcune delle condizioni più idonee a favorire la concreta attuazione di tale orientamento gestionale.

## 2. Centralità del cliente e sostenibilità

La customer centricity può svolgere un ruolo fondamentale nel favorire la creazione congiunta di valore economico, ambientale e sociale, sia stimolando la diffusione di atteggiamenti, comportamenti, pratiche aziendali e di consumo coerenti con i principi cardine della sostenibilità, sia assegnando a quest'ultima «il ruolo di fonte di differenziazione strategica capace di garantire l'ottenimento di un vantaggio competitivo e dunque migliori performance di mercato» (Pastore e Massacesi, 2021, p. 29).

In quest'ottica, assume rilevanza la priorità strategica riconducibile al concetto di «purpose», che rappresenta un formidabile motore per lo sviluppo sostenibile. Com'è noto, tale concetto richiama lo «scopo» che l'impresa (anche attraverso le proprie marche)<sup>1</sup> si propone di perseguire sul piano sociale, ossia l'impatto che essa si prefigge di esercitare sia al proprio interno sia nel più ampio ecosistema di cui fa parte (Mayer, 2021; George *et al.*, 2023), al di là dei benefici offerti dai suoi prodotti.

Prescindendo da possibili, e ovviamente sempre censurabili, condotte di «purpose washing» (Vredenburg *et al.*, 2020), per l'impresa dotarsi di un purpose adeguato è infatti un fattore di sviluppo, in primo luogo perché esso la aiuta a instaurare autentiche connessioni valoriali ed emotive con le persone, stimolando le loro intenzioni di acquisto, rafforzandone la fedeltà e, di conseguenza, creando un vantaggio competitivo in grado di sostenerne la redditività. In secondo luogo, un purpose siffatto è in grado di estendere il «relational scope» della marca al di là dei benefici simbolici e psico-sociali, creando quindi un potenziale di estensione in nuovi territori competitivi.

Oltre che per l'impresa (e, anzi, ancor prima), il purpose è fattore di sviluppo anche per gli individui, intesi quali consumatori e lavoratori. Per i primi, un purpose adeguato è in grado di rafforzare l'orientamento sociale, l'autostima e quindi il benessere psicologico. Nella prospettiva dei collaboratori aziendali, un purpose stimolante e coinvolgente è un importante fattore di motivazione delle persone e di attrazione di nuovi talenti. Il purpose è fattore di sviluppo anche per la società, in quanto libera risorse intrappolate dalle diseguaglianze sociali, da convenzioni obsolete, da blocchi psicologici, pregiudizi e stereotipi.

Le persone sono sempre più spesso convinte che la dimensione etica è responsabile dell'offerta aziendale sia un elemento meritevole di attenta considerazione nelle decisioni d'acquisto (Mazzara, 2023). Per esempio, si accresce la percentuale di individui che afferma di acquistare solo prodotti che rispondono alle proprie convinzioni, ai propri valori e ideali. Inoltre, si diffonde il ricorso a criteri di natura etica anche per la scelta di non acquistare, come avviene nel caso di coloro che decidono di escludere una marca dal novero delle proprie preferenze non reputandola sostenibile dal punto di vista ambientale, sociale o valoriale.

Questo orientamento si è accentuato in concomitanza con l'emergenza sanitaria connessa alla crisi pandemica. Varie indagini svolte hanno in effetti evidenziato l'emergere di una diffusa domanda per i valori della responsabilità sociale, della

---

<sup>1</sup> Da qui in avanti si utilizzeranno pertanto, indifferentemente, i termini “purpose” e “brand purpose”.

sicurezza e della sostenibilità. In verità, la crisi pandemica ha accelerato una tendenza che gli osservatori più attenti avevano già avuto modo di evidenziare, rilevando come un numero crescente di individui – non solo appartenenti alle generazioni più giovani, ma certamente da esse sospinti (Casalegno *et al.*, 2022; Bonera *et al.*, 2023) – è andato sempre più convincendosi che l’impegno individuale per il benessere della collettività possa essere dimostrato anche attraverso le scelte d’acquisto, in particolare premiando le marche socialmente responsabili.

Al fine di rispondere a questa esigenza, le imprese sono quindi sempre più chiamate a dare prova di essere «cittadini esemplari» agli occhi del consumatore, il che implica il perseguimento di obiettivi connessi alla produzione di un valore non più solo economico, ma anche etico e sociale (Kemper *et al.*, 2019). Il Marketing viene, cioè, chiamato a definire le proprie strategie e politiche bilanciando tre tipologie di esigenze: la redditività, la soddisfazione del consumatore e l’interesse collettivo (Civera, 2022). Questa convergenza di esigenze conduce alla scelta di utilizzare strumenti in grado di arricchire «socialmente» l’offerta aziendale e di comunicare l’orientamento etico-responsabile della marca e dei suoi prodotti.

Le finalità del marketing si vanno dunque sempre più articolando, sino a comprendere, come anticipato in apertura del paragrafo, obiettivi quali l’accrescimento della consapevolezza e della sostenibilità delle scelte di consumo. In questa prospettiva, assumono rilevanza i concetti di «nudge» (Thaler e Sunstein 2008) e di «self-nudge» (Torma *et al.*, 2018), per incoraggiare comportamenti responsabili. Si pensi, a titolo esemplificativo, alla maggiore visibilità conferita ai prodotti sostenibili sugli scaffali della distribuzione, alla pre-definizione delle opzioni di scelta più sostenibili nei siti di e-commerce, alla tendenza degli individui ad auto-indirizzare le proprie condotte mediante nudge personali, come impostare promemoria per il riciclo dei rifiuti o il contenimento dei consumi idrici ed energetici.

L’articolazione riguarda anche la gestione delle leve di marketing, a partire dal prodotto che è «responsabile» quando è volto a garantire la soddisfazione del cliente nel breve e nel lungo termine, comprendendo una serie di attributi attesi non solo in termini di qualità, ma anche di sicurezza, autenticità, trasparenza delle informazioni, durata ragionevole, rispetto della salute e della sensibilità morale della collettività. Ancora, ci si attende che un prodotto responsabile offra benefici addizionali, suscettibili di generare un impatto positivo non solo sulla soddisfazione individuale, ma anche sulla società nel suo insieme, in quanto, per esempio, rispondente a requisiti di eco-compatibilità o perché genera un impatto sociale positivo sulla collettività (come nel caso dei prodotti equo-solidali) o è volto ad appagare esigenze specifiche di particolari categorie di persone, quali anziani, soggetti diversamente abili o individui in condizioni di disagio sociale ed economico.

Un marketing responsabile nelle scelte di prodotto richiede anche un corretto bilanciamento fra tali scelte e le decisioni di prezzo, operando un’equa ripartizione dei costi a esso associati. Ancora in merito al prezzo, cresce la percezione negativa sulle politiche di pricing collusive, discriminatorie o non trasparenti. Particolarmente critiche sono poi le scelte in termini di comunicazione. Al di là dell’ovvio rifiuto di qualsivoglia messaggio anche solo lontanamente ingannevole, i

consumatori più sensibili si attendono che l'impresa, tramite le proprie iniziative di comunicazione, operi anche quale «educatore alla responsabilità», sviluppando iniziative atte a favorire la consapevolezza del ruolo che ogni individuo è chiamato a ricoprire per concorrere ad accrescere il benessere della collettività, mediante campagne di prevenzione, di sensibilizzazione, di solidarietà sociale. Non è un caso, del resto, che – ben prima dell'insorgere della crisi pandemica – siano andate sempre più diffondendosi iniziative quali il corporate giving, la corporate philanthropy, le sponsorizzazioni sociali e il cause-related marketing.

La direzione indicata è alla base della revisione apportata nel 2017 dall'American Marketing Association alla precedente definizione di Marketing, nella quale è ora esplicito il riferimento alla creazione di valore per la società in generale («society at large»)<sup>2</sup>. Tale riferimento è conseguenza delle crescenti aspettative della collettività affinché le aziende considerino interessi sociali più ampi di quelli strettamente connessi al proprio business. Fino a tempi recenti, le aspettative in questione riguardavano sovente la riduzione dell'impatto ambientale, l'eliminazione di condizioni lavorative particolarmente compromesse e, in generale, pratiche aziendali in grado di generare esternalità negative. Tuttavia, negli ultimi anni, alle aziende viene sempre più spesso chiesto, non solo di ridurre tali esternalità, ma anche di crearne di positive attraverso progetti nel campo dell'istruzione, del rispetto dei diritti delle minoranze, della riduzione delle disuguaglianze, della promozione dei diritti delle donne, del benessere non solo professionale dei loro collaboratori. In poche parole: dello sviluppo della comunità (Korschun *et al.*, 2020).

Le aziende e le loro marche sono dunque anche chiamate ad assumere posizioni su questioni sociali e politiche rilevanti per la comunità di riferimento. Ecco così che primarie imprese quali Tiffany e Ikea hanno dichiarato il loro supporto alle rivendicazioni dei diritti della comunità gay, Apple ha rilasciato dichiarazioni a favore di quella transgender, Pfizer a supporto dell'abolizione della pena di morte, Facebook sull'immigrazione, Starbucks contro il razzismo (Grazzini *et al.*, 2020).

Sulla scia di queste e di altre evidenze, è andato affermandosi il concetto di «brand activism», inteso come esplicita volontà, da parte dell'azienda, di assumersi responsabilità in ambito sociale e di partecipare al raggiungimento del bene comune.<sup>3</sup> Il riferimento è qui, evidentemente, al cosiddetto «brand activism progressivo», ossia a favore di quelli che sono reputati come passi avanti per la vita collettiva o proponendosi quali «evangelist» di nuove idee, nuovi interessi.

---

<sup>2</sup> Secondo tale definizione, il marketing è inteso come «the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large». Anche la Società Italiana Marketing, nel proprio *Manifesto*, afferma che: «il marketing è un attore civile, la cui azione non si limita alla sfera economica e di mercato, ma si allarga in modo responsabile verso la società e l'ambiente per il migliore funzionamento delle relazioni di scambio. Il giusto fine è conciliare la crescita economica con i vincoli ambientali, la tutela dei diritti della persona e la soddisfazione delle generazioni attuali e future».

<sup>3</sup> La definizione più citata è quella proposta da Kotler e Sarkar (2018): “The branding effort to promote, impede or direct social, political, economic and/or environmental reform or stasis with the desire to make improvements in society”. Per un'approfondita analisi della letteratura sul tema, si rinvia a Cammarota *et al.* (2023).

Le questioni sociali rappresentano, ovviamente, il campo elettivo del brand activism. Va tuttavia considerato che i temi sui quali le marche possono assumere posizioni sono anche socialmente divisivi e, come tali, non privi di rischi in termini di impatto sull'immagine e le vendite aziendali (Eyada, 2020; Gambetti *et al.*, 2024; Gerrath *et al.*, 2025). In questo senso, secondo alcuni (Kotler e Sarkar, 2020), sarebbe individuabile la sottile distinzione fra «brand activism» e «corporate social responsibility». Mentre infatti il primo comporta che la marca assuma una pubblica posizione su questioni anche divisive nell'ambito della pubblica opinione, la seconda è per certi aspetti meno complessa in quanto comporta il sostegno a cause ampiamente condivise (aiutare le persone svantaggiate, sostenere la ricerca sul cancro, migliorare l'alfabetizzazione dei bambini, contrastare il cambiamento climatico ecc.).

È evidente che alla base dell'attivismo delle marche vi è un'evoluzione significativa a livello dei consumi, i quali rispondono sempre meno a esigenze funzionali, a vantaggio di fattori identitari, rappresentativi cioè dell'appartenenza degli individui a una determinata cultura e a un definito sistema di credenze, per cui diventa importante una certa affinità con i valori della marca o la possibilità di riconoscersi in essi (Guha e Korschun, 2024). In questa prospettiva, vanno certamente collocati gli sforzi aziendali volti a conferire alla marca un purpose in linea con l'obiettivo di migliorare la vita degli individui e dell'intera società, ben oltre quanto connesso ai benefici funzionali offerti dai prodotti.

Un purpose adeguato, oltre ad agire quale fattore di sviluppo, offre all'impresa molteplici vantaggi. Innanzitutto, diventa una sorta di «stella polare» in grado di prospettare un senso di direzione. Diventa, cioè, un filtro che la supporta nel decidere che cosa dovrebbe o non dovrebbe fare. Nella misura in cui il purpose sensibilizza individui socialmente consapevoli, esso aiuta anche l'impresa a creare autentiche connessioni valoriali ed emotive con gli stessi, rafforzando relazioni e senso di appartenenza. Naturalmente, ciò è subordinato all'efficacia del tema sociale da porre al centro del purpose. In uno stimolante lavoro, nel quale è stata condensata anche l'esperienza di «global social mission director» di una nota impresa multinazionale, Myriam Sidibe (2020) ha evidenziato le caratteristiche che dovrebbe possedere un purpose vincente. Questo dovrebbe essere in grado di:

- ispirare un reale cambiamento comportamentale nelle persone;
- acquisire di un elevato sostegno interno all'azienda che lo propone;
- contare su un adeguato sistema di misurazione al fine di monitorarne in modo efficace, efficiente e tempestivo gli effetti;
- stimolare lo sviluppo di partnership con altri attori profit e non profit per attivare risorse e competenze complementari;
- proporre azioni concrete e generare risultati.

### **3. Centralità del cliente e transizione digitale**

La rivoluzione digitale ridefinisce la struttura e i meccanismi competitivi di molti settori e ne crea di nuovi, abbatte le barriere geografiche, attiva processi di

convergenza e di confronto fra ecosistemi formati da reti di imprese, stimola e sostiene l'innovazione attraverso piattaforme collaborative aperte, utilizzabili per mettere al centro della strategia aziendale il benessere autentico delle persone, della società e dell'ambiente.

Questa dirompente forza trasformatrice trae origine da molteplici innovazioni tecnologiche, che spaziano dai social media all'internet of things, dalla blockchain a smart labels e QR code, dal machine learning all'intelligenza artificiale (Hoffman *et al.*, 2022; De Mauro *et al.*, 2022; Guercini, 2023; Hermann e Puntoni, 2024). Al di là della pervasività applicativa e della molteplicità di risultati ottenibili, queste tecnologie hanno generato un'esplosione di dati su preferenze, interessi, atteggiamenti, scelte e comportamenti individuali, accrescendo l'empowerment degli stakeholder (in primis dei consumatori) e rendendo le imprese sempre più orientate a scambio, partecipazione e collaborazione.

In questo contesto, la customer centricity assume un ruolo fondamentale per attivare l'enorme potenziale informativo della «data driven economy» (Saura, 2021), promuovendo processi di apprendimento continuo sulle trasformazioni in atto nella domanda e nell'ambiente competitivo.

La rivoluzione tecnologica in atto comporta anche un nuovo modo di immagazzinare i dati, di distribuirli e di analizzarli, dischiudendo alle marche nuovi orizzonti per la comprensione della domanda e lo sviluppo di innovazioni. Con il termine «big data» si intende indicare quel patrimonio informativo di grandi dimensioni ed elevata varietà di forme, proveniente da diverse fonti, che cresce e si rinnova a elevata velocità. Sulla base di questo patrimonio informativo, utilizzando innovative tecniche di elaborazione, è possibile identificare i trend di mercato rilevanti, al fine di supportare i processi decisionali e ottimizzare i processi manageriali.

Alla luce di questa definizione, i connotati distintivi dei big data sono stati originariamente individuati in: volume, varietà e velocità.

Per ciò che concerne i volumi, la dimensione dei dati generati dai sistemi informativi e connessi alla rete è tale da sfuggire alle rilevazioni: ogni anno vengono create e archiviate centinaia di petabyte di dati (Borgonovo *et al.* 2015), una quantità che tende a raddoppiare ogni due anni. In passato, la gestione di tale mole di dati sarebbe stata una sfida insuperabile, oggi, invece, questo non rappresenta più un problema, ma semmai una rilevante opportunità.

Riguardo alla varietà, i big data contengono informazioni di varia natura, che provengono da molteplici fonti (Suriano *et al.*, 2022):

- customer data, ossia i dati concernenti i clienti (attuali e potenziali) raccolti mediante la contabilità, le strutture commerciali (punti vendita e venditori), le ricerche di mercato, i sistemi di customer relationship management;
- purchase data, vale a dire i dati relativi alle transazioni, acquisiti attraverso i sistemi Pos di fatturazione, di pagamento, dalla singola azienda e/o dalle società di ricerche di mercato;
- web and social data, cioè i dati relativi all'interazione digitale in ambito web e alle conversazioni che avvengono nei social media, open chat e review site;

- web & connect data, ovvero i dati provenienti dalle interfacce digitali connesse alla rete, nell'ambito dell'internet of things (wearable technologies, house technologies, automobili ecc.).

Il terzo connotato distintivo dei big data è rappresentato dalla velocità, la quale attinge alla rapidità con cui i dati vengono creati, archiviati, analizzati e visualizzati. In passato, i dati venivano elaborati in modalità asincrona e resi disponibili agli utilizzatori dopo un certo tempo. Oggi i dati vengono generati e archiviati a una velocità inimmaginabile fino a non molto tempo fa: la sfida per le imprese è ora quella di riuscire a utilizzare questo enorme patrimonio informativo in tempo reale.

A volume, varietà e velocità, sono successivamente stati aggiunti altri tre connotati distintivi dei big data: veridicità, visualizzazione, valore.

La veridicità è un aspetto di crescente rilevanza, in quanto le enormi masse di dati possono celare insidie legate alla loro non veridicità. La garanzia della bontà dei dati è fondamentale, in particolare per i processi decisionali automatizzati, dove non è previsto l'intervento di un soggetto decisore.

La visualizzazione concerne l'estrazione delle informazioni a partire dai dati e la loro chiara rappresentazione. Ciò è importante, in quanto propedeutico alla produzione di informazioni effettivamente utilizzabili a fini decisionali. Al riguardo, la competenza chiave non è tanto di carattere tecnologico, ma piuttosto di carattere interdisciplinare, connessa cioè ad aspetti tecnologici di business, analitici, organizzativi e di decision making.

Infine, il valore. I big data portano con sé un potenziale di valore straordinario per le aziende. Questo valore, tuttavia, non risiede nei dati in sé, ma nelle analisi che possono essere condotte su di essi e, quindi, nelle informazioni e nella conoscenza che se ne possono estrarre. Il valore scaturisce dunque dalle modalità con cui l'azienda utilizza le informazioni. I big data possono infatti trasformare il business model di un'impresa, ancorando alla centralità delle informazioni (*information centricty*) la continua ricerca di nuove aree di sviluppo del valore per il cliente (*customer centricty*), come bene esemplificato, solo per citare alcuni esempi, da Amazon, Google o Instagram.

Quanto sin qui affermato implica la presenza nell'impresa di adeguate competenze interdisciplinari (economia, statistica, computer science, linguistica ecc.), grazie alle quali utilizzare in modo più efficiente le consolidate metodologie di ricerca qualitative e quantitative e applicare nuove tecniche di raccolta (basate sui sensori e sugli oggetti interconnessi, su attività di crowdsourcing e di netnography) e analisi dei dati (natural language programming, neuromarketing, network analytics, visual intelligence ecc.). Chiari segnali in questa direzione sono rappresentati dalla nascita di nuovi ruoli organizzativi, come per esempio il «Chief Marketing Technologist».

La diffusione di piattaforme di intelligenza artificiale al servizio dei consumatori rappresenta un'ulteriore sfida che l'evoluzione della tecnologia pone alle imprese, enfatizzando la rilevanza della customer centricty. La forma al momento più diffusa di tali piattaforme è costituita dagli assistenti vocali lanciati da molti protagonisti dell'economia digitale (Patrizi e Vernuccio 2022; Cheng e Toung, 2024). Al di là dello

scambio di valore, già oggi possibile fra gli attori in gioco (marche, consumatori e piattaforme), per cogliere la portata della sfida in esame è sufficiente sottolineare che le piattaforme di intelligenza artificiale potrebbero sostituirsi alle imprese nello svolgimento di alcune fondamentali funzioni che queste ultime hanno sinora svolto per i consumatori (Dawar e Bendle, 2018). Si pensi alla comprensione di esigenze e preferenze, alla garanzia di qualità dei prodotti e di equilibrio del rapporto fra qualità e prezzo, alla semplificazione dei processi di acquisto e di utilizzo, all'orientamento al cliente. Tutto questo, molto probabilmente, si tradurrebbe in un trasferimento della fiducia e della fedeltà dalle imprese alle piattaforme (Wichmann *et al.*, 2022), che, ampliando progressivamente il proprio raggio di azione relazionale, potrebbero divenire il principale, se non addirittura l'unico, canale di accesso al consumatore, accrescendo in misura esponenziale il potere di mercato, con evidenti impatti su produttori, distributori e, più in generale, sulla società tutta.

#### **4. I principi per lo sviluppo della customer centricity**

La rilevanza della customer centricity ai fini della gestione delle forze trasformatrici discusse nei paragrafi precedenti e della generazione di valore pone in primo piano il tema dei principi più idonei a favorire la concreta attuazione di questa filosofia gestionale. Fra questi ci si concentrerà in particolare sui seguenti.

##### *Dalla comunicazione unidirezionale all'interazione*

La flessibilità consentita dalle nuove tecnologie digitali può essere adeguatamente valorizzata solo imparando a governare l'espansione della complessità dei rapporti fra domanda e offerta anziché la sua riduzione. I consumatori, da tempo svincolati dal soddisfacimento di bisogni relativamente elementari e standardizzati, attivano infatti processi sempre più caratterizzati in senso tecnologico, economico, sociale e linguistico-culturale. La cosiddetta "rivoluzione delle aspettative crescenti" (in termini di rapporto qualità-prezzo dei prodotti) e la maggiore consapevolezza dei comportamenti di acquisto svuotano dunque di significato qualunque strategia finalizzata alla compressione del potenziale di varietà e di variabilità espresso dalla domanda.

Ciò implica lo sviluppo di adeguate capacità di interazione diretta con i consumatori, durante il processo di scelta e, soprattutto, durante l'esperienza di utilizzo. Solo attraverso un intervento attivo nel processo di consumo, finalizzato all'interiorizzazione del sistema cognitivo del cliente nei processi aziendali, può essere infatti pienamente attivato il valore connesso alla flessibilità dell'offerta. Il cambiamento necessario nella concezione/attuazione delle politiche di comunicazione è pertanto di grande portata; le caratteristiche dell'interazione (contestualità, sistematicità, reciproco adattamento, identità riconoscibile e stabilità delle parti coinvolte) richiedono, per definizione, la centralità del cliente.

### *Dalle funzioni ai processi critici*

Uno dei maggiori ostacoli allo sviluppo della customer centricity è senza dubbio rappresentato dall'assenza di una rete connettiva fra le diverse attività aziendali, che induce ciascuna funzione a perseguire obiettivi propri, a volte in aperto contrasto con le esigenze del cliente. L'apparente indipendenza viene poi spesso rafforzata da schemi di comunicazione e da rapporti gerarchici distinti, che in ultima analisi rendono ancora più evidenti e incolmabili le fratture interfunzionali. Per rimuovere tale ostacolo, è fondamentale focalizzare le energie aziendali sui processi critici da cui dipende il valore offerto al mercato, attivando i legami che amplificano le interrelazioni organizzative e favorendo il coinvolgimento di tutte le componenti aziendali nella diagnosi delle determinanti del valore per il cliente e delle possibili aree di miglioramento (Signoretti *et al.*, 2022; Manini *et al.*, 2023).

Ciò non significa, necessariamente, intervenire in modo radicale sulla struttura organizzativa, quanto piuttosto diffondere la consapevolezza che la customer centricity dipende dallo sforzo congiunto di tutto il personale e non soltanto di chi è in contatto diretto con il cliente finale. Ciascun membro dell'organizzazione deve pertanto considerarsi quale partner di un network cliente-fornitore che forma una catena estesa in tutta l'azienda, partecipando all'avanzamento dei processi secondo una logica relazionale anziché preoccuparsi soltanto del successo individuale o funzionale.

Questo obiettivo implica il ricorso a interventi articolati, quali ad esempio la ridefinizione dei criteri che regolano la divisione del lavoro, la modifica dei meccanismi operativi (in particolare dei sistemi di gestione delle risorse umane), la redistribuzione del potere organizzativo, l'attuazione di specifici programmi formativi, la gestione della comunicazione interna come processo, sulla base di principi quali la parità informativa, la predisposizione all'ascolto, la valorizzazione del dialogo, l'orizzontalità dei processi di produzione della conoscenza.

### *Dalla gerarchia al coinvolgimento e all'auto-organizzazione*

Strettamente connessa alle considerazioni precedenti è la necessità di diffondere a tutti i livelli organizzativi un elevato grado di *commitment*, di impegno, di determinazione, affinché in tutte le scelte attinenti alla gestione strategica e operativa trovi effettiva concretizzazione la centralità del cliente (Shah *et al.*, 2006). Un simile obiettivo non può evidentemente essere conseguito con il semplice utilizzo della gerarchia, ma creando le condizioni per diffondere comportamenti auto-organizzativi, basati sulla capacità dei soggetti di elaborare autonomamente risposte efficaci ai problemi che via via si presentano (Di Monaco e Pilutti, 2016; Guest *et al.*, 2022). Ciò implica un intervento diffuso su fattori quali:

- la partecipazione diretta ai cambiamenti, affinché sia stimolata una diagnosi congiunta tra tutto il personale dei problemi incontrati dai clienti, per promuovere il consenso nei confronti del progetto;
- il coordinamento, per integrare funzioni e attività nel perseguimento della visione della centralità del cliente, attraverso il lavoro di gruppo sui problemi più critici;

- le competenze specifiche, per individuare e risolvere i problemi sollevati da un rinnovato modo di lavorare e di orientarsi al cliente e per raggiungere il livello di empowerment necessario all'assegnazione e all'assunzione di responsabilità capaci di mobilitare le energie dell'organizzazione;
- i criteri di progettazione delle mansioni, le politiche di formazione del personale e, soprattutto, i meccanismi di gestione della mobilità interna ed i sistemi di ricompensa, di carriera e di controllo delle performance che, incentivando l'adozione di comportamenti coerenti con i valori della customer centricity si rivelano determinanti per la creazione di un clima positivo e partecipativo.

#### *Dalla qualità al valore*

La qualità dell'offerta rappresenta oggi una condizione necessaria ma non più sufficiente per lo sviluppo delle relazioni con i clienti e delle risorse di fiducia a queste connesse. Le scelte di acquisto sono infatti sempre più funzione di un'attenta valutazione del valore dei prodotti, inteso come rapporto fra il loro benefici (funzionali e simbolici) e tutti i sacrifici connessi alla loro acquisizione. La focalizzazione sul valore per il cliente presuppone il riconoscimento delle fondamentali caratteristiche di tale costrutto (Busacca e Bertoli, 2024):

1. *multidimensionalità*, nel senso che, per agire con efficacia sulle diverse tipologie di benefici e di sacrifici, l'impresa deve necessariamente potenziare la propria proposta in riferimento a molteplici attributi. Nella progettazione dell'offerta, quindi, l'attenzione non va posta solo sul prodotto in senso stretto, ossia sui suoi attributi concreti e sui benefici funzionali che offre, ma deve essere volta a pianificare la complessiva prestazione offerta al cliente, comprendente beni fisici, servizi, flussi informativi, esperienze e sensazioni, significati simbolici e comunicazionali;
2. *soggettività*, in quanto le percezioni e le preferenze relative a tali attributi dipendono da variabili individuali (interesse per il prodotto, rischio percepito, benefici ricercati, criteri di scelta, conoscenze, esperienze ecc.). Il valore per il cliente rappresenta, quindi, punto di riferimento fondamentale ai fini della segmentazione della domanda e impone il ricorso ad approcci capaci di cogliere le individualità dei processi cognitivi che regolano le attività di acquisto e di consumo;
3. *relatività*, poiché il valore di una data offerta per il cliente è sempre oggetto di una comparazione con prodotti sostitutivi diretti e indiretti, comunque in grado di soddisfare le medesime esigenze. Da qui la necessità di estendere l'analisi del valore per il cliente a tutti i benchmark competitivi rilevanti nell'ambito dello specifico contesto di scelta osservato;
4. *dinamicità*, dato che le determinanti del valore per il cliente sono soggette a una continua trasformazione, imputabile al progresso tecnologico, alla capacità innovativa delle imprese, all'evoluzione dell'individuo, all'insorgere di nuove esigenze funzionali, psico-sociali ed esperienziali. Ciò rende indispensabile l'adozione di analisi sistematiche, che permettano di ricostruire e di anticipare la dinamica evolutiva delle esigenze dei clienti e delle modalità per soddisfarle.

#### *Dalla conoscenza tacita alla conoscenza esplicita*

La customer centricity è, al tempo stesso, fonte e risultante del patrimonio di risorse di conoscenza e di fiducia dell'impresa. Questa semplice affermazione è sufficiente per sottolineare la rilevanza dell'apprendimento organizzativo ai fini di un sostanziale sviluppo della soddisfazione del cliente.

Ciò pone in primo piano il tema dell'esplicitazione della conoscenza, che nella sostanza è strettamente connesso a due principi in precedenza discussi: l'orientamento ai processi, il coinvolgimento e l'auto-organizzazione. Gli interventi organizzativi sopra richiamati (generazione di una visione unitaria, coordinamento interfunzionale, creazione di un clima partecipativo e collaborativo, produzione continua di informazioni, attivazione di processi di comunicazione e di gruppi di lavoro trasversali, gestione delle risorse umane orientata allo sviluppo delle competenze) risultano infatti fondamentali per l'attivazione della cosiddetta "spirale della conoscenza", a suo tempo teorizzata da Nonaka (1991), basata sull'integrazione di competenze sia individuali che organizzative e strutturata in quattro distinte fasi:

- sviluppo della conoscenza soggettiva tacita mediante l'analisi continuativa della clientela, l'imitazione, la sperimentazione, la valorizzazione degli errori;
- conversione, attraverso il lavoro di gruppo, della conoscenza tacita in conoscenza esplicita, per facilitarne la divulgazione e la condivisione a tutti i livelli organizzativi;
- sistematizzazione della conoscenza maturata e condivisa in procedure e metodologie idonee ad agevolarne il trasferimento nei processi produttivi e di erogazione;
- internalizzazione da parte dei singoli del sapere incorporato nei prodotti e servizi.

#### *Dalla misurazione occasionale alla misurazione sistemica*

Un requisito necessario affinché la centralità del cliente possa assumere i connotati di linguaggio organizzativo e agevolare il governo della complessità e la creazione di valore è rappresentato dalla costruzione di un sistema di indicatori dal significato condiviso (Rust *et al.*, 2000), idonei a favorire l'interazione, l'allineamento e il coinvolgimento di tutti i soggetti coinvolti nella rete di relazioni dell'impresa. Ciò necessariamente impone alle imprese di affrontare la misurazione del valore per il cliente e della sua soddisfazione attraverso approcci non riduzionistici, utilizzando cioè modelli concettuali e tecniche quantitative coerenti rispetto alle caratteristiche di multidimensionalità, soggettività e dinamismo della variabile oggetto di studio.

Con riferimento a tale aspetto, dal quale dipende la possibilità di definire un completo sistema di indicatori sintetici e analitici che permettano all'impresa di comprendere e gestire eventi e opportunità ancora *in nuce*, vi è ormai un sostanziale accordo fra gli studiosi nel suggerire il ricorso a modelli focalizzati sull'analisi degli scostamenti fra il sistema cognitivo dell'impresa e quello dei clienti (Busacca e Bertoli, 2024). Ciascuno scostamento deve quindi essere interpretato, attraverso l'individuazione delle cause (generali, specifiche, esplicite e latenti) che lo determinano, e rimosso, mediante l'attuazione di un piano integrato di azioni di

miglioramento, finalizzato alla re-ingegnerizzazione dei processi aziendali (di comunicazione, di progettazione, di sviluppo del prodotto, di segmentazione del mercato, di delivery, e così via) che incidono sulla soddisfazione dei clienti.

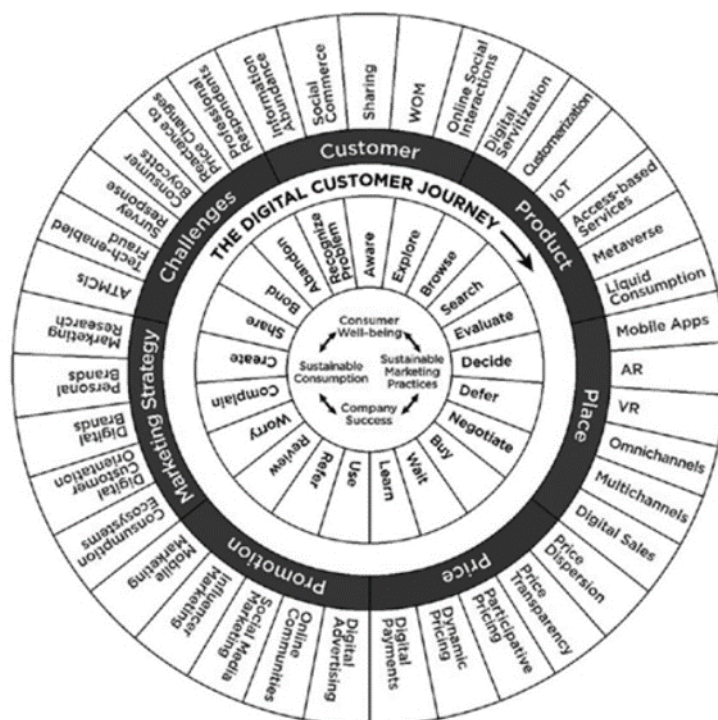
## 5. Considerazioni finali

In conclusione, come emerge dagli elementi di riflessione avanzati nelle pagine precedenti, trasformare un'azienda secondo i principi della centralità del cliente è un obiettivo complesso, sul quale esercitano un impatto rilevante le forze evolutive rappresentate da sostenibilità e trasformazione digitale.

Nell'analisi di tale impatto, ci si può ispirare all'insegnamento di Lorenzo Caselli, che ha sempre cercato di "di chiarire il rapporto tra il mondo reale e la rappresentazione e la percezione di questo mondo, tra i comportamenti reali e quelli necessari o auspicati nell'ottica della sostenibilità".

In questa prospettiva, ampliata sino a comprendere il benessere dei consumatori e il successo dell'impresa, è interessante richiamare il concetto di "Customer-centric digital marketing" (Dholakia e Brown, 2022), sintetizzato nella Figura 1.

**Figura 1 - Customer-centric digital marketing**



Fonte: Dholakia e Brown (2022)

Come si nota, l'anello centrale – assumendo una prospettiva di lungo periodo – evidenzia quattro risultati chiave tra di loro interconnessi: sostenibilità, sia delle pratiche di consumo sia delle strategie/azioni di marketing; benessere del consumatore (esprimibile in termini di valore ricevuto) e successo dell'impresa. Il collegamento fra tali risultati richiama necessariamente una logica di lungo periodo: nel tempo, infatti, le imprese che rispettano gli interessi degli stakeholders, in primis quelli dei clienti nella prospettiva customer-centered, e operano secondo i criteri ESG, creano valore per gli shareholder.

L'anello intermedio richiama gli stadi del digital customer journey (aware, explore, browse ecc.) arricchendo il framework proposto da Lee et al. (2018), che esplicitamente riconosce la non linearità e la complessità del processo decisionale del consumatore determinate dalla diffusione della tecnologia digitale e dei social media.

Infine, l'anello esterno, facendo riferimento a note categorie (marketing-mix, marketing strategies, challenges, customer) riporta i principali concetti, programmi e strumenti di marketing digitale. Per esempio, la triade «Omnichannel –Buy–Consumer Well-Being» evidenzia gli spazi di miglioramento dell'esperienza di acquisto derivanti dall'integrazione di touchpoint fisici e digitali, in una logica ecosistemica.

Nella prospettiva delle imprese, la creazione di valore per il cliente passa infatti attraverso un'interpretazione della gestione dei canali distributivi da competitiva a collaborativa. Sul piano operativo, questo implica studiare strategie di accrescimento dell'ubiquità della marca (multipoint strategy), in una prospettiva di differenziazione dell'offerta. Vale a dire, cioè, che all'approccio competitivo, tipico della multicanalità, si sostituisce quello collaborativo – in cui i canali concorrono alla produzione di valore per il cliente (*coopetition*) – re-interpretando ruolo e servizi offerti e adottando architetture di marca che accolgono al proprio interno e dispiegano servizi, prodotti e touchpoint differenti e integrati tra loro.

Sempre con riferimento al benessere del consumatore, le potenzialità delle tecnologie digitali sono espresse dalla triade «Internet of Things (IoT) – Use – Consumer Well-Being». Le tecnologie IoT stanno infatti consentendo grandi miglioramenti a livello di prodotti, servizi ed esperienze del consumatore, specialmente per i processi di product development, customer service e customer relationship management. Alla luce degli sviluppi legati all'intelligenza artificiale e, su un piano più specifico, al machine learning, sarà sempre più possibile raccogliere in tempo reale dati sull'utilizzo dei prodotti da parte dei singoli individui, costruire modelli predittivi e personalizzare sia i messaggi comunicativi sia le esperienze di utilizzo, migliorando il valore offerto, e quindi engagement e soddisfazione.

## Bibliografia

Bonera, M., Miniero, G., & Codini A. (2023). Generation Z: Values and motivations fostering ethical consumption. *Micro & Macro Marketing*, XXXII(1), 121-146.

- Borgonovo, E., Busacca, B., & Soda, G. (2015). L'onda dei big Data: minaccia o opportunità? *Economia & Management*, (1), 3-6.
- Busacca, B., Bertoli, G. (2023). *Customer value*. Milano, Egea.
- Cammarota A., D'Arco M., Marino V., & Resciniti R. (2023). Brand activism: A literature review and future research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 47(5), 1669-1691.
- Casalegno C., Candelo E, & Santoro G. (2022). Exploring the antecedents of green and sustainable purchase behaviour: A comparison among different generations. *Psychology & Marketing*, 39(5), 1007-1021.
- Caselli, L., Coda, V., Donna, G., Ferrando, P.M. (2024). L'impresa che vogliamo (Una nuova impresa in una nuova economia). *Impresa Progetto*, (1), 1-4.
- Cheng, L.-K., & Toung, C.-L. (2024). Effects of interaction between brand positioning and chatbot conversational style on perceived fit and brand attitudes. *Psychology & Marketing*, 41(6), 1383-1395.
- Cillo, P., & Rubera, G. (2021). Come creare valore con l'economia dei dati. *Economia & Management*, (2), 13-16.
- Civera C. (2022). *Marketing e Responsabilità: superare le dicotomie*. Torino, Giappichelli Editore.
- Dawar, N., & Bendle, N. (2018). Marketing in the age of Alexa. *Harvard Business Review*, 96(3), 80-86.
- De Mauro, A., Sestino, A. & Bacconi, A. (2022). Machine learning and artificial intelligence use in marketing: A general taxonomy. *Italian Journal of Marketing*, (4), 439-457.
- Dholakia, J. & Brown, G.R. (2022). *Advanced Introduction to Digital Marketing*. Cheltenham, Elgar.
- Di Monaco, R., & Pilutti, S. (2016). *Scommettere sulle persone. La forza della leadership distribuita*. Milano, Egea.
- Eyada, B. (2020). Brand activism, the relation and impact on consumer perception: A case study on Nike advertising. *International Journal of Marketing Studies*, 2(4), 30-42.
- Fader, P. (2012). *Customer Centricity. Focus on the Right Customers for Strategic Advantage*. Philadelphia, Warton Digital Press.
- Gambetti, R., Biraghi, S., Beccanulli, A.A., & Vitulli S.M. (2024). Brand activism in search for an ethical communication leader: Vivienne Westwood and the clashes between person and brand. *Sinergie. Italian Journal of Management*, 42(3), 157-179.
- George, G., Haas, M.R., McGahan A.M., Schillebeeckx, S.J., & Tracey P. (2023). Purpose in the for-profit firm: A review and framework for management research. *Journal of Management*, 49(6), 1841-1869.
- Gerrath, M., Bhoumik, K., Biraglia, A., Ulqinaku, A., & Viglia, G. (2025). How the timing of brands' lgbt+ activism affects consumer responses: Better early than Late?. *Journal of Advertising Research*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/00218499.2025.2485414>.

- Grazzini, L., Acuti D., Mazzoli V., Petruzzellis L., & Korschun D. (2020). Standing for Politics: What Consequences for Brands? *Italian Journal of Marketing*, (19), 49-65.
- Guercini, S. (2023), Marketing automation and the scope of marketers' heuristics, *Management Decision*, 61(13), 295-320.
- Guest, D., Knox, A., & Warhurst, C. (2022). Humanizing work in the digital age: Lessons from socio-technical systems and quality of working life initiatives. *Human Relations*, 75( 8), 1461-1482.
- Guha S., & Korschun D. (2024). Peer effects on brand activism: Evidence from brand and user chatter on Twitter. *Journal of Brand Management*, 31(2), 153-157.
- Hermann, E., & Puntoni, S. (2024). Artificial intelligence and consumer behavior: From predictive to generative AI. *Journal of Business Research*, 180(August), 1-11.
- Hoffman, D.L., Moreau, P., Stremersch, S., & Wedel, S. (2022). The rise of new technologies in marketing: A framework an outlook. *Journal of Marketing*, 86(1), 1-6.
- Lamberti L. (2013). Customer centricity: the construct and the operational antecedents. *Journal of Strategic Marketing*, 21(7), 588-612.
- Lee, L., Inman, J.E., Argo, J.J., Böttger, T., Dholakia, U., Gilbride, T, van Ittersum, K., Kahn, B., Kalra, A., Lehman H., McAlister, L., Shankar, V., & Tsai C.I. (2018). From browsing to buying and beyond: The needs-adaptive shopper journey model. *Journal of the Association of Consumer Research*, 3(3), 277-293.
- Mayer C. (2021). The future of the corporation and the economics of purpose. *Journal of Management Studies*, 58(3), 887-901.
- Manini, M., Mistretta, M., & Serra, S. (2023). *Organizzazione adattiva: il modello evolutivo delle organizzazioni agili e sostenibili*. Milano, Franco Angeli.
- Mazzara, B.M. (2023). *Società dei consumi e sostenibilità. Una prospettiva psicoculturale*. Roma, Carocci.
- Kemper, J.A., & Ballantine, P.W. (2019). What do we mean by sustainability marketing? *Journal of Marketing Management*, 35(3-4), 277-309.
- Kotler, P., & Sarkar, C. (2020). *Brand Activism. Dal purpose all'azione*. Milano, Hoepli (ed. originale 2018).
- Nonaka I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, November-December, 96-104.
- Palmatier, R.W., Moorman, C., & Lee, Y.-L. (2019). *Handbook on Customer Centricity. Strategies for Building a Customer Centric Organization*. Celtenham, E. Elgar.
- Pastore, A., & Massacesi, A. (2021). *Sustainable Business Management*. Milano, McGraw Hill.
- Patrizi M., & Vernuccio M. (2022). *Innovazione nel branding e assistenti vocali. Dare voce e umanità alla marca*. Milano, McGraw Hill.
- Rust, R.T., Zeithaml V.A., & Lemon, K.N. (2000). *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*. New York, Free Press.
- Saura J.R. (2021). Using data sciences in digital marketing: Framework, methods and performance metrics. *Journal of Innovations & Knowledge*, 6(2), 92-102.
- Shah, D., Rust, R.T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G.S. (2006). The path to customer centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113-124.

- Sidibe, M. (2020). *Brands on a Mission: How to Achieve Social Impact and Business Growth Through Purpose*. Routledge.
- Signoretti, A., Galetto, M., Carrieri, M., & Della Torre, E. (2022). New trajectories in workplace cooperation: managers, employees and unions for the evolution of contemporary organizations. *Studi organizzativi*, XXIV(1), 7-18.
- Suriano S., Di Domenica N., Fusi M., & Capone L. (2022). *Advanced Analytics e Artificial Intelligence per il marketing*. Milano, Pearson.
- Thaler R. & Sunstein C.R. (2014). *Nudge. La spinta gentile. La nuova strategia per migliorare le nostre decisioni sul denaro, salute, felicità*. Milano, Feltrinelli (ed. or. 2008).
- Thøgersen J. (2023). *Concise Introduction to Sustainable Consumption*. E. Elgar.
- Torma G., Aschemann-Witzel J., & Thøgersen J. (2018). I nudge myself: exploring 'self-nudging' strategies to drive sustainable consumption behaviour, *International Journal of Consumer Studies*, 42(1), 141-54.
- Vredenburg J., Kapitan S., Spry A., Kemper J.A. (2020). Brands taking a stand: Authentic brand activism or woke washing?, *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 444-60.
- Wichmann J.R.K, Wiegand N., Reinartz W.J. (2022). The platformization of brands. *Journal of Marketing*, 86(1), 109-131.