MCCRESCENDO
management consulting

Novembre, 2025

Customer Journey: come progettare esperienze che fanno la differenza

Giacomo Barbagallo

Communication Manager & Consultant

Greta Finesso

Head of Brand management & Communication

Il viaggio è più importante della meta

C'è una domanda che le organizzazioni più evolute si pongono regolarmente, spesso in silenzio, ma sempre con urgenza: *che esperienza sta vivendo davvero il nostro cliente?* Dal primo contatto fino all'ultimo ricordo, passando per ogni interazione, ogni attesa, ogni dettaglio.

Ogni cliente vive un viaggio e il customer journey esiste e prende forma a prescindere da tutto. La differenza sta nella capacità di presidiarlo, progettarlo e trasformarlo in una leva che genera valore. Per il cliente, ma anche per l'organizzazione. Perché in un mercato dove la competizione è fatta di attese, sfumature e percezioni, **l'esperienza è ciò che definisce davvero un brand**.

Perché in un mercato dove la competizione è fatta di attese, sfumature e percezioni, l'esperienza è ciò che definisce davvero un brand.

Eppure, nella pratica quotidiana, la centralità del cliente resta spesso confinata alla teoria. Le imprese costruiscono processi intorno alle proprie esigenze interne, piuttosto che attorno ai reali bisogni dell'utente. Ne deriva una distanza crescente tra ciò che si promette e ciò che si vive, che non tiene conto appieno di quanto hanno evidenziato Lemon e Verhoef e cioè che "*la customer experience non è data solo dalla somma delle interazioni, ma da come queste vengono percepite, ricordate, raccontate*" (Journal of Marketing, 2016).

Non basta esserci: occorre decidere come essere presenti

Per le aziende ripensare il customer journey significa passare da “**spettatori**” a “**protagonisti**”. Significa uscire dalla logica dei singoli touchpoint e abbracciare una visione integrata, in cui ogni momento è occasione per esprimere identità, ascoltare davvero e rafforzare la relazione.

Per farlo serve visione, ma anche rigore operativo. Bisogna conoscere il settore, leggere i segnali deboli del mercato, osservare i competitor e soprattutto mettersi nei panni di chi quel percorso lo vive davvero.

Progettare il customer journey vuol dire:

- ascoltare i bisogni espressi e anticipare quelli inespressi;
- coordinare messaggi, persone e processi in modo coerente;
- trasformare ogni interazione in una manifestazione del brand.

Questo vale per una newsletter quanto per un check-in, per una homepage o una risposta su WhatsApp.

Garantire la coerenza, rafforzare l’efficacia, allineare l’impresa

Per il brand, il customer journey **si traduce in una serie di occasioni di narrazione**, mediante le quali il cliente costruisce senso, raccoglie indizi, connette messaggi. È il luogo **dove il brand prende forma**, dove le promesse si confermano o si contraddicono. Quando ogni elemento è coerente, dal tono della voce alla gestualità del personale, dalla velocità di risposta alla cura dei contenuti, l’identità si consolida. Quando anche solo uno di questi stona, c’è il rischio che il brand perda in efficacia.

Progettare esperienze memorabili richiede un **cambio di prospettiva**: dal “fare bene le cose” al “rendere ogni cosa parte di un’esperienza significativa”.

In questo senso, il customer journey non è solo uno strumento narrativo, ma fornisce anche un interessante punto di vista che permette di allineare le diverse anime dell’impresa. Ogni touchpoint diventa il punto in cui il posizionamento si traduce in messaggio, la cultura in comportamento e l’operatività in coerenza percepita. Il customer journey aiuta l’azienda a rispondere in modo sistematico e integrato ai bisogni del cliente, evitando discontinuità, contraddizioni o sprechi di valore.

Il metodo applicato al settore hotellerie

Analizzare il customer journey in modo efficace richiede metodo. Non è sufficiente osservare ciò che appare in superficie, è necessario adottare un approccio sistemico, capace di connettere punti di vista interni e percezioni esterne, restituendo una visione completa e condivisa dell'esperienza.
Il viaggio del cliente va progettato con consapevolezza, a partire da obiettivi chiari come soddisfazione, efficienza e fidelizzazione. Si prosegue con la mappatura delle fasi chiave: chi sono gli attori da coinvolgere, quali messaggi, strumenti e canali è necessario utilizzare, che tipo di esperienza si vuole generare in ogni momento del percorso.

Il customer journey aiuta l'azienda a rispondere in modo sistematico e integrato ai bisogni del cliente, evitando discontinuità, contraddizioni o sprechi di valore.

Per rispondere a questa esigenza nel mondo dell'hotellerie, è stato costruito un **modello operativo**, rappresentato nella figura A., che scompone il customer journey in fasi distinte e osservabili, partendo dalla ricerca della destinazione e dell'alloggio fino al post-soggiorno, passando per la prenotazione, il contatto con il personale e l'esperienza vissuta in hotel.

Grazie a un lavoro accurato di raccolta e analisi delle evidenze, basato su interviste, dati quantitativi, mystery client, osservazione diretta e simulazioni, diventa possibile ricostruire in profondità ciò che accade in ogni fase del customer journey (figura B). Non si tratta solo di capire cosa vede l'ospite, ma di cogliere anche come l'organizzazione, nei suoi diversi reparti, risponde a quei momenti di contatto.

Questo significa entrare nel dettaglio dei **touchpoint** che mettono in relazione cliente e struttura, dal sito web alle email, dalle telefonate ai dialoghi in reception, e osservare **le persone e gli strumenti** che rendono possibile quell'esperienza. Dal personale di accoglienza ai bagagisti, dalle cameriere ai sistemi gestionali e di CRM, ogni elemento contribuisce a costruire la percezione del brand.

È un'analisi che non si limita a individuare criticità, ma fa emergere i punti di forza su cui investire e le opportunità ancora inespresse, creando così le basi per un miglioramento strategico e duraturo dell'esperienza complessiva.

Attraverso questa ricostruzione, ogni fase del customer journey viene letta con un approccio "**pain, gain e opportunities**". È un'analisi che non si limita a individuare criticità, ma fa emergere i punti di forza su cui investire e le opportunità ancora inespresse, creando così le basi per un miglioramento strategico e duraturo dell'esperienza complessiva.

In un momento successivo è necessario condividere le evidenze con il team di lavoro e trasformarle in azioni concrete. Raccomandazioni operative, momenti formativi e progetti pilota rendono il customer journey uno strumento reale per guidare l'esperienza e la strategia.

In sintesi, l'utilizzo del modello permette di concentrarsi sulla costruzione di un percorso di potenziamento che porti a un miglioramento dei risultati, trasformando il customer journey da concetto astratto a leva operativa per rafforzare identità, relazioni e performance.

Figura A. *Il percorso tipico del cliente nel mondo dell'hotellerie*

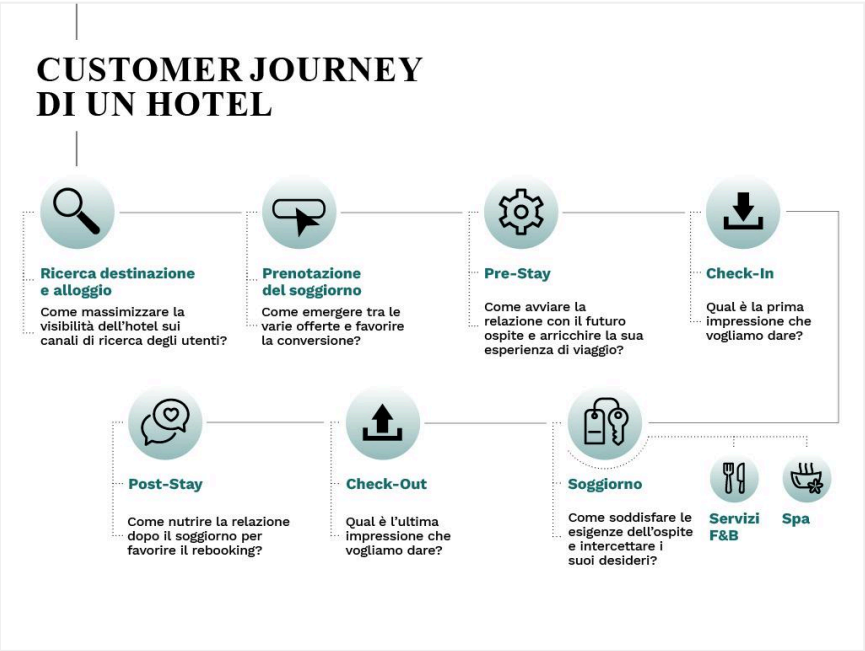

Figura B. *Approfondimento di una fase esemplificativa del percorso del cliente nel mondo dell'hotellerie e approccio "pain, gain e opportunities".*

Una regia necessaria

Per le imprese che operano nei servizi, caratterizzati da scelta ampia, molteplicità di canali ed elevate aspettative dei clienti, **il customer journey diventa una leva imprescindibile**. Nei settori in cui l'esperienza conta quanto, o più, del prodotto, come l'hôtellerie, la ristorazione, la sanità o l'education, non basta "essere presenti": bisogna **saper presidiare ogni momento di contatto** in modo efficace e coerente.

Un cliente può scegliere di non tornare in un hotel per un check-in frettoloso, di non affidarsi a un professionista per una mail impersonale, di non consigliare un ristorante perché nessuno gli ha chiesto com'è andata la cena. Così come può decidere di restare fedele per la sensazione che tutto, davvero tutto, sia stato pensato per lui. **Dettagli che non sono dettagli**, ma segnali che il cliente coglie e interpreta. Ed è proprio attraverso la gestione del customer journey che questi segnali possono essere progettati, amplificati, armonizzati.

Lavorare sul customer journey significa, in definitiva, costruire una **regia dell'esperienza**. Vuol dire armonizzare una possibile frammentazione dei reparti, trasformare la casualità dei gesti in cultura e dare metodo all'intuizione.

E soprattutto, ci ricorda una cosa fondamentale: non siamo ciò che raccontiamo di essere, ma **ciò che il cliente vive, ricorda e decide di rivivere**.