

Luca Leonardini

CUSTOMER EXPERIENCE PER TUTTI

Reinventa il Business



REAGISCI



ROMPI



AMA

Customer Experience per tutti

#CX

Reinvento il Business

di Luca Leonardini, Febbraio 2018



*Questa pubblicazione è distribuita con: CC BY 4.0
Licenza Creative Commons Attribuzione 4.0 Internazionale*

Sommario

<i>Introduzione</i>	4
<i>Customer Experience: il futuro del business</i>	6
<i>Customer Experience: contesto e vantaggi</i>	9
<i>Customer Experience: domande chiave</i>	11
<i>Customer Experience tool kit</i>	17
1) <i>Domande preliminari</i>	17
2) <i>Identifica gli ostacoli della CX</i>	18
3) <i>Sei discipline della CX</i>	19
4) <i>Piano d'azione</i>	21
5) <i>Interazione azienda-cliente</i>	22
<i>Bibliografia</i>	23
<i>Restiamo in contatto</i>	24

Introduzione

Perché un ebook sulla Customer Experience?

Ho scelto di creare questa breve pubblicazione digitale sulla Customer Experience (CX) perché considero la CX una cosa molto seria per chiunque abbia un'attività imprenditoriale, commerciale, professionale in qualsiasi settore e di qualsiasi dimensione.

Perché in un contesto in cui i confini tra i settori di mercato si sovrappongono e svaniscono, i concorrenti continuano a cambiare, i consumatori sono diventati clienti digitali ed il ritmo del progresso non è più lineare bensì esponenziale, la cosa più saggia e sicura per qualsiasi azienda o attività non è concentrarsi sui clienti, ma renderli felici.

La Customer Experience è la strategia di business per raggiungere questo obiettivo.

Cosa trovi in questo ebook?

Se conosci già l'argomento è una buona occasione per rituffarti attraverso domande e riflessioni, in quella che le aziende di successo che l'hanno applicata, considerano la principale priorità strategica per creare i presupposti di sviluppo sostenibile a lungo termine.

Se invece il concetto di CX non ti è ancora del tutto familiare, questo ebook raccoglie i miei articoli pubblicati sul blog, su LinkedIn e Medium per proporti una serie di quesiti e riflessioni utili a capire il perché di questa strategia di business, i suoi vantaggi, in cosa consiste, come viene applicata, cosa può ostacolarla e come gestirla.

Scopo dell'ebook e dei post scelti è ispirarti un'idea di cambiamento che non richiede investimenti di tecnologia, di infrastrutture, di strumenti, di persone, ma solo un cambio di prospettiva nei confronti del cliente. ***“Hai bisogno dei tuoi clienti molto più di quanto loro abbiano bisogno di te.”***

Per molti è un'affermazione banale (non lo è affatto!), ma le statistiche rivelano che pochi sono consapevoli che quando l'esperienza dei clienti è gestita con successo, diventa una nuova fonte di reddito.

In altre parole, non tutti sono consapevoli che l'esperienza dei clienti si è affermata - e lo sarà sempre di più in futuro - come la linea di demarazio-

ne tra le aziende di successo e le altre. La CX è considerata il futuro del business perché rappresenta un'opportunità di crescita irripetibile per tutti, grandi e piccoli.

Oltre alla bibliografia, alla fine dell'ebook trovi il Customer Experience tool kit: 5 strumenti per iniziare da subito a riflettere e visualizzare le attività necessarie per contestualizzare la CX nella tua realtà imprenditoriale, commerciale o professionale.

Se desideri approfondire l'argomento non esitare a contattarmi direttamente:

- per telefono: 329-4458381
- per email: leonardiniluca@gmail.com

Buona lettura!

Luca

Customer Experience: il futuro del business

La Customer Experience (CX) è il principale fattore predittivo della possibilità che il cliente torni una seconda volta, oppure che scelga di rivolgersi alla concorrenza. Dunque che lo si voglia o no, la CX si trova da sempre al centro di ogni attività imprenditoriale, commerciale, professionale.

In un contesto complesso e turbolento come l'attuale la cosa più saggia e sicura per qualsiasi realtà imprenditoriale, commerciale, professionale non è concentrarsi sui clienti, ma renderli felici. La Customer Experience (CX) è la strategia di business per raggiungere questo obiettivo.

La CX è la strategia di business che pone il cliente sempre al centro di ogni decisione strategica con l'obiettivo di creare un'esperienza il più possibile allineata alle aspettative del cliente e di costruire un legame emotivo tale da invogliarla/o a ripeterla.

Su larga scala la Customer Experience ha consentito a grandi aziende (Lego, Adobe, Virgin, Mercedes, Salesforce, ...) di risparmiare letteralmente milioni di dollari.

Per questo, dai più grandi ai più piccoli senza distinzione di dimensione, settore, tipologia di attività, la CX si è affermata come la strategia per trasformare l'esperienza del cliente in una nuova fonte di reddito.

È considerata dalle aziende di successo che l'hanno adottata, come la più importante priorità strategica del business attuale per creare i presupposti di una crescita sostenibile a lungo termine.

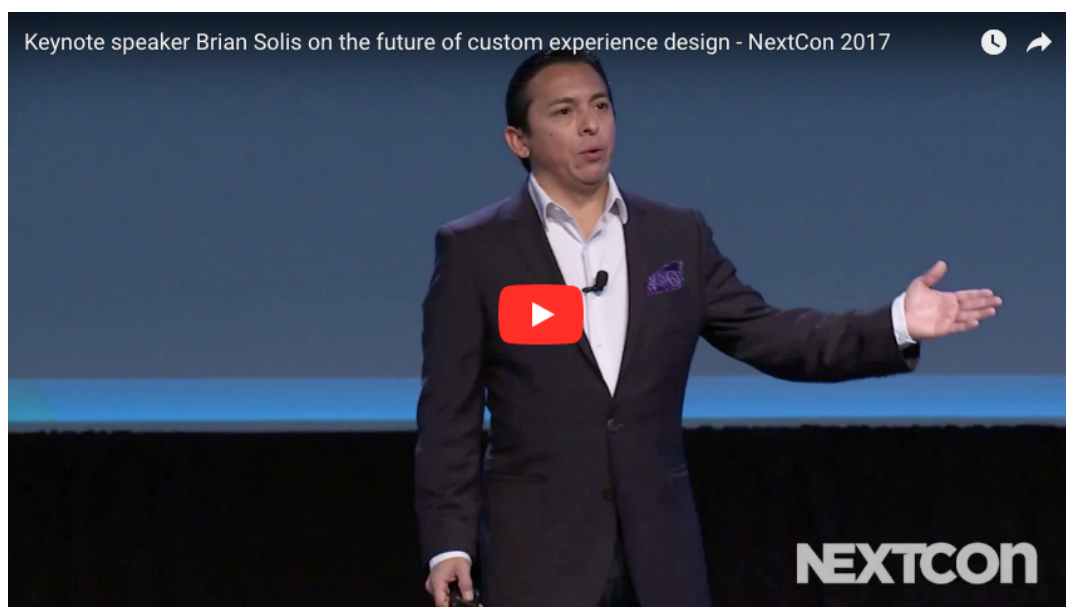
Nel corso dell'ultima edizione di NexCon 2017 a Phoenix, Brian Solis ha definito la Customer Experience come il futuro del business.



Malgrado per molti sia scontato che il cliente è il centro dell'attenzione, le statistiche rivelano invece che pochi sono consapevoli che l'esperienza dei clienti può essere trasformata in una nuova fonte di reddito.

In altre parole, non tutti sono consapevoli che l'esperienza dei clienti si è affermata - e lo sarà sempre di più in futuro - come la linea di separazione tra le realtà di successo e le altre.

Da decenni ormai le aziende affermano di voler soddisfare i clienti e invece li deludono: il fatto che le aspettative dei consumatori in termini di servizio e facilità di contatto siano sempre più esigenti, è di per se un'indicazione utile per capire che la CX è già diventata un vantaggio competitivo strategico.



Per implementarla in azienda suggerisco di considerarla per quello che è: una strategia di sviluppo e di gestione del business a lungo termine che fidelizza i clienti, aumenta i profitti, riduce i costi, coinvolge l'intero ecosistema aziendale e crea un ambiente di lavoro ideale.

Ecco tre domande per riflettere in modo utile sull'esperienza del cliente.

In azienda esiste una percezione omogenea del tipo di esperienza fornita ai clienti?

Verifica se esiste già uno sforzo in atto in direzione della valorizzazione dell'esperienza del cliente e soprattutto se la percezione dell'esperienza fornita ai clienti è condivisa in ogni parte dell'azienda.

L'attuale esperienza dei clienti è frutto di una scelta consapevole?

Ciò che provano i clienti è frutto di una tua scelta consapevole oppure di una combinazione casuale di fattori (positivi e negativi). Verifica se l'attuale esperienza dei clienti sia affidata interamente alla buona volontà e alle capacità individuali dei collaboratori.

Tutte le decisioni contengono una componente del 50% fatta di sensazioni, impressioni ed emozioni: quale di queste si vuole evocare o evitare nell'esperienza fornita?

6 consumatori su 10 si fidano più dei commenti di sconosciuti sulla rete delle pubblicità (Wired Italia): il dato induce a non sottovalutare la componente emotiva dell'esperienza del cliente. Quali emozioni riesci a suscitare attraverso i tuoi punti di contatto con i clienti?

Il percorso della CX si snoda attraverso i punti di contatto del customer journey in cui cliente e azienda interagiscono prima durante e dopo l'acquisto: sappiamo bene che basta vi sia un solo punto di contatto che vada storto, per connotare negativamente tutta l'esperienza con un conseguente danno all'immagine del brand.

Se dunque la CX mira a costruire un'esperienza il più possibile allineata alle aspettative del consumatore e a creare un legame emotivo che lo stimoli a ripeterla, risulta evidente quanto sia importante avere consapevolezza delle emozioni, sensazioni o impressioni che si vogliono evocare o evitare durante questo percorso.

Post pubblicato il 4 gennaio 2018



*Rispetta il tuo ambiente,
pensa prima di stampare.*

Customer Experience: contesto e vantaggi

La Customer Experience (CX) è la strategia di business che pone il cliente sempre al centro di ogni decisione strategica con l'obiettivo di creare un'esperienza il più possibile allineata alle aspettative del cliente e di costruire un legame emotivo tale da invogliarla/o a ripeterla.

Su larga scala la CX ha consentito a grandi aziende di risparmiare letteralmente milioni di dollari. Per questo, dai più grandi ai più piccoli senza alcuna distinzione, la CX si impone come la strategia che consente di trasformare l'esperienza del cliente in una nuova fonte di reddito.

In che modo? Cercando di progettare tutte le interazioni tra cliente e azienda "prima, durante, dopo" l'acquisto, in modo che suscitino esperienze positive e ripetibili.

Perché? È sufficiente che un solo punto di interazione "cliente-azienda" vada storto che tutta l'esperienza ne risulti negativamente influenzata.



Crediti immagine: Antony Delanoix su www.stocksnap.io

I consumatori sono diventati "digitali", i confini tra un settore di mercato e l'altro si confondono, i concorrenti si sovrappongono.

Un contesto descritto perfettamente dallo studio Accenture Customer

Research 2015 dal quale emerge una discontinuità tra la realtà vissuta delle aziende e quella percepita dai clienti consumatori.

Un contesto ben evidenziato dai risultati di queste ricerche:

91% delle aziende si ritiene orientata al cliente, mentre solo il 10% dei clienti concorda con questa affermazione.

89% dei consumatori cambia fornitore a seguito di un'esperienza negativa.

66% dei consumatori ritiene la CX il primo criterio di selezione per rimanere fedele ad un fornitore.

Accenture illustra l'esistenza di una *"switching economy"* che rappresenta un mercato valutato a circa 6 trilioni di dollari che rappresenta un'infinità di opportunità per le aziende che decidono di adottare la CX come strategia di crescita e sviluppo a lungo termine.

I vantaggi offerti dalla CX sono evidenti e consolidati. Dal 2007 Forrester Research studia attentamente le aziende che registrano le migliori Customer Experience del mondo in un indice chiamato CX Index: i risultati sono impressionanti.

Paragonando l'indice delle aziende con le migliori prestazioni di Customer Experience e le migliori aziende dell'indice S&P 500, risulta che il tasso di crescita delle prime supera 10 volte quello delle seconde e la loro redditività è superiore a quella delle aziende nell'indice S&P 500, di ben 4 volte.

In pratica mentre nel periodo di osservazione 2007-2017 le migliori aziende dello S&P 500 sono cresciute del 14,5%, quelle del Customer Experience Index (CXi) analizzato dal Forrester Group sono cresciute del 43%. Quelle che invece non hanno ritenuto opportuno adottare questa strategia registrano una decrescita del -34% nello stesso periodo.

La CX è la piattaforma redditizia, sostenibile che riunisce collegandoli tutti gli sforzi dell'azienda in direzione del cliente con marketing, vendite, servizio clienti, R&D per consentirle di adattarsi con maggiore facilità al *"customer journey"* del consumatore digitale.



Rispetta il tuo ambiente,
pensa prima di stampare.

Post pubblicato il 31 dicembre 2017

Customer Experience: domande chiave

La Customer Experience mi appassiona perché rappresenta lo sguardo sincero sullo scopo, sul perché, sulla visione di qualsiasi attività, non è la solita mission o vision aziendale riverniciata, il solito buzzword o la solita trovata di marketing.

La CX è considerata dalle aziende di successo che l'hanno adottata come la più importante priorità strategica per creare i presupposti di una crescita sostenibile a lungo termine.

In un contesto in cui i confini tra i settori di mercato si confondono e svaniscono, in cui i concorrenti si sovrappongono, in cui i consumatori sono clienti digitali, la cosa più saggia e sicura per qualsiasi azienda o attività non è concentrarsi sui clienti, ma quella di renderli felici.

La Customer Experience è la strategia di business per raggiungere questo obiettivo.

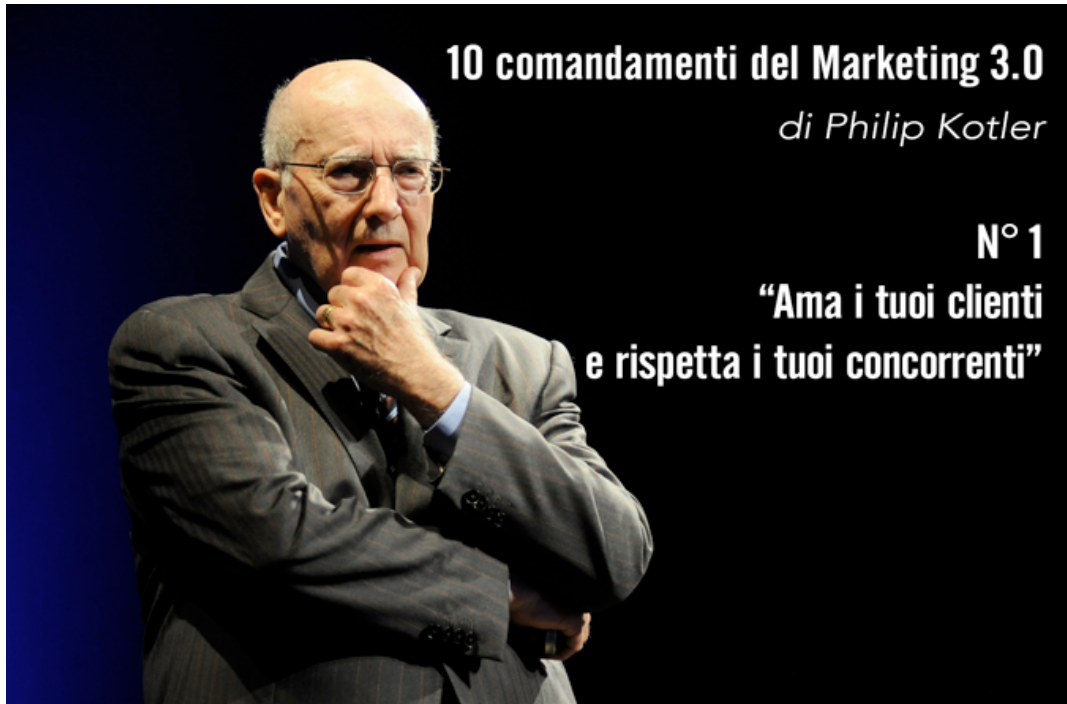
Da quale contesto emerge la Customer Experience come strategia di business?

La CX nasce da un contesto per qualche verso contraddittorio nel quale le aziende da decenni ormai affermano di soddisfare i clienti, ma in realtà continuano a deluderli tradendone continuamente la fiducia.



Basti pensare che il 91% delle aziende si ritengono orientate al cliente, ma in realtà solo il 10% dei clienti è d'accordo, e che quasi il 90% dei consumatori cambia fornitore a seguito di un'esperienza negativa.

D'altra parte invece nello stesso periodo si è affermato un modo di relazionarsi con i clienti che trova la sua migliore espressione nel primo dei dieci comandamenti del nuovo marketing di Philip Kotler (Marketing 3.0): **“Ama i tuoi clienti e rispetta i tuoi concorrenti.”**



Di fatto questo nuovo paradigma del marketing porta le aziende a competere per essere le migliori per i loro clienti, non le più grandi. La differenza è sostanziale ed è evidenziata dagli esempi che dimostrano in alcuni settori (chimica, automobili) come essere il più grande del mondo non coincide necessariamente con gli interessi dei clienti (le persone) e quelli dell'ambiente.

Esiste una definizione della Customer Experience?

Prima di passare alle definizioni faccio una breve premessa personale. A giugno del 2015, in occasione dell'EXPO 2015 di Milano, ebbi il privilegio di partecipare ad una convention privata della Dassault Systèmes - ovviamente nel padiglione francese - in cui il presidente e AD Bernard Charlès affermò: **“l'innovazione di prodotto oggi non basta più.”**

Mi dissi che era un segnale significativo: se un gigante della tecnologia dichiara di avere una strategia di sviluppo che entro il 2020 la porterà ad essere un'azienda di progettazione delle esperienze per i clienti, vuol dire

che la CX è un trend da seguire con attenzione e non l'ennesimo buzzword di turno.

Ecco come Brian Solis, autore di **"X: Experience. When Business Meets Design"**, definisce la Customer Experience: "la somma delle interazioni cliente-azienda durante il ciclo di vita del cliente."

Ecco come Harley Manning, autore di **"Outside In"**, definisce la Customer Experience: "l'insieme dei prodotti e servizi che offrite, il modo in cui gestite l'azienda, i valori che veicolate con il vostro brand. In sostanza la CX è il modo in cui i clienti percepiscono l'interazione con la vostra azienda."

Ecco come Joseph Michelli, autore di **"Driven to Delight"**, definisce la Customer Experience: "l'insieme delle interazioni tra un individuo e un'organizzazione, prima, durante e dopo l'acquisto."

L'essenza di queste tre autorevoli definizioni ci aiuta a inquadrare la CX come il contenitore più ampio che collega i punti tra customer service, customer satisfaction, user experience dando senso agli sforzi in atto per valorizzare l'esperienza dei clienti.

Perché si parla della CX come strategia di business?

Perché è stato provato che la CX aumenta la fidelizzazione dei clienti e che questa - come è ampiamente riconosciuto - comporta un aumento della redditività.

Forrester Research ha iniziato a studiare la CX più di dieci anni fa, nel 2007, ed ha costruito il "CX Index" che misura le prestazioni delle migliori aziende di CX per paragonarle alle migliori dell'indice S&P 500. Nello stesso periodo dal 2007 al 2012 i risultati mostrano una crescita del 43% dei campioni della CX contro una crescita del 14% dei campioni S&P 500 e contro una decrescita del -34% delle altre aziende.

Da dove inizia il percorso della Customer Experience?

Dalla risposta a queste tre domande che aiutano a fare emergere le prime riflessioni utili:

Come volete che si sentano i clienti quando si rivolgono alla vostra azienda?

In azienda avete una percezione condivisa del tipo di esperienza fornita ai clienti?

L'attuale esperienza dei clienti è frutto di una scelta consapevole?

Successivamente, raccogliendo le ispirazioni emerse dalle risposte a queste tre domande preliminari si abbozza un piano d'azione in 10 punti:

1. Verificate il livello attuale della CX: come si sentono oggi i vostri clienti.
2. Definite la strategia di CX che volete fornire: come volete che si sentano domani i vostri clienti.
3. Allineate la vostra strategia CX a quella del vostro business e condividevela con tutti gli stakeholder e con l'intera ecosfera dell'azienda: con loro comunicate e condividete gli obiettivi di business della vostra visione.
4. Definite i termini dell'impegno e le milestones che desiderate raggiungere: stabilite il budget per le risorse e il personale scelto per la CX.
5. Assicuratevi che tutti i progetti e le attività CX siano cross-funzionali e interdisciplinari.
6. Traducete la mappa del customer journey in azioni precise di CX.
7. Assicuratevi che la mappa del "customer journey" sia facile da capire per tutti.
8. Collegate i risultati dei progetti CX ai KPI per misurare le prestazioni e incentivarne la diffusione.
9. Assicuratevi che i risultati raggiunti siano ripetibili.
10. Sviluppate una cultura e una leadership intorno ai valori condivisi della CX.

Cosa ostacola la Customer Experience?

Da quanto visto sin qui la CX è per natura una strategia di business cross-funzionale e interdisciplinare intensamente interconnessa con ogni ambito dell'azienda: per questo non può ottenere risultati positivi se isolata o relegata ad un'attività collaterale. Una cultura sfavorevole alla Customer Experience può essere causata da:

- un approccio "prodotto-centrico" (*),
- un'eccessiva concentrazione sull'efficacia dei processi,
- dare priorità a "Come" vengono fatte le cose (tattiche) rispetto al "Perché" (strategia),
- considerare la tecnologia (non le persone) il vero vantaggio competitivo,

- una leadership debole o latitante,
- un disallineamento tra i valori dell'azienda e quelli delle persone (dipendenti, clienti, fornitori).

(*) L'approccio della CX non sottovaluterà mai l'importanza del vostro servizio o prodotto, invece per definizione, un approccio "prodotto-centrico" tenderà a ignorare o a sottovalutare il valore della CX. E nel mondo del business attuale, solo il primo approccio è quello vincente.

Chi si occupa della CX in azienda?

I progetti sono sviluppati con il più ampio approccio collaborativo, cross-funzionale e gestiti dal team della Customer Experience appositamente scelto in stretto accordo tra CdA, dirigenza, amministrazione, risorse umane, marketing, project management, servizi alla clientela, product management, finanza, ...

Secondo Forrester Research l'epoca del "*digital consumer*" impone alle aziende di creare un nuovo ruolo: il direttore della Customer Experience o della Customer Happiness, il cui ruolo è costruire un legame emotivo positivo e duraturo tra il brand e i clienti, di aiutare a collegare tutti gli sforzi attuati per valorizzare l'esperienza dei clienti.



La conclusione

La CX è una strategia di business a lungo termine che segue un percor-

so graduale di diffusione la cui linea di fondo è la costruzione di una piattaforma redditizia e sostenibile che:

- aumenta la fidelizzazione (creando ulteriori vendite),
- riduce la perdita di clienti (diminuendo i costi),
- crea un luogo di lavoro ideale,
- ha un impatto esteso a tutta la comunità (azienda e sua ecosfera).

In ultima analisi la Customer Experience è lo strumento che consente all'azienda di adempiere alla propria responsabilità sociale e di costruire un futuro migliore per se e per tutta la sua ecosfera.

Post pubblicato il 5 gennaio 2018



*Rispetta il tuo ambiente,
pensa prima di stampare.*

Customer Experience tool kit

Cinque strumenti per aiutarti a riflettere e visualizzare le attività necessarie per contestualizzare la CX nella tua realtà imprenditoriale, commerciale o professionale.

La Customer Experience coinvolge aspetti e aree diverse della gestione di qualsiasi realtà imprenditoriale, commerciale, professionale.

Alcune domande preliminari “taggate” per argomento, aiutano a guidare una prima riflessione da sviluppare insieme ai tuoi stakeholder.

1) DOMANDE PRELIMINARI

EMPATIA:

Come volete che si sentano i clienti quando si rivolgono alla vostra azienda?

COMUNICAZIONE:

In azienda avete una percezione condivisa del tipo di esperienza fornita ai clienti?

STRATEGIA:

L'attuale esperienza dei clienti è frutto di una scelta consapevole?

LEADERSHIP:

Quale tipo di eredità si è impegnata a costruire la vostra azienda?

INNOVAZIONE:

In che modo volete che la Customer Experience sia il vostro vantaggio competitivo?

2) IDENTIFICA GLI OSTACOLI DELLA CX

Per natura la CX è una strategia di business cross-funzionale e interdisciplinare intensamente interconnessa con ogni ambito dell'azienda: per questo non può ottenere risultati positivi se isolata o relegata ad un'attività collaterale.

Un approccio inadeguato alla Customer Experience può dipendere da:

1. visione aziendale “prodotto-centrica” (*),
2. attenzione focalizzata solo sull'efficacia dei processi,
3. dare priorità a “Come” vengono fatte le cose (tattiche) rispetto al “Perché” (strategia),
4. considerare la tecnologia (non le persone) il vero vantaggio competitivo,
5. una leadership debole o latitante,
6. un disallineamento tra i valori dell'azienda e quelli delle persone (dipendenti, clienti, fornitori).

(*)

Vale la pena evidenziare che l'approccio della CX non sottovaluta mai l'importanza del tuo servizio o prodotto, invece per definizione, l'approccio “prodotto-centrico” tende a ignorare o a sottovalutare il valore della CX.

E nel mondo del business attuale, solo il primo approccio è quello vincente.

3) SEI DISCIPLINE DELLA CX

1. Strategia

La strategia CX deve essere identificata, allineata alla strategia aziendale e condivisa con tutto l'ecosistema.

2. Conoscere il cliente

La conoscenza del cliente consiste nelle pratiche di ricerca e di analisi dei profili dei clienti per creare e condividere un'idea del cliente basata su informazioni e dati documentati.

3. Progettare

Progettare la CX significa progettare la rete di interazioni che soddisfano o eccedono le aspettative del cliente.

4. Misurare

Definire "cosa", "come", "quando" misurare e quantificare le pratiche CX in modo coerente in tutta l'azienda, per analizzarle e condividerle con l'ecosistema.

5. Governare

La governance della CX definisce arbitri e regolamento, assegna responsabilità: assicura che le best practices, che le lessons learned non vadano perse e che i buoni risultati siano ripetibili.

6. Consolidare la cultura

Consolidare la cultura definendo dei valori chiave dell'azienda orientati alla CX da condividere con tutti gli stakeholder.

4) PIANO D'AZIONE

Un piano d'azione CX da valutare, sviluppare e applicare in modo “cross-funzionale”, trasversale a tutta la tua realtà imprenditoriale, commerciale, professionale.

BOZZA PIANO D'AZIONE CX

1. Verificate il livello attuale della CX: come si sentono oggi i vostri clienti.
2. Definite la strategia di CX che volete fornire: come volete che si sentano domani i vostri clienti.
3. Allineate la vostra strategia CX a quella del vostro business e condividetela con tutti gli stakeholder e con l'intera ecosfera dell'azienda: con loro comunicate e condividete gli obiettivi di business della vostra visione.
4. Definite i termini dell'impegno e le milestones che desiderate raggiungere: stabilite il budget per le risorse e il personale scelto per la CX.
5. Assicuratevi che tutti i progetti e le attività CX siano cross-funzionali e interdisciplinari.
6. Traducete la mappa del customer journey in azioni precise di CX.
7. Assicuratevi che la mappa del “customer journey” sia facile da capire per tutti.
8. Collegate i risultati dei progetti CX ai KPI per misurare le prestazioni e incentivarne la diffusione.
9. Assicuratevi che i risultati raggiunti siano ripetibili.
10. Sviluppate una cultura e una leadership intorno ai valori condivisi della CX.

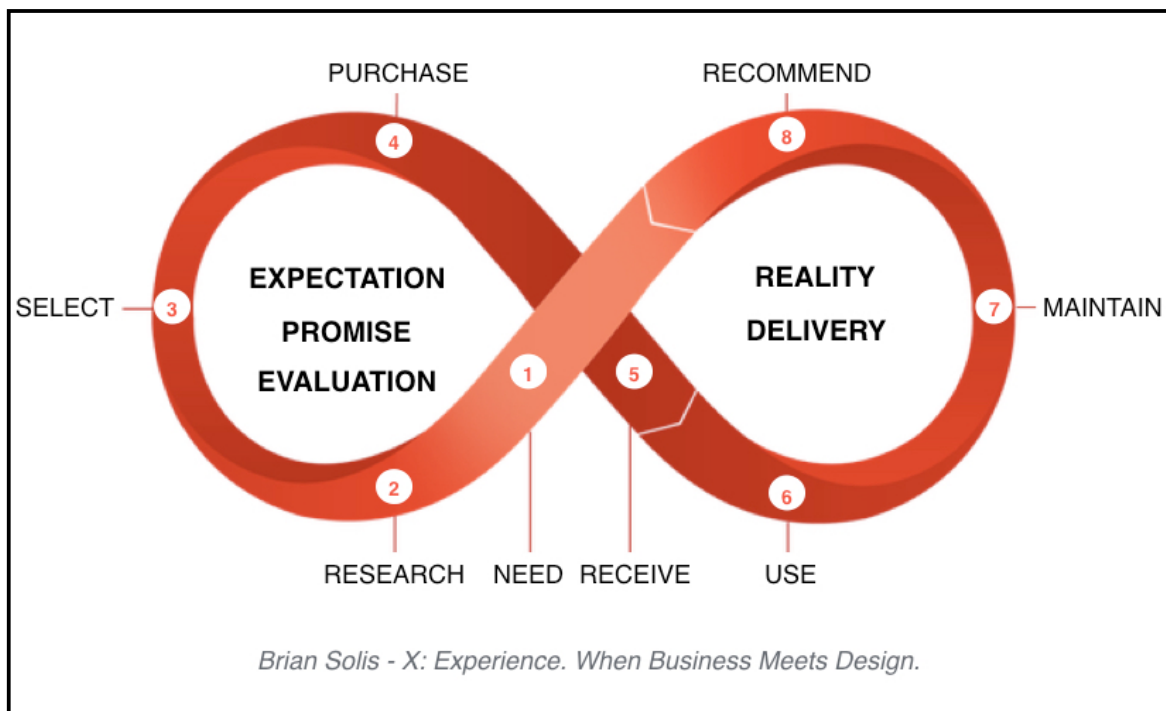
5) INTERAZIONE AZIENDA-CLIENTE

INTERAZIONE TRA IL PERCORSO DEL CLIENTE E I PUNTI DI CONTATTO

Per prima cosa identifica le tappe del percorso del cliente (*customer journey*) senza darle per scontate. Possono essere più di quelle che vedi nella figura, possono essere anche meno; non importa quante sono. Conta quali sono.

Secondariamente identifica la relazione tra ciascuna tappa del *customer journey* e ogni punto di contatto con la tua realtà (sia online che offline).

Se non darai nulla per scontato, ti renderai facilmente conto che attraverso questo schema si può progettare un'esperienza omogenea, ripetibile e soprattutto positiva per ciascun punto di contatto della tua realtà imprenditoriale, commerciale, professionale con il percorso del cliente.



Bibliografia

- Philip Kotler, autore di “Marketing 3.0”
- Brian Solis, autore di “X: Experience. When Business Meets Design”
- Harley Manning, autore di “Outside In”
- Joseph Michelli, autore di “Driven to Delight”
- Forrester Research, studio di ricerca “The Business Impact Of CX”
- Accenture Research, studio di ricerca “Advanced Customer Strategy”
- KPMG, studio di ricerca “L’era della Customer Experience”

Restiamo in contatto

Clicca sui nomi dei profili social, sono dei collegamenti attivi.



Telefono: 329-445 83 81

Email: leonardini@gmail.com

[LinkedIn](#)

[Twitter](#)

[Instagram](#)

[Facebook](#)

[Sito e blog](#)

[Livorno2020](#)