

# Customer Experience: l'ultima frontiera della competitività

È sempre più importante sapere come le persone giudicano l'interazione con l'azienda (facile? Quanto piacevole?) e come può essere migliorata. Per farlo, occorre intraprendere un viaggio... e mettersi nei panni dei clienti.



ANTONIETTA CAROLLO

Le trasformazioni subite dal mercato nel corso degli ultimi anni hanno portato all'avvento di quella che è stata definita "l'era del cliente", nella quale la focalizzazione sul consumatore è divenuta un imperativo strategico.

Le barriere competitive che in passato avevano assicurato alle aziende posizioni di supremazia – capacità produttiva, forza distributiva, gestione delle informazioni – oggi non sono più in grado di garantire riparo dalla concorrenza.

La saturazione dei mercati, l'evoluzione tecnologica e l'enorme sviluppo dei Social Media hanno fatto crescere in modo esponenziale il potere detenuto dai clienti e modificato radicalmente il modo in cui le aziende fanno business. Ciò che oggi differenzia realmente un brand è la totalità dell'esperienza vissuta dal cliente, che si forma attraverso ogni singolo momento della sua interazione con l'azienda.

In questo contesto, la qualità non è più un elemento sufficiente per garantire un vantaggio competitivo, e la nuova frontiera per differenziarsi diventa la capacità del prodotto o del servizio di far vivere al consumatore un'esperienza complessiva appagante e superiore rispetto alla media del settore di riferimento.

## Cos'è esattamente la Customer Experience?

La "Customer Experience", tema oggi molto dibattuto, rappresenta l'ultimo stadio di un lungo processo evolutivo degli approcci di management, avviatosi sin dalla fine degli anni '70, quando si iniziò a riconoscere l'opportunità di una maggiore focalizzazione sul cliente.

Riprendendo l'ampia definizione di H. Manning e K. Bodyne di Forrester, "La Customer Experience è il modo in cui i clienti percepiscono l'insieme delle loro interazioni con l'azienda" (Outside In. H.Manning, K.Bodyne. 2012, Forrester Research). Dunque, partecipano a definire la Customer Experience tutti i punti di contatto attraverso i quali il cliente interagisce con l'azienda.

Contribuiscono a creare l'esperienza del cliente non solo le interazioni con i prodotti e servizi che fanno parte dell'offerta, ma anche i contatti con il sito web, l'immagine e l'allestimento del punto vendita, l'operatore del call center, la pubblicità, il commesso del negozio, le conversazioni sui Social Media, le brochure informative, lo stand in fiera, la promoter che offre campioni al supermercato, e così via.

Quello della Customer Experience è un concetto in evoluzione dinamica, che si accompagna strettamente a quello di customer lifecycle: in ogni fase dell'arco di tempo in cui il cliente rimane tale, la sua percezione delle interazioni con l'azienda, attraverso i diversi canali di contatto e touchpoint, determina la qualità della sua esperienza.

## I tre livelli della Customer Experience

Secondo H. Manning e K. Bodyne, la Customer Experience si può rappresentare come una piramide a tre livelli: il primo considera quanto l'interazione risulta soddisfacente per il cliente rispetto alle sue esigenze, il secondo riguarda il grado di complessità dell'interazione, vale a dire lo sforzo che il cliente deve compiere, mentre l'ultimo livello prende in esame la piacevolezza complessiva dell'interazione, cioè la misura in cui questa viene percepita come gradevole e rassicurante.

I clienti, quindi, giudicano la loro esperienza valutando le interazioni con l'azienda sulla base di tre criteri: soddisfazione delle esigenze, facilità e piacevolezza.

La capacità di soddisfare le esigenze di base dei clienti, collocata al primo livello della piramide, rappresenta una condizione imprescindibile, necessaria per la sopravvivenza stessa del business.

Al livello successivo si considera quanto risulti semplice, per il cliente, interagire con l'azienda; ad esempio quanto sia facile l'acquisto di un prodotto, l'uso di un servizio, l'accesso all'assistenza tecnica, la modifica di un piano tariffario, l'ottenimento di informazioni, ecc.

Il terzo livello è quello in cui risulta massimo l'aspetto emozionale del cliente nella sua interazione con l'azienda. Nella definizione del coinvolgimento emotivo intervengono aspetti relazionali e psicologici: il comportamento degli addetti con cui il cliente si interfaccia – con cortesia, rapidità, professionalità, capacità di risolvere il problema, oppure con sgarbo e incompetenza – e la presenza o l'assenza di elementi in grado di rassicurare il cliente rispetto ai suoi principali timori nell'utilizzo del prodotto o servizio.

Ogni volta che interagiscono con un prodotto, un servizio, una persona, un sistema automatico, un luogo fisico o virtuale, i clienti valutano in modo positivo o negativo la propria esperienza sulla base di: quanto l'interazione li ha aiutati a raggiungere i propri obiettivi, quanto tempo hanno dovuto dedicare ad essa, e quanto l'hanno trovata piacevole.

## Oltre la customer satisfaction

Negli anni '90 si impone con forza il tema della "Customer Satisfaction": una misura di quanto i prodotti e i servizi riescono a incontrare le aspettative dei clienti.

Numerosi studi condotti in quegli anni mettono in correlazione la qualità percepita dell'offerta, la soddisfazione e l'intenzione di riacquisto e dimostrano come sia necessario soddisfare i clienti con livelli di servizio superiori per stimolare la loyalty. Gli indici di Customer Satisfaction diventano Kpi molto popolari per la valutazione del successo di business.

Oggi invece le ricerche rivelano che si è verificato un importante cambiamento: un livello soddisfacente di servizio viene dato per scontato e non è più un elemento differenziante.

I clienti considerano ormai un requisito minimo e imprescindibile la presenza di una qualità intrinseca nell'acquisto – addetti cortesi, prodotti performanti, consegne puntuali – e si è drasticamente abbassata, sino ad annullarsi, la loro disponibilità ad accettare errori, ritardi e malfunzionamenti. Per contro, pretendono sempre maggiore efficacia nella risoluzione dei problemi, trasparenza, rapidità, possibilità di scelta e personalizzazione (Rapporto nov.'12 Indagine Doxametrics per Cfmt la Customer Satisfaction dei servizi in Italia).

La piramide a tre livelli della Customer Experience fornisce una chiara visualizzazione di come la soddisfazione del cliente, il primo livello della piramide, rappresenti solamente uno degli elementi necessari per un'esperienza positiva. Per emergere nell'arena competitiva, diventa così necessario andare oltre la semplice soddisfazione del cliente, intesa come risultato di un'adeguata qualità del servizio, che rimane indispensabile, per ricercare la soddisfazione come frutto di un'esperienza complessiva superiore e appagante.

## Comprendere la mappa del cliente

Le indagini effettuate nell'ultimo decennio dimostrano che la Customer Experience ha una valenza cross-channel: è il risultato di come il cliente percepisce la sua interazione complessiva con l'azienda attraverso tutti i canali di contatto.

Per semplificare il complesso insieme delle interrelazioni tra cliente e azienda, con l'obiettivo di conoscere in modo approfondito le aspettative e valutazioni dei clienti, è stato ideato lo strumento della "mappa del viaggio del cliente".

La "customer journey map" è un documento che illustra vividamente le tappe percorse dal cliente-tipo attraverso i diversi canali, in tutti i momenti di contatto con l'azienda nel corso del tempo. L'esperienza del cliente viene scomposta in singole interazioni, per rendere più facili da individuare le sue esigenze ed emozioni in relazione ai vari touchpoint, indicando quelli che hanno su di lui un impatto positivo e quelli che invece rappresentano delle criticità, perché provocano insoddisfazione e disagio. Su questi ultimi l'azienda deve focalizzarsi per ottenere un miglioramento della Customer Experience.

Ma per una comprensione profonda della Customer Experience è necessario allargare la mappa sino a include-

re tutti gli elementi dell'ecosistema aziendale che hanno un'influenza sul cliente, anche se non risultano visibili ai suoi occhi.

Ad esempio, nel viaggio di un cliente che vuole segnalare un errore del conto telefonico e ottenere un riaccredito, oltre ai touchpoint diretti, come il conto cartaceo, il sito web, il risponditore automatico del servizio clienti, l'operatore del call center, il social network dove esprime la sua frustrazione, hanno un impatto anche elementi per lui non visibili, come il progettista del conto, l'addetto alla fatturazione, il reparto It, il reparto marketing, il gruppo di monitoraggio dei Social Media, e così via.

Per cogliere ciò che accade nelle varie tappe del viaggio del cliente, si svolgono indagini quantitative, come i sondaggi, e qualitative, come la raccolta dei feedback spontanei dei clienti, il monitoraggio dei Social Media, le segnalazioni dei dipendenti di front line. In questo modo l'azienda ottiene informazioni approfondite sui clienti (customer insights) che permettono di costruire una visione a 360 gradi della Customer Experience e di mettere in atto le iniziative necessarie per risolvere le criticità.

## Che cosa fare, in pratica?

Come si devono muovere, concretamente, le organizzazioni, per affrontare il complesso tema della Customer Experience?

L'adozione di un approccio evoluto di Customer Experience richiede una profonda trasformazione nel modo di fare business dell'azienda e necessita di una chiara strategia, di un preciso piano progettuale, di un modello di governance e di un processo di diffusione della cultura aziendale centrata sul cliente.

Tuttavia, si possono muovere i primi passi con attività che richiedono un impegno limitato. Gli esperti di Forrester suggeriscono di partire innanzitutto dal riesaminare la mission dell'azienda, cioè il motivo per cui è stata fondata, i clienti a cui si rivolge e le esigenze che si vogliono soddisfare.

Quindi, si deve dedicare del tempo per sperimentare e capire in prima persona come ci si sente ad essere clienti della propria azienda: effettuare acquisti in un punto vendita, piuttosto che online, chiamare il call center per la risoluzione di un problema, cercare sul sito la risposta a una domanda importante, e così via.

È poi fondamentale parlare sistematicamente con i propri clienti, sollecitando i loro feedback, così come visitare e monitorare i Social Media per scoprire cosa si dice dell'azienda e del brand. Altrettanto importante è parlare con i dipendenti che lavorano a stretto contatto con la clientela, e che comprendono le difficoltà ricorrenti e spesso hanno buone idee per risolverle.

Costruire le mappe dei viaggi più importanti che compiono i propri clienti può risultare inizialmente un esercizio piuttosto complesso, ma è importante, perché abitua a ricercare le cause di fondo dei problemi di Customer Experience e a vedere l'azienda dal punto di vista dei clienti.

Sulla base di tutti questi elementi, sarà possibile definire un primo progetto di miglioramento della Customer Experience nella propria organizzazione.