

CUSTOMER STRATEGY:
un nuovo modo di guardare alla
customer satisfaction



Premessa e assunti fondanti dell'approccio



Generalmente, le imprese approcciano la **misurazione della soddisfazione del cliente** attraverso la formulazione di questionari più o meno articolati e più o meno *ad hoc* volti a comprendere la valutazione da parte del cliente della qualità della prestazione che l'impresa ha offerto in diversi ambiti (ad esempio, il contact management, la fatturazione, il processo di vendita, ecc.). Molto spesso i manager fanno condurre analisi periodiche di soddisfazione per valutare l'evoluzione delle prestazioni aziendali, che forniscono punti di vista ricchi e multi-sfaccettati della questione, ma che molto spesso portano a sensibili miglioramenti puntuali (ad esempio, un aumento dei punteggi di soddisfazione relativamente al contact center) che non si rispecchiano con pari intensità nella soddisfazione generale del cliente.

Da dove nasce questa apparente paradosso? La risposta può essere trovata nella definizione stessa di **customer satisfaction**.

La soddisfazione del cliente è la sensazione che il cliente prova quando vive un'esperienza che soddisfa i suoi bisogni e va al di là delle sue aspettative.

È per questo che un'esperienza soddisfacente è memorabile, ed è per questo che nella soddisfazione risiede la chiave di fidelizzazione della clientela.

La soddisfazione del cliente, quindi, è la valutazione di un'esperienza complessiva cui hanno contribuito vari fenomeni, momenti e punti di contatto tra cliente e impresa.

Questi punti di contatto avvengono **in tempi, modi e su canali diversi**: alcuni sono contatti diretti e fisici, altri indiretti, altri diretti, ma virtuali, altri ancora non vedono un ruolo attivo dell'impresa, come nel caso delle discussioni sui social network o del passaparola, in cui il dialogo tra clienti crea informazioni e contenuti in grado di modificare le aspettative del cliente, la sua valutazione dell'operato dell'impresa e addirittura la desiderabilità dell'impresa stessa. Tutte le componenti aziendali, potenzialmente, interagiscono con il cliente e contribuiscono alla sua esperienza.

Per questo motivo, il miglioramento in uno specifico processo dell'impresa (nell'esempio precedente, il contact center) può avere un impatto relativamente limitato sulla soddisfazione complessiva del cliente.





Allora, com'è possibile **misurare** in modo più completo e corretto la **soddisfazione del cliente?**

La risposta apparentemente più logica sarebbe quella di sottoporre a indagini di soddisfazione tutti i processi dell'impresa potenzialmente in contatto con il cliente. Tuttavia è piuttosto evidente come tale approccio sia *de facto* impraticabile, in quanto eccessivamente oneroso. Inoltre, come già affermato, alcuni *driver* di soddisfazione non risiedono propriamente nei processi dell'impresa. La chiave, quindi, è il **ribaltamento della logica di analisi della soddisfazione del cliente**, concentrandosi sulla definizione di soddisfazione.

Questo implica concentrarsi:

- Sui processi di esperienza del cliente, non sui processi della catena del valore dell'impresa
- Su tutti i punti di contatto tra il cliente e la marca, e non solo su quelli governati direttamente dall'impresa
- Sui momenti e sui canali in cui l'esperienza si dipana, e non su una valutazione retrospettiva (o "ai morsetti") dell'esperienza
- Sul valore non solo dei singoli punti di contatto, ma anche dei passaggi tra un punto di contatto e l'altro, perché è anche in questo che risiede l'esperienza del cliente.

Customer Strategy è un approccio innovativo alle indagini di customer satisfaction che si impernia su due principi-cardine:

- Centralità dell'esperienza del cliente come oggetto di rilevazione della soddisfazione
- Multicanalità nella rilevazione della soddisfazione

Nel momento in cui l'analisi di soddisfazione riesce a essere confacente con questi due principi, la base informativa che mette a disposizione dell'impresa diviene ricca, completa e in grado di spiegare fenomeni più o meno complessi (dal *churn* al passaparola, dal riacquisto al sistema delle aspettative), fornendo uno strumento di portata *strategica* all'organizzazione, che può sviluppare piani di azione maggiormente confacenti ai bisogni di mercato.





L'APPROCCIO

L'approccio *customer strategy* si articola in 4 momenti:

1. Mappatura dell'esperienza del cliente
2. Rilevazione della customer satisfaction
3. Segmentazione e profilazione
4. Supporto decisionale

1

MAPPATURA DELL'ESPERIENZA DEL CLIENTE

Il punto di partenza dell'approccio Customer Strategy è l'**individuazione dei punti di contatto e dei possibili bisogni del cliente** nella sua esperienza di acquisto e consumo. Questo passaggio, che potrebbe apparire scontato, in realtà presenta due opportunità di straordinario valore, se affrontato con metodo:

- aiuta un **percorso di autodiagnosi** organizzativa in quanto favorisce una riflessione interna sull'esperienza che si intende proporre e quella che invece è percepita dal cliente
- se supportata da opportuni strumenti di interpretazione dei bisogni può portare a **identificare potenziali differenziali competitivi inesplorati**

Operativamente, questa fase si compone di focus group interni all'impresa (ruoli strategici e manageriali) e focus group con gruppi di clienti-target.

La comparazione delle evidenze fornisce all'impresa:

- una fotografia del livello di condivisione interna della strategia di approccio al mercato
- un confronto tra tale strategia e il percepito dei clienti
- le dimensioni-chiave e i punti di contatto tra impresa e cliente, a partire dai quali è possibile sviluppare l'indagine di *customer satisfaction*

2

RILEVAZIONE DELLA CUSTOMER SATISFACTION

I due elementi differenzianti l'approccio *customer strategy* rispetto a quanto generalmente adottato dalle imprese sono:

- **la progettazione del questionario** da parte di esperti di psicometria a partire da un modello di esperienza centrata sull'utente, elemento che accresce l'accuratezza e la completezza dei dati raccolti
- **il ricorso a metodologie di raccolta dati** (CATI, CAWI, CAMI, survey su social network, ecc.) differenziate che consentono di misurare la soddisfazione relativamente ai diversi ambiti presso il punto di contatto in cui la prestazione che genera soddisfazione/insoddisfazione si verifica, con un'accresciuta tempestività e una minore retrospezione da parte dei rispondenti





L'APPROCCIO

3

SEGMENTAZIONE E PROFILAZIONE

Al di là delle tipiche analisi di rilevanza/soddisfazione e dell'analisi descrittiva tipica delle indagini di *customer satisfaction*, il metodo *Customer Strategy* consente di eseguire **studi di segmentazione del mercato** secondo variabili innovative. In particolare, due macro-tipologie di segmentazione sono centrali in questa fase:

- **segmentazione sul bisogno** specifico del cliente, ovvero sul tipo di esperienza attesa dal cliente
- **segmentazione sulla capacità** dell'impresa di soddisfare, ovvero individuazione dei profili-tipo di clienti soddisfatti e insoddisfatti, con la possibilità per l'impresa di verificare l'effettiva corrispondenza tra soddisfazione e profittabilità.

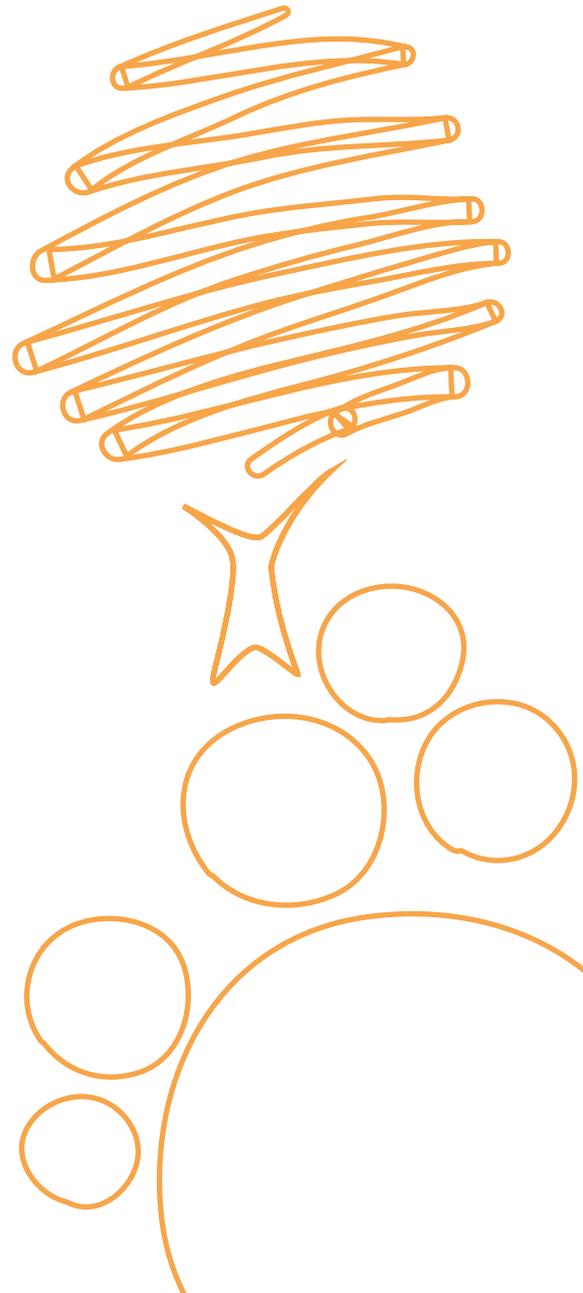
4

SUPPORTO DECISIONALE

Alla luce della mole di informazioni messe a disposizione dall'approccio, **l'ultima fase del progetto è dedicata all'accompagnamento**, ovvero (i) al mettere l'impresa nelle condizioni di proseguire lo sforzo di rilevazione della customer satisfaction autonomamente e (ii) al supportare l'utilizzo in chiave strategica delle informazioni derivanti dall'analisi. In particolare, l'esperienza maturata finora suggerisce che gli ambiti di maggiore impatto riguardano tematiche quali, ad esempio:

- **A livello organizzativo interno**, individuazione dei motivi per cui esistono divergenze nella percezione dell'identità di marca tra le varie unità organizzative e delle opportune leve correttive
- **A livello di marketing**, implementazione di piani customer-centric di aumento della soddisfazione
- **A livello strategico-finanziario**, individuazione delle possibili strategie per accrescere la profittabilità d'impresa (ad es. tramite integrazione con approcci di tipo *customer lifetime value* o con la definizione di linee-guida per la previsione del *churn*)

Queste aree, peraltro, non rappresentano che un insieme delle possibili **leve decisionali** che possono scaturire dall'applicazione dell'approccio *customer strategy*, che può essere ulteriormente potenziato attraverso l'integrazione con tool di analisi del comportamento *online* del cliente volti a comprendere chi e in che misura, tra i clienti dell'impresa, è un "polo caldo" (ovvero un influenzatore particolarmente efficace) della propria rete di relazioni, consentendo una valutazione *ad personam* delle opportunità di investimenti *ad hoc* per accrescere la soddisfazione o moderare l'insoddisfazione.



Project Group S.r.l.

Consulenza di Direzione
Organizzazione Aziendale

Via Ghislandi 35 - 25125

Brescia

Tel. 030 3533886

Fax 030 3547470

P.IVA 03496660170

COD.FISC. 01923920985

info@projectgroup.it

www.projectgroup.it

