



I driver di una customer experience di successo

Il Brand Experience Assessment consente di analizzare la relazione brand-consumatore indagando l'impatto sull'intenzione di acquisto dichiarata

di Sarah Ghaddar, Chiara Mauri e Renata Trinca Colonel

Mettere il cliente al centro dei processi dell'impresa significa allargare la prospettiva da cui lo si considera: il cliente non è solo un soggetto che elabora informazioni finalizzate all'acquisto, ma è anche un individuo che immagina, sogna, fantastica, si emoziona, si diverte; insomma, l'importanza del consumo edonico non è seconda a quella del consumo dettato da motivazioni razionali (1). Tutto il complesso delle motivazioni che inducono un individuo a

intrattenere relazioni con una marca o un'impresa costituisce la *customer experience*. Se è l'esperienza complessiva a creare valore per il cliente, dal punto di vista dell'impresa essa è un investimento volto a creare gli ambienti e le condizioni ideali per far vivere al cliente stesso situazioni di acquisto e di consumo che siano fonte di soddisfazione piena e di benessere. Pine e Gilmore parlano addirittura degli ambienti di business come palcoscenici in cui rappresentare performance (2).

In questa prospettiva si giustifica la definizione-guida del nostro lavoro:

customer centrality è la propensione di un'impresa a porre il cliente al centro delle proprie decisioni, traducendole in una customer experience di valore per il cliente e per l'azienda stessa.

Se la customer experience è un investimento che crea valore, bisogna individuare un metodo per misurar-

(1) E.C. Hirschman, M.B. Holbrook, «Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions», *Journal of Marketing*, 46(3), 1982, pp. 92-101.

(2) B.J. Pine, J.H. Gilmore, «Welcome to the Experience Economy», *Harvard Business Review*, July-August, 1998, pp. 97-105.

ne l'efficacia. L'obiettivo di questo articolo è quello di proporre un metodo per misurare la customer experience che sia: (i) scientificamente valido; (ii) accessibile e utilizzabile da parte delle imprese; (iii) in grado di identificare i fattori su cui intervenire per migliorare la performance. Il nostro lavoro propone il *Brand Experience Assessment* (BEA), un indice sviluppato da un team di ricercatori della SDA Bocconi School of Management con il supporto di AKQA Italy, e ne verifica la validità con un'indagine empirica.

Come si misura la customer experience

Digitando «customer experience measurement» nei motori di ricerca, i suggerimenti per una ricerca più mirata prevedono scale, framework, tool, metric. I primi passi per la misurazione sono stati quelli di proporre scale multidimensionali volte a misurare l'intensità dell'esperienza o specifici elementi della stessa come la qualità, la soddisfazione, l'engagement, l'autenticità percepita, il rimpianto. Già Hirschman e Hoolbrook nel 1982 avevano avvertito che per indagare il consumo esperienziale bisogna porre diverse domande come «Che cosa ti rende felice?», «Che cosa vedi quando spegni la luce?», e quindi elaborare le risposte con tecniche in grado di estrarre le dimensioni e il senso complessivo dell'esperienza. Tali dimensioni dovranno poi essere collegate a un risultato favorevole all'impresa: così si costruisce un modello complessi-

vo dell'esperienza. Per esempio: è meglio investire per gratificare il cliente o per coinvolgerlo in una relazione più intima?

La misurazione dell'esperienza è complessa e il percorso sarà difficile, avverte Palmer, perché implica la somministrazione di un lungo questionario con tante scale *multi-item*, che richiedono un notevole impegno da parte di chi è chiamato a rispondere (3). Porre domande attraverso un questionario non è comunque una soluzione adeguata, da sola, alla comprensione profonda dell'esperienza, e anche Addis suggerisce di «progettare combinazioni di metodi che, fornendo conoscenze complementari, consentano di rendere relativamente più ampia la com-

una dimensione quantitativa a questi insight.

Il percorso di ricerca

La ricerca si è articolata in tre fasi: 1. *analisi della letteratura scientifica e manageriale sulla misurazione della customer experience*, al fine di sistematizzare le scale sviluppate dalla comunità accademica e gli indici più accreditati in ambito manageriale; 2. *indagine esplorativa per individuare le dimensioni costitutive della customer experience*. Nella seconda fase sono state svolte diciannove interviste qualitative a individui tra i 18 e i 64 anni – eterogenei per abitudini di acquisto e profilo socio-demografico – condotte attraverso l'applicazione del protocollo Z-MET,

una tecnica orientata a indagare gli aspetti latenti dell'esperienza facendo leva sul potere evocativo e metaforico delle immagini (5); 3. *indagine quantitativa per misurare la customer experience di un campione di brand*.

Nell'ultima fase è stato somministrato un questionario tramite metodo CAWI a 2558 individui, selezionati da un panel rappresentativo della popolazione italiana adulta (18-64 anni) (6). Ogni rispondente ha valutato due marche selezionate in modo casuale dal software CAWI, a partire da un elenco di 48 brand leader di mercato (7). La selezione casuale dei brand teneva conto di due considerazioni: che il rispondente avesse fatto esperienza del brand negli ultimi sei mesi e che ciascuno dei 48 brand raggiungesse una soglia minima di 100 valutazioni.

Brand honesty
Brand experience
Customer journey
Regret
Clienti
Inclusiveness
Indice
Gratification
Brand Experience Assessment
Customer experience

prensione della specifica esperienza di consumo oggetto di indagine» (4). La complessità dell'esperienza nei confronti di una marca, infine, non è un fatto istantaneo, ma si forma nel tempo attraverso i numerosi *touchpoint* in cui un individuo entra in contatto con la marca.

Partendo da queste premesse, la nostra proposta è quella di misurare la customer experience con un approccio *multi-method* capace di integrare le conoscenze acquisite fino a oggi con gli insight che scaturiscono dalla ricerca interpretativa e con i numeri in grado di dare

(3) A. Palmer, «Customer Experience Management: A Critical Review of an Emerging Idea», *Journal of Services Marketing*, 24(3), 2010, pp. 196-208.

(4) M. Addis, *L'esperienza di consumo. Analisi e prospettive di marketing*, Milano, Pearson, 2005, p. 154.

(5) G. Zaltman, «Metaphorically Speaking», *Marketing Research*, 8(2), 1996, pp. 13-20.

(6) Il campione di ricerca è stato costruito secondo un campionamento stratificato, in cui gli strati rispecchiano la composizione della popolazione italiana per età, genere, titolo di studio e area Nielsen.

(7) Le 48 marche leader sono state selezionate dal database Euromonitor. Sono stati identificati 24 settori *business-to-consumer* e quindi le prime due marche leader per quota di mercato.

Lo sviluppo dell'indice

Customer experience: the voice of customers

Ai diciannove partecipanti alla ricerca qualitativa è stato chiesto di raccontare un'esperienza estremamente positiva o estremamente negativa vissuta con un brand, attraverso il supporto di immagini liberamente selezionate nel corso della settimana precedente all'intervista.

169 immagini e 23 ore di registrazione per un totale di 320 pagine trascritte costituiscono l'unità di analisi della fase esplorativa. Complessivamente, il materiale raccolto enumera dodici esperienze positive e sette negative relative a tredici prodotti e sei servizi di brand appartenenti a settori eterogenei.

I risultati emersi dalle interviste (Tabella 1) sono stati sintetizzati e ricondotti a quattro macro-dimensioni costitutive della customer experience: cognitiva, emotiva, relazionale e comportamentale. Queste ultime sono state quindi misurate nella fase quantitativa attraverso sca-

le sviluppate dalla comunità accademica (8).

Il Brand Experience Assessment index

A valle dell'analisi field quali-quantitativa, è stato sviluppato un modello in grado di generare tre risultati:

- a. individuare le variabili chiave della customer experience;
- b. pesare l'impatto di ciascuna variabile sull'intenzione di acquisto di un brand (Figura 1);
- c. costruire un ranking, ordinando i 48 brand secondo la loro capacità di offrire customer experience di successo (9).

Le cinque variabili identificate e il loro impatto sull'intenzione di acquisto dichiarata – variabile dipendente del modello – costituiscono gli «ingredienti» del Brand Experience Assessment index. Percorrendo in senso orario la Figura 1, presentiamo di seguito i cinque fattori e il relativo ruolo nel modello.

■ **Brand honesty:** è un aspetto sintetizzabile nel riconoscimento di un

approccio genuino nella relazione brand-consumatore, quale per esempio la percezione di affidabilità e coerenza del brand e di rispetto della privacy nel corso dell'interazione. Con un peso superiore al 40 per cento, questa dimensione assume un ruolo decisivo sulla customer experience percepita e la conseguente dichiarata intenzione di acquisto.

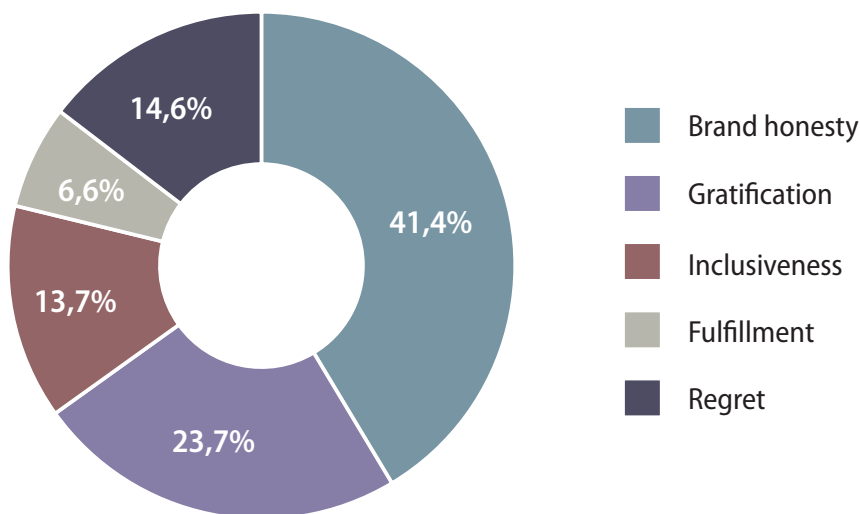
■ **Gratification:** pone l'accento sull'importanza degli aspetti meno razionalizzabili, quali le emozioni e le sensazioni legate al piacere, al divertimento e alla gratificazione derivanti dall'esperienza con un brand. Con un peso prossimo al 24 per cento sull'intenzione di acquisto dichiarata, questa dimensione conferma il ruolo chiave degli aspetti simbolici ed estetici nel

(8) Alcune scale, originariamente orientate a misurare una specifica fase dell'esperienza (per esempio, il consumo), sono state riadattate per abbracciare una prospettiva olistica di customer experience, mentre altre sono state create ex-novo per sopperire alla mancanza di scale indirizzate a misurare aspetti emersi in fase qualitativa (per esempio, il rispetto della privacy).

tabella 1 | ricerca esplorativa (Tecnica Z-MET): i pilastri della customer experience

Dimensione cognitiva	Dimensione emotiva	Dimensione relazionale	Dimensione comportamentale (outcome)
■ Soddisfazione vs rimpianto ■ Costo percepito dell'esperienza - Value for money - Value for time - Costo cognitivo dell'esperienza (Effort: semplicità vs complessità) ■ Rispetto (es. rispetto nell'interazione; rispetto della privacy) ■ Sorpresa e superamento delle aspettative ■ Curiosità	■ Edonismo ■ Evasione dalla quotidianità (Escapism)	■ Inclusività ■ Relazione brand-consumatore ■ Community, Relazione tra pari (consumatori)	■ WoM ■ Reiterazione dell'esperienza ■ Disponibilità al «sacrificio» ■ Approccio difensivo ■ Fedeltà

figura 1 | il modello a fondamento del BEA: l'impatto dei cinque driver della customer experience sull'intenzione di acquisto dichiarata



note: Predittori: le cinque dimensioni emerse dall'analisi.
 Variabile dipendente: intenzione di acquisto dichiarata.
 Bontà del modello = R^2 : .648 (64,8%); 95% intervallo di confidenza.
 I valori assoluti dei coefficienti beta standardizzati significativi sono stati pesati sul totale della loro somma

tabella 2 | punteggio medio dell'indice lungo il customer journey

COMUNICAZIONE				ACQUISTO			
Esposizione alla comunicazione del brand valutato	Brand Experience Assessment (media standardizzata)	Deviazione standard	Errore standard	Acquisto del brand valutato	Brand Experience Assessment (media standardizzata)	Deviazione standard	Errore standard
No	0,06	0,965	0,020	No	-0,21	0,994	0,022
Sì	-0,08	1,042	0,025	Sì	0,19	0,967	0,021
Totale	0,00	1,000	0,016	Totale	0,00	1,000	0,016

CONSUMO				ASSISTENZA			
Consumo del brand valutato	Brand Experience Assessment (media standardizzata)	Deviazione standard	Errore standard	Esperienza di assistenza con il brand valutato	Brand Experience Assessment (media standardizzata)	Deviazione standard	Errore standard
No	-0,05	1,016	0,019	No	-0,03	0,994	0,017
Sì	0,13	0,946	0,028	Sì	0,17	1,021	0,044
Totale	0,00	1,000	0,016	Totale	0,00	1,000	0,016

note: Unità di analisi: valutazioni dei brand.
 Tutte le analisi registrano un p -value inferiore a 0,05

tabella 3 | punteggio medio dell'indice per tipologia di canali utilizzati lungo il customer journey

CANALI UTILIZZATI NELLA RELAZIONE CON IL BRAND VALUTATO

(Tipologie di interazione: esposizione alla comunicazione, acquisto, assistenza)

	Brand Experience Assessment (media standardizzata)	Deviazione standard	Errore standard
Nessuno (il rispondente ha vissuto solo un'esperienza di consumo)	-0,07	0,944	0,040
Offline	0,01	0,999	0,022
Online	-0,19	0,981	0,034
Sia offline sia online	0,28	1,014	0,041
Totale	0,00	1,000	0,016

COMUNICAZIONE

Canali coinvolti nell'esposizione alla comunicazione	Brand Experience Assessment (media standardizzata)	Deviazione standard	Errore standard
Nessuno	0,06	0,965	0,020
Offline	-0,11	1,012	0,036
Online	-0,17	1,054	0,043
Sia offline sia online	0,24	1,050	0,064
Totale	0,00	1,000	0,016

ACQUISTO

Canali utilizzati nel processo di acquisto	Brand Experience Assessment (media standardizzata)	Deviazione standard	Errore standard
Nessuno	-0,21	0,994	0,022
Offline	0,18	0,977	0,025
Online	0,11	0,895	0,045
Sia offline sia online	0,54	0,970	0,078
Totale	0,00	1,000	0,016

ASSISTENZA

Canali utilizzati nella richiesta di assistenza	Brand Experience Assessment (media standardizzata)	Deviazione standard	Errore standard
Nessuno	-0,03	0,994	0,017
Offline	0,15	0,971	0,059
Online	0,06	0,996	0,071
Sia offline sia online	0,53	1,173	0,131
Totale	0,00	1,000	0,016

note: Unità di analisi: valutazioni dei brand. Tutte le analisi registrano un *p-value* inferiore a 0,05

percepito dei consumatori, non secondi agli aspetti cognitivi e funzionali.

■ **Inclusiveness**: abbraccia un ampio spettro di stimoli cognitivi, emotivi e relazionali, enfatizzando la natura multidimensionale della customer experience. Se per finalità di schematizzazione tali dimensioni erano state separate nella fase qualitativa, esse si confermano invece aspetti interconnessi e interdipendenti nel percepito dei consumatori. Ciò pone l'accento sulla necessità di in-

tegrarle per ottimizzare l'esperienza del brand.

■ **Fulfillment**: è una dimensione ascrivibile al valore aggiunto percepito rispetto alle risorse investite nell'esperienza (tempo, denaro ed energia). Questa dimensione fa dunque riferimento alla percezione di aver ben investito le proprie risorse.

■ **Regret**: è l'unica dimensione del modello che penalizza la customer experience e ha un conseguente impatto negativo sull'intenzio-

ne di acquisto dichiarata. Essa potrebbe essere definita come una sensazione di rimpianto per l'esperienza vissuta con un brand e per l'essersi preclusi alternative migliori. Il significativo impatto negativo del rimpianto denota quanto sia necessario presidiare i diversi touchpoint del brand onde evitare che l'ingente lavoro speso nell'ingegnerizzazione di un'articolata customer experience possa vanificarsi di fronte a interazioni spiacevoli.



Sarah Ghaddar

è Research Fellow presso il Knowledge Group Marketing and Sales della SDA Bocconi School of Management, dove collabora con la Marketing Community, la Brand Academy e il Commercial Excellence Lab. Ha maturato una pregressa esperienza professionale nella funzione marketing di realtà multinazionali e PMI, con focus su digital marketing, SEO marketing e consumer behavior.
sarah.ghaddar@sdabocconi.it

Il Brand Experience Assessment index lungo il customer journey

Il framework teorico entro cui si inserisce lo sviluppo dell'indice abbraccia una prospettiva olistica di customer experience. Quest'ultima non può che essere il risultato dell'insieme delle interazioni sperimentate nel tempo con un brand attraverso i diversi touchpoint e lungo tutto il processo relazionale. Senza perdere il quadro di insieme, l'indice consente al contempo di focalizzarsi sulle singole fasi del *customer journey*: l'esposizione alla comunicazione, l'acquisto, il consumo e l'assistenza. Alla luce di queste considerazioni, abbiamo investigato la relazione brand-consumatore analizzando se e come l'indice tende a cambiare a seconda delle fasi del customer journey e dei canali utilizzati (online e/o offline) (Tabelle 2 e 3).

Lungo il customer journey (Tabella 2), la comunicazione sembrerebbe rappresentare l'anello debole: in media, le interazioni brand-consumatore che contemplano un'esposizione alla comunicazione del brand registrano

Perché il BEA è utile alle imprese

AKQA è un'agenzia leader a livello globale nella brand experience; fin dalla sua fondazione nel 1994 ha sempre avuto come obiettivo quello di «inventare il futuro assieme ai propri clienti». Negli ultimi dieci anni, il team italiano ha affiancato decine di aziende di primo piano, supportandole nella trasformazione digitale e nella ridefinizione della customer experience offerta ai loro clienti.

Giuseppe Folonari, Head of Business Strategy, AKQA Italy, sottolinea come questa trasformazione necessiti di adeguati sistemi di misurazione: «Una delle più grandi difficoltà dei manager con cui lavoriamo è quella di trovare strumenti per convincere i loro stakeholder interni dell'importanza di investire nella customer experience. L'analisi sull'impatto di busi-

ness e sul ROI di questi investimenti è una grande sfida in cui fino a ora sono spesso mancate argomentazioni concrete. L'indice BEA consente di superare queste difficoltà, fornendo a noi e ai nostri clienti uno strumento che rende misurabile e comprensibile a tutte le funzioni aziendali ciò che fino a oggi è rimasto spesso indeterminato. Il BEA permette alle imprese di fare tre cose: (1) misurare in modo rigoroso il ritorno degli investimenti sulla customer centricity; (2) scomporre la customer experience, e quindi gli investimenti a monte che la guidano, nelle sue dimensioni fondamentali; (3) stimare l'impatto diretto sulle variabili di business più rilevanti (dall'intenzione d'acquisto al word-of-mouth), in funzione della propria industry. Con il BEA, il processo di innovazione si arricchisce di rigore e accountability».

BOX 1

un punteggio negativo. Diversamente, l'aver sperimentato acquisto, consumo e assistenza impatta positivamente sulla customer experience.

Guardando invece ai canali utilizzati nell'interazione con un brand (online e/o offline) emerge un interessante primato dei canali offline rispetto all'esperienza percepita (Tabella 3). Infatti, comparando online e offline in una prospettiva dicotomica (coloro che hanno sperimentato solo interazioni online o solo interazioni offline lungo il customer journey del brand valutato), le interazioni online registrano un punteggio medio più basso dell'indice.

Il risultato più interessante riguarda però il mix di canali utilizzati nella relazione con un brand. Infatti, il punteggio più alto in termini di esperienza, e quindi di valore



Chiara Mauri

è professore di Economia e Gestione delle Imprese all'Università della Valle d'Aosta, professore a contratto presso l'Università Bocconi e SDA Professor di Marketing and Sales. I suoi interessi di ricerca si focalizzano sul brand management, sul place branding, sul retailing, sulla customer experience.
chiara.mauri@sdabocconi.it

medio dell'indice, si riscontra nelle relazioni brand-consumatore che enumerano interazioni multicanale, sia lungo l'intero customer journey sia per singola tipologia di interazione sperimentata. Ciò conferma la necessità di disegnare una customer experience in logica omnicanale, lasciando ai consumatori la scelta dei canali preferiti nonché la possibilità di alternarli nelle diverse interazioni uni- e bidirezionali (nella ricerca di informazioni, in fase di acquisto, in una richiesta di assistenza ecc.). Se i touchpoint possono essere innumerevoli, così come le differenti funzioni aziendali che li presiedono, agli occhi del consumatore finale l'interazione si svolge con un unico e medesimo brand. Il disegno di una customer experience omnicanale è quindi ascrivibile a un paradigma customer-centric, entro cui una sfida chiave è quella di rendere invisibile la macchina organizzativa, preservando un'interazione coerente nell'intero processo relazionale (*brand consistency* e *tone of voice*).

E quindi...

Il progetto di ricerca ha condotto allo sviluppo di un indice statistico per la misurazione della customer



Renata Trinca Colonel

è SDA Professor di Decision Sciences & Business Analytics presso la SDA Bocconi School of Management e professore a contratto di Statistics per l'Università Bocconi.
renata.trinca@sdabocconi.it

experience. Rispetto ad altri indici manageriali, il Brand Experience Assessment presenta delle differenze ascrivibili sia al framework teorico sia a quello metodologico, sintetizzabili in quattro aspetti principali.

i. Una prospettiva globale sulla customer experience. La misurazione dell'esperienza avviene attraverso scale diverse in grado di coglierne la natura sfaccettata e multidimensionale. Il focus di analisi è posto sull'intera relazione brand-consumatore, attraverso l'approfondimento delle singole dimensioni costitutive dell'esperienza: cognitiva, emotiva, relazionale e comportamentale.

ii. Un focus sulle diverse fasi del customer journey. Pur adottando una prospettiva olistica di customer experience, l'indice consente di approfondire la relazione brand-consumatore anche per singole fasi del customer journey, evidenziando le principali debolezze del processo relazionale e le relative aree di miglioramento.

iii. Un modello che indaga la relazione tra customer experience e intenzione di acquisto dichiarata. Affinché l'esperienza non venga percepita come mera voce di costo, l'indice misura la customer experience mettendola in relazione causale con un indicatore di performance di mercato. L'indice consente inoltre di individuare in maniera chiara le dimensioni decisive della customer experience di successo: brand honesty e gratification *in primis*, dimensioni che insieme registrano un impatto preponderante sull'intenzione di acquisto dichiarata.

iv. Una prospettiva dinamica sulle evoluzioni di mercato. I driver della customer experience tendono a evolvere parallelamente alla congiuntura socio-economica entro cui si inseriscono le abitudini di acquisto e consumo, le logiche competitive di mercato, i trend sociali, culturali e tecnologici. Le metriche di misurazione non possono restare immutate, ma devono far propria una natu-



In sintesi

La customer experience rappresenta il complesso delle motivazioni che inducono un individuo a intrattenere relazioni con una marca o un'impresa. Per l'impresa, si tratta di un investimento volto a creare le condizioni ideali per far vivere al cliente **situazioni di consumo che siano fonte di soddisfazione.**

Per misurare la customer experience **è stato sviluppato il Brand Experience Assessment**, un indice quali-quantitativo in grado di individuarne le variabili chiave, pesandone l'impatto sull'intenzione di acquisto dichiarata.

Di particolare rilievo per l'esperienza percepita dai clienti sono la brand honesty (l'approccio genuino nell'interazione brand-cliente) e la gratification (le emozioni e le sensazioni legate al piacere derivanti dall'esperienza col brand). **I clienti dimostrano inoltre di privilegiare interazioni multicanale coi brand**, a testimonianza dell'importanza di costruire un'identità di marca coerente attraverso i diversi canali.

ra dinamica in grado di cogliere le sfumature dei tempi. Nel Brand Experience Assessment index, la prospettiva dinamica è attribuibile allo sviluppo di un algoritmo in grado di pesare, nel tempo, l'impatto dei singoli driver sull'intenzione di acquisto dichiarata. ■

Esplora **e&m**PLUS su
www.economiaemangement.it