



Viaggio nelle imprese italiane

Un'indagine sullo stato dell'arte e sull'approccio strategico per un'effettiva centralità del cliente

di Alessandro Arbore e Michela Addis

L'impresa customer-centric non è quella che si lascia guidare in tutto e per tutto dal cliente. È tutt'altro. L'impresa orientata al cliente è quella che pone quest'ultimo al centro delle proprie decisioni, traducendole in una *customer experience* di valore per il cliente e per l'azienda stessa. È quindi capace di dialogare con il cliente nel tempo, senza inseguirlo, ma provando ad anticiparlo; è in grado di imporre anche dei no al cliente e di motivarli con un onesto, autentico e responsabile approccio di tutela e valorizzazione del rapporto diadico. In altre parole, l'impresa customer-centric costruisce nel tempo una relazione con il mercato fondata sulla fiducia, talmente forte da porsi come punto di riferimento, di guida e di educazione.

Ma quanto sono customer-centric le nostre imprese?

È questa la domanda affrontata in queste pagine. Abbiamo provato a rispondere con l'ausilio di circa 300 manager appartenenti a imprese italiane o sedi italiane di imprese multinazionali, utilizzando il modello sviluppato dal team di ricerca di SDA Bocconi School of Management (1). Due terzi dei manager che hanno partecipato alla ricerca sono membri della Marketing Community di SDA Bocconi.

La ricerca e il campione

Il nostro modello definisce la *customer centricty* come un concetto multidimensionale, costituito da tre grandi blocchi: cultura organizzativa, orientamento strategico e condizioni abilitanti. Ricorrendo alla metafora del tempio, un'impresa customer-centric

ha sia la base sia le colonne portanti solide e allineate. Se la cultura organizzativa e l'orientamento strategico costituiscono la base del tempio che deve sostenere in modo trasversale ogni altro investimento, le sei condizioni abilitanti – struttura e meccanismi organizzativi, risorse finanziarie, dotazione tecnologica, motivazione individuale, processi e competenze – formano le grandi colonne senza le quali la strategia desiderata non può essere utilmente implementata.

Tutti gli elementi che costituiscono la customer centricty sono stati indagati ricorrendo a indicatori

Gli autori desiderano ringraziare tutti i manager partecipanti alla ricerca. Un cordiale ringraziamento va in particolare a Interactive Market Research, che ha gentilmente contribuito alla raccolta dei dati.

(1) Per una descrizione puntuale del modello si veda l'articolo di M. Addis, C. Guerini, «Customer centricty dal dire al fare» in questo stesso dossier.

multipli. I manager coinvolti hanno infatti risposto a un questionario volto ad approfondire ogni componente attraverso una pluralità di domande, derivate da precedenti studi scientifici e da indagini qualitative *ad hoc* (interviste in profondità e focus group) (2).

Il sondaggio completo è stato compilato via Internet (metodologia CAWI) mediante invito via email con il link alla piattaforma. Il questionario, che comportava un impegno di circa venti minuti, richiedeva un parere su una serie di caratteristiche dell'impresa o della business unit (BU) in cui il partecipante lavorava. Oltre 500 manager hanno iniziato la compilazione online. Dopo un'iniziale scrematura, 282 questionari sono risultati validi per le analisi. Le imprese del campione analizzato sono molto eterogenee sia per fatturato registrato nell'ultimo anno, sia per settore di appartenenza, sia per tipologia di cliente servito.

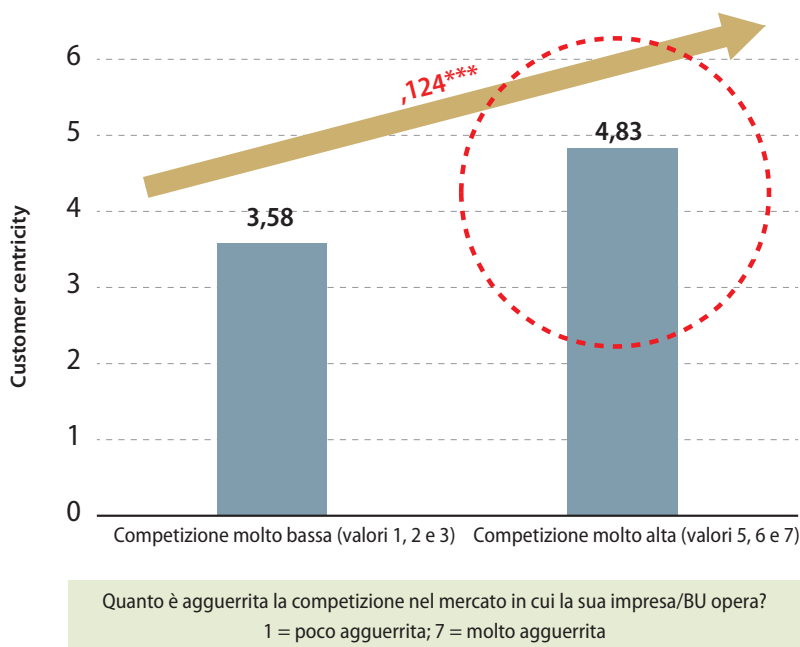
Lo stato di salute delle imprese analizzate, quindi, descrive una realtà piuttosto eterogenea. Nel seguito i principali risultati.

La percezione delle imprese

Alla domanda «Nella Sua impresa (o business unit) la customer centricity complessivamente è... 1: nulla – 7: elevatissima», i manager hanno indicato un livello medio di 4,77. Solo poco più del 30 per cento ha dichiarato valori estremamente positivi (6 e 7). Molto più bassa invece è la percentuale complessiva di coloro che percepiscono la propria azienda/business unit come molto lontana (meno del 10 per cento del campione ha registrato valori estremamente bassi, pari a 1 e 2), a conferma

(2) In proposito si veda l'articolo di G. Miniero, K. Zaghi, «Il cliente percepito» in questo stesso dossier.

figura 1 | relazione fra percezione di customer centricity e concorrenza



note: $F(1, 249) = 9,566, p < 0,005$; ***: $p < 0,001$

quantomeno di una certa sensibilità del campione verso questo tema. Nel complesso, le imprese si percepiscono mediamente customer-centric.

Competizione percepita e customer centricity

Un dato atteso, ma comunque molto interessante, è lo stretto collegamento fra il livello di customer centricity (auto-dichiarato) e quello di concorrenza percepita. I manager che percepiscono una competizione molto forte nel proprio mercato dichiarano altresì un livello significativamente maggiore di customer centricity (Figura 1). L'analisi di regressione conferma questa relazione statistica: al crescere dell'intensità competitiva cresce la centralità attribuita al cliente.

Cultura organizzativa e orientamento strategico

Sia la presenza di una cultura organizzativa customer-centric sia l'importanza della customer centricity nell'orientamento strategico

delle imprese appartenenti al campione sono state indagate con una pluralità di domande, in modo da cogliere le molteplici sfaccettature di questi concetti. In entrambi i casi le analisi preliminari confermano l'uso di scale affidabili e valide, che quindi offrono informazioni idonee all'analisi.

La prima base, quella della cultura organizzativa, registra valori elevati, almeno nella percezione dichiarata dai manager intervistati, sebbene quasi il 20 per cento del campione riporti ancora un livello di cultura customer-centric inferiore a 4 (su una scala da 1 a 7) (Figura 2).

Da cos'è influenzata questa misurazione? Seguendo un approccio esplorativo, l'applicazione della *tree analysis* con metodo CHAID ha permesso di avanzare alcune ipotesi.

I risultati suggeriscono come sia anzitutto il background del CEO a influenzare le risposte. Anche in questo caso, per la misurazione è stata utilizzata una scala numerica, a partire da 1 per le situazioni in cui i

CEO hanno avuto storicamente un background legato a funzioni finanziarie, tecniche, legali o produttive, fino a 7, valore che invece indicava CEO con un forte background legato al cliente (marketing, vendite, servizio clienti ecc.). Per valori di questa risposta superiori a 3, la media della cultura organizzativa customer-centric passava da 4,5 a 5,3.

Altro elemento che è risultato statisticamente significativo nel favorire (o nell'imporre) una cultura customer-centric è il livello di competitività del settore: nei contesti a più alta concorrenza, il valore medio sale a 5,6. Al contrario, invece, le grandi dimensioni dell'azienda sembrano parzialmente ostacolare questo orientamento culturale. Nell'analisi, per esempio, si nota come le aziende con fatturato superiore ai 2 milioni di euro annui forniscano risposte in media più basse di circa mezzo punto. In generale, l'impatto negativo delle dimensioni (misurate dal logaritmo naturale del fatturato) è risultato comunque lieve, sebbene statisticamente significativo.

Il grado di customer centricity manifestato nella cultura organizzativa sembra reverberarsi in modo piuttosto forte e diretto sull'orien-

tamento strategico dell'azienda. La correlazione fra le due variabili, infatti, è risultata decisamente elevata e significativa ($\rho = 0,85$).

Questa sezione del questionario includeva domande sulla priorità strategica di obiettivi come, per esempio, «gestire e valorizzare relazioni di lungo periodo con i clienti» o «realizzare la migliore esperienza possibile per i clienti». Tutte le domande di questa sezione sono state raggruppate in un unico fattore che presenta una distribuzione spostata verso i valori alti della scala, molto simile a quella della cultura organizzativa.

Un cenno specifico meritano i KPI utilizzati per monitorare le attività ritenute strategiche: le metriche relazionali, come il *net promoter score* (NPS) o il *customer retention rate* (CRR), risultano meno diffuse (4,84 sulla scala 1-7) rispetto a quelle reddituali più tradizionali (5,86), come l'analisi dei ricavi e della redditività .

Nel campione, l'utilizzo di KPI relazionali è legato in buona misura alla cultura organizzativa, la quale – come visto – è influenzata a sua volta dal background del CEO. In questo caso, inoltre, le dimensioni dell'a-

zienda giocano un ruolo significativo e positivo: al crescere del fatturato, in media, aumenta l'utilizzo di metriche relazionali accanto a quelle reddituali.

Le sei condizioni abilitanti

Anche in questo caso, le domande utilizzate per misurare ciascuna condizione abilitante hanno superato positivamente i test statistici per verificarne l'affidabilità, permettendo quindi la loro sintesi in sei fattori, corrispondenti alle colonne del tempio della customer centricity. I valori medi delle risposte fornite per ciascuna dimensione sono sintetizzati nella Figura 3.

Emerge subito come tutti i giudizi siano mediamente inferiori rispetto a quelli riscontrati per i due fattori di base della customer centricity: come se nel passare dai valori, alla strategia, all'*execution* si annidino difficoltà man mano crescenti.

In particolare, sia le risorse finanziarie a disposizione della customer centricity sia i processi interni all'azienda sembrano essere tra i principali ostacoli da superare. Sul fronte delle motivazioni individuali, inoltre, è possibile identificare un terzo elemento critico: le motivazioni in-

figura 2 | presenza di una cultura customer-centric nelle nostre aziende (self-stated)

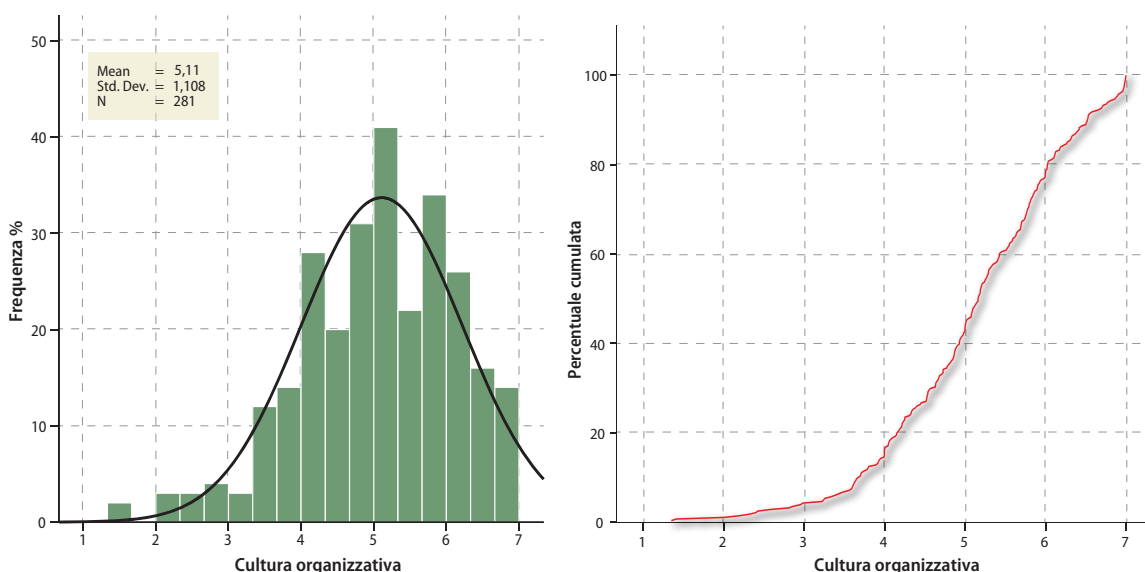
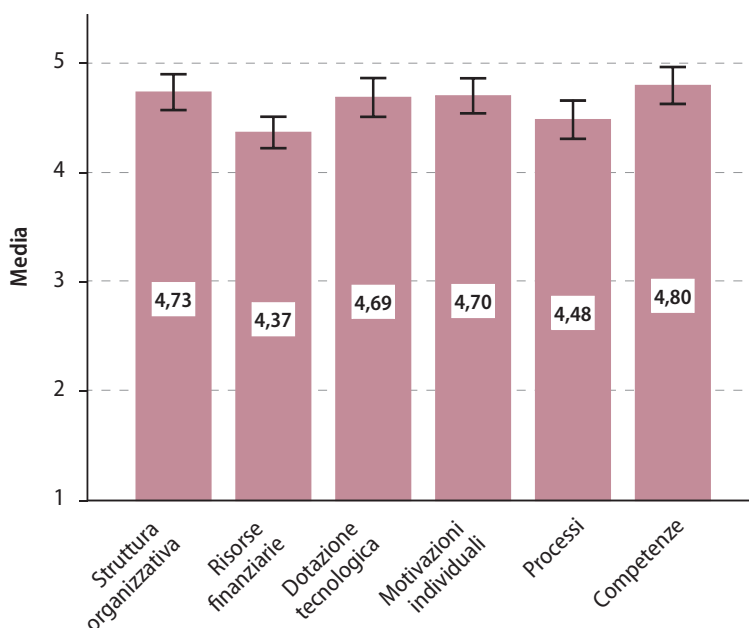


figura 3 | condizioni abilitanti per la customer centricity (self-stated)



dividuali del personale in *back office*. Questa, in assoluto, risulta essere la dimensione più debole (media = 4,16), sebbene dalla figura non appaia in modo immediato. Il valore relativo alle motivazioni che compare in Figura 3, infatti, è una media generale che include anche il giudizio sulle motivazioni del personale di *front line* (media = 5,01) e del top management (media = 4,95): la differenza diventa subito evidente.

Il contributo delle diverse componenti

Quanto contribuiscono le sei condizioni abilitanti appena descritte nel formare la percezione dichiarata di customer centricity? Per rispondere a questa domanda è stata stimata un'equazione di regressione con il metodo *stepwise*, che fornisce risultati validi per il campione analizzato, i quali però dovrebbero essere successivamente validati con un'analisi approfondita e longitudinale di specifiche realtà aziendali. L'analisi condotta è in grado di spiegare un discreto livello di varianza della customer centricity ($R^2 = 0,6$), e rivela che a influenzare maggiormente la valutazio-

ne a riguardo sembrerebbero esserci la disponibilità di risorse finanziarie dedicate a questo scopo ($\beta = 0,239$; $p < 0,001$), la presenza di competenze specifiche ($\beta = 0,256$; $p = 0,003$), l'esistenza di processi idonei e una struttura organizzativa adeguata a supportare tale orientamento (rispettivamente $\beta = 0,184$; $p = 0,036$ e $\beta = 0,148$; $p = 0,078$). In particolare, ulteriori analisi suggeriscono che tutta l'area dei processi è estremamente correlata al giudizio sulla customer centricity. Come già anticipato, infine, non sorprende l'importante ruolo di stimolo giocato anche dal livello di competizione presente nel settore ($\beta = 0,144$; $p < 0,001$).

Customer centricity e performance di mercato

La relazione fra la customer centricity e le performance di mercato è stata affrontata domandando ai partecipanti il loro livello di soddisfazione verso i recenti risultati aziendali ottenuti con riferimento a una pluralità di KPI:

■ metriche cliente, in particolare *customer satisfaction*, net promoter score (indicatore di fedeltà cogniti-

va) e customer retention rate (indicatore di fedeltà comportamentale);
■ metriche di mercato (ricavi e quota di mercato);
■ redditività complessiva.

I risultati confermano un'interessante correlazione, positiva e statisticamente significativa al 90 per cento, con ognuna delle variabili analizzate.

Ulteriori analisi condotte sulla redditività complessiva dell'azienda indicano in particolare che livelli eccellenti di customer centricity (risposte 6 o 7 nella scala) rappresentano dei veri e propri *booster* per i risultati reddituali, fornendo così una ragione importante per un investimento deciso sulla customer centricity.

La strada verso l'eccellenza

Infine, nell'indagine ci si è posta un'altra domanda, ossia se esistano strategie diverse per la customer centricity, fra le quali le imprese scelgono per raggiungere i risultati desiderati. I dati indicano l'esistenza di un unico approccio strategico che distingue le imprese non per tipo di investimento realizzato, ma per la sua



Alessandro Arbore

è SDA Professor di Marketing and Sales e docente di marketing presso l'Università Bocconi. È responsabile dei corsi executive e specialistici di marketing strategico. Master e PhD presso la George Washington University, ha approfondito i suoi interessi come Visiting presso la Wharton Business School di Philadelphia.
alessandro.arbore@sdbocconi.it

portata. I tre cluster emergenti in relazione sia al tipo di investimento sia ai risultati raggiunti rappresentati in Figura 4 suggeriscono che un'impresa che ha deciso di investire su questo fronte lo fa occupandosi in contemporanea di tutti gli elementi della customer centricity senza privilegiarne uno o alcuni in particolare.

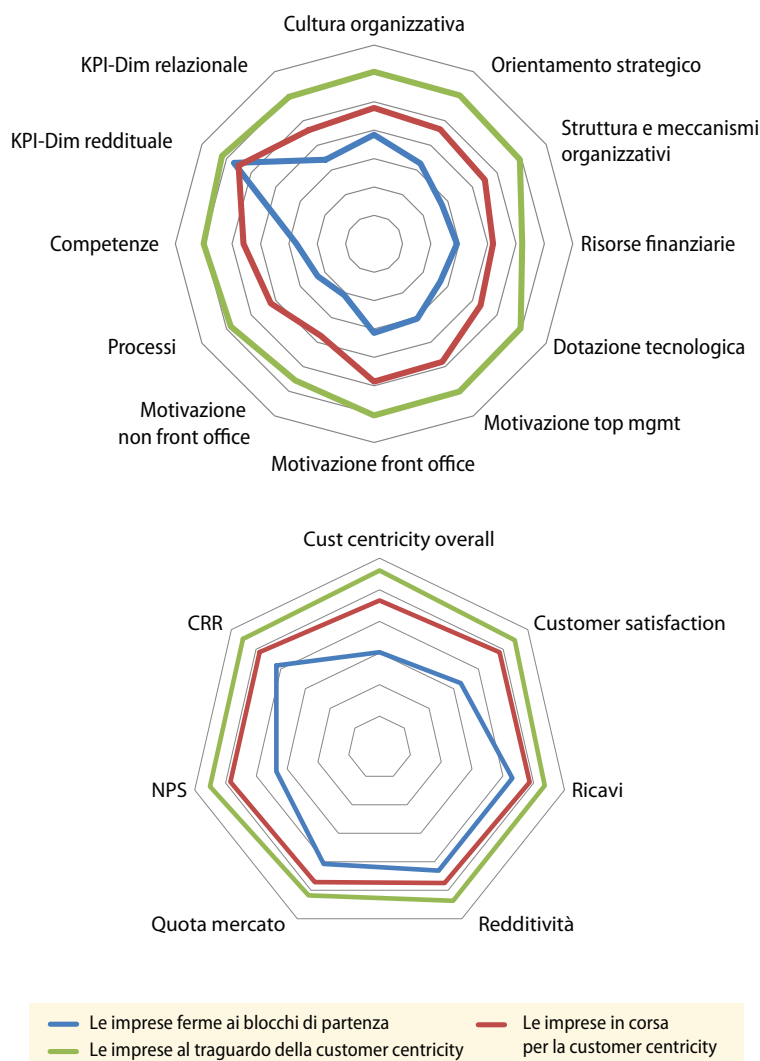
In tal senso emergono tre tipi di imprese:

1. imprese ferme ai blocchi di partenza, che si caratterizzano per bassi livelli di investimento e altrettanto ridotti livelli di performance;
2. imprese in corsa per la customer centricity, che si caratterizzano per livelli medi sia di investimenti sia di risultati;
3. imprese al traguardo della customer centricity, ossia imprese eccellenti per i risultati dichiarati, realizzati tramite livelli importanti di investimenti.

Le imprese allora hanno di fronte soltanto una strategia: investire nella customer centricity avendo cura di allineare tutte le sue componenti, senza lasciarne alcuna indietro. Solo attraverso un investimento accurato e continuo è possibile raggiungere risultati eccellenti anche sul fronte delle performance relazionali e reddituali di mercato.

Una sfida difficile, certamente, che si gioca sul terreno delle basi, ma soprattutto su quello delle condizioni abilitanti. Solo così questo approccio strategico sarà in grado di contribuire in modo decisivo alle performance di mercato. ■

figura 4 cluster di imprese: investimenti e risultati



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



In sintesi

Da un'indagine condotta tra circa 300 manager italiani risulta che **le imprese italiane hanno un livello dichiarato di customer centricity medio**; il dato è più elevato per le aziende che si trovano a fronteggiare una competizione più intensa.

Le percezioni relative alla presenza di una cultura organizzativa customer-centric e di un orientamento strategico alla customer centricity sono mediamente positive; **il dato è peggiore per quel che riguarda alcune delle condizioni abilitanti della customer centricity**, specie in termini di risorse finanziarie, processi interni e motivazioni del personale di back office.

A livello di risultati, si riscontra **una correlazione tra livelli di customer centricity percepita e indicatori di performance, anche reddituali**; determinante è la portata degli investimenti aziendali su tutte le diverse condizioni abilitanti della customer centricity.