



© ISTOCK - JPSAK

# Customer centricity dal dire al fare

*Mettere il cliente al centro significa ripensare all'impresa nella sua interezza, a partire da cultura organizzativa e orientamento strategico*

*di Michela Addis e Carolina Guerini*

L'orientamento al mercato delle imprese ha recentemente cambiato pelle. Il vecchio concetto ha lasciato il posto alla *customer centricity*, una filosofia di gestione indicata ormai da molti come quella idonea a favorire il successo aziendale.

I nuovi approcci cliente-centrici stravolgono il ruolo del cliente: da oggetto (di analisi nelle ricerche di mercato, di definizione delle politi-

che di targeting nelle scelte strategiche ecc.) questi diviene un interlocutore aziendale di pari livello, da ingaggiare, perché è lui stesso a richiederlo, volendo rappresentare un soggetto attivo nell'attività d'impresa. Quest'ultima dovrà pertanto indirizzargli programmi originali e personalizzati, in grado di favorire l'interazione e l'interscambio di valore.

Se per un'azienda parlare di customer centricity è facile, *essere customer-centric* in concreto, ovvero essere riconosciuta come tale dal cliente, è

una questione molto più complessa.

Non è un problema di convinzioni manageriali: i benefici promessi dalla customer centricity sono oggi chiari tanto alla comunità degli studiosi quanto a quella dei manager. L'interazione capace di creare *customer engagement* favorisce esperienze positive e accattivanti al cliente, assicurando all'impresa fatturati, lealtà e profitti di lungo termine più elevati. In aggiunta, il coinvolgimento continuo e diretto del cliente – se sistematicamente monitorato dall'impre-

figura 1 | penetrazione del digitale in Italia (gennaio 2017)



fonte: We Are Social, Hootsuite, 2017 Digital Yearbook. Internet, Social Media and Mobile Data for 239 Countries Around the World, wearesocial.com, January 2017. Si ringrazia per l'autorizzazione alla riproduzione

sa – può fornire informazioni importanti per generare quegli *insight*, che – trasformati in nuove proposte personalizzate – consentono di consolidare la posizione aziendale.

Nell'ambito della customer centricity, il risultato dell'azione d'impresa è poi frequentemente la conseguenza di una vera e propria *co-creation*, ovvero di una collaborazione tra impresa e cliente anche nella configurazione dell'offerta vera e propria. In altre parole, la continua raccolta, in tempo reale, delle istanze e delle richieste della domanda, ma anche l'immediato feedback del destinatario, garantiscono all'impresa innovazione continua e crescita. Il nuovo orientamento al mercato promette, così, importanti ritorni su molti fronti. C'è chi ne mette in luce le conseguenze positive sulla dimensione reddituale dell'impresa, chi ne rileva il positivo impatto sulle performance di mercato, chi le conseguenze sui processi gestionali interni e chi quelle sulle prospettive di crescita future, a fronte della certezza legata alla

correlazione tra creazione di fiducia e possibilità operativa di massimizzazione del valore del cliente.

La difficoltà nel realizzare la customer centricity non è nemmeno una questione legata all'indisponibilità di mezzi o di strumenti. Questi ultimi sono, infatti, oggi ampiamente accessibili, *in primis* grazie alla diffusione e all'evoluzione delle piattaforme di conoscenza e delle tecnologie digitali.

Mentre negli anni Novanta gran parte delle vendite era generata all'interno del punto di vendita, l'avvento di internet e dell'e-commerce ha rivoluzionato completamente il commercio (1). Attualmente, oltre quattro miliardi di persone al mondo possiedono uno smartphone dotato di accesso alla rete; circostanza questa che pone le basi per una nuova ondata di commercio basata sul cosiddetto *mobile shopping*. Anche la situazione italiana mostra un'evoluzione positiva in tal senso (Figura 1).

C'è chi preconizza che il mobile shopping diverrà il sistema di ac-

quisto e di pagamento più importante a livello globale in tempi brevissimi – posto che, in alcuni paesi, già oltre la metà della popolazione utilizza smartphone, tablet o phablet allo scopo. Gartner stima che entro il 2020 l'85 per cento delle interazioni fra i brand e i clienti avverrà senza la presenza umana (2).

Se i mezzi per realizzare concretamente un approccio customer-centric non mancano e appaiono adattabili alle peculiarità dell'offerta, perché le nostre imprese non riescono a porre al centro un cliente che, di conseguenza, è ben lontano dai livelli di *customer delight* agognati?

La risposta sta nella scarsa conoscenza di due elementi fondamentali, che – nonostante le indicazioni di esperti, professionisti o imprese universalmente riconosciute come all'avanguardia per la loro customer cen-

(1) J.K. Eastman, R. Iyer, C. Randall, «Understanding Internet Shoppers: An Exploratory Study», *Marketing Management Journal*, 19(2), 2009, pp. 104-17.

(2) Fonte: Gartner Predicts.

tricity – devono ancora trovare un approfondimento adeguato:

1. la definizione dell'obiettivo, ovvero la definizione compiuta di customer centricity e delle sue metriche;
2. l'identificazione di un modello di riferimento adeguato per perseguire l'obiettivo, ovvero per definire le strategie, le politiche operative e gli investimenti necessari per ingaggiare il cliente.

A oggi, le conoscenze su questi due aspetti prioritari sono da considerarsi ancora insufficienti. In questo dossier cercheremo di approfondirli e di fornire una prima risposta.

### Definire e misurare la customer centricity

Per definire la customer centricity è importante partire da tre convinzioni condivise in merito (Figura 2):

1. la customer centricity è un elemento trasversale all'impresa, che travalica i confini organizzativi della funzione marketing, coinvolgendo tutti coloro che lavorano, a vario titolo, nell'impresa stessa;
2. la customer centricity riguarda non solo chi opera all'interno dell'impresa, ma anche coloro che

**«La customer centricity 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»**

appartengono a quelle organizzazioni (prima fra tutte, quella rappresentata dai fornitori) che contribuiscono attivamente a creare le fondamenta della *value proposition* dell'impresa;

3. la customer centricity necessita di investimenti concreti, senza i quali risulta soltanto uno slogan, privo di ogni efficacia.

Le imprese cliente-centriche vengono descritte come imprese «senza confini» né verso l'esterno né al loro interno. In queste imprese, il cliente e le sue necessità vengono presi in considerazione in ogni processo aziendale, indipendentemente dalla funzione o dal dipartimento responsabile di quel processo. In tal senso,

la customer centricity è una filosofia di fondo dell'impresa del terzo millennio, e come tale non è di responsabilità della funzione marketing più di quanto non lo sia di quella legale o finanziaria. Inoltre, come precisato, sono da considerarsi integrati nei processi aziendali sia i clienti sia tutti i partner che apportano valore all'offerta.

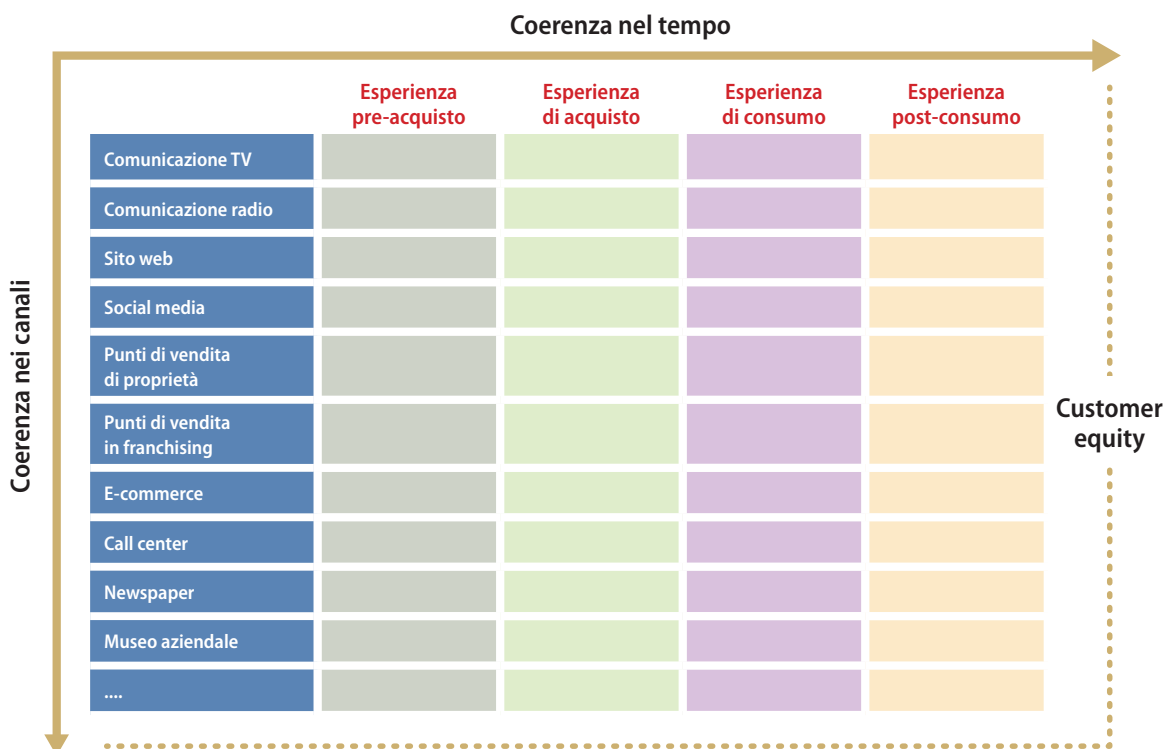
Le imprese customer-centric prestano sempre grande attenzione a ciò che i clienti dicono e a ciò che fanno nell'ambito delle community aziendali o in ogni luogo virtuale e non, per ri-orientare la propria offerta. La capacità dell'impresa di ottenere risultati di valore si misura quindi alla luce della *customer experience* generata. È quest'ultima che indica la capacità dell'impresa di essere orientata al mercato.

Per customer centricity di un'azienda s'intende quindi, più nel dettaglio, la sua propensione a porre il cliente al centro delle decisioni, traducendole in una customer experience di valore per il cliente e per l'azienda stessa. In un'impresa customer-centric, di conseguenza, il compito principale della funzione marketing diviene la gestione della customer experience.

figura 2 | il punto di partenza della customer centricity



figura 3 | la coerenza della customer centricity



Alla customer experience si orientano tutti i processi aziendali dell'impresa customer-centric; essa costituisce l'output dell'azione d'impresa, e necessita di processi aziendali chiaramente volti a:

1. analizzarla;
2. progettarela;
3. realizzarla;
4. e controllarla.

Progettare e gestire un'esperienza di consumo in grado di lasciare un ricordo capace di contribuire attivamente alle performance aziendali nel corso di una relazione durevole nel tempo significa anche porre attenzione a tutti i numerosi canali che il cliente può impiegare per entrare in contatto con l'impresa. Si potrebbe pertanto affermare che l'impresa definisce e ridefinisce continuamente la strategia di marketing per creare esperienze coinvolgenti «in ogni *touchpoint*» lungo il *customer journey* (Figura 3).

Misurare i ritorni degli sforzi profusi per raggiungere elevati livelli di customer experience non è comunque facile. Molteplici sono, di fatto, le misure generalmente impiegate. Alcune imprese si affidano al *customer satisfaction index*, considerando la soddisfazione un elemento fondamentale per ingaggiare il cliente; alcune utilizzano il *customer experience index* di Forrester, altre si avvalgono del *net promoter score* harvardiano, altre ancora ricorrono ai tradizionali indicatori di performance aziendale, tra cui la quota di mercato. Nessuno di questi è però in grado di misurare la customer experience per come viene generalmente definita.

È proprio per questo motivo che, con il supporto di AKQA, abbiamo condotto una ricerca volta a sviluppare un indice – il *brand experience assessment* – diretto a misurare la customer experience nella prospettiva dei clienti (3).

### Progettare e realizzare la customer centricity

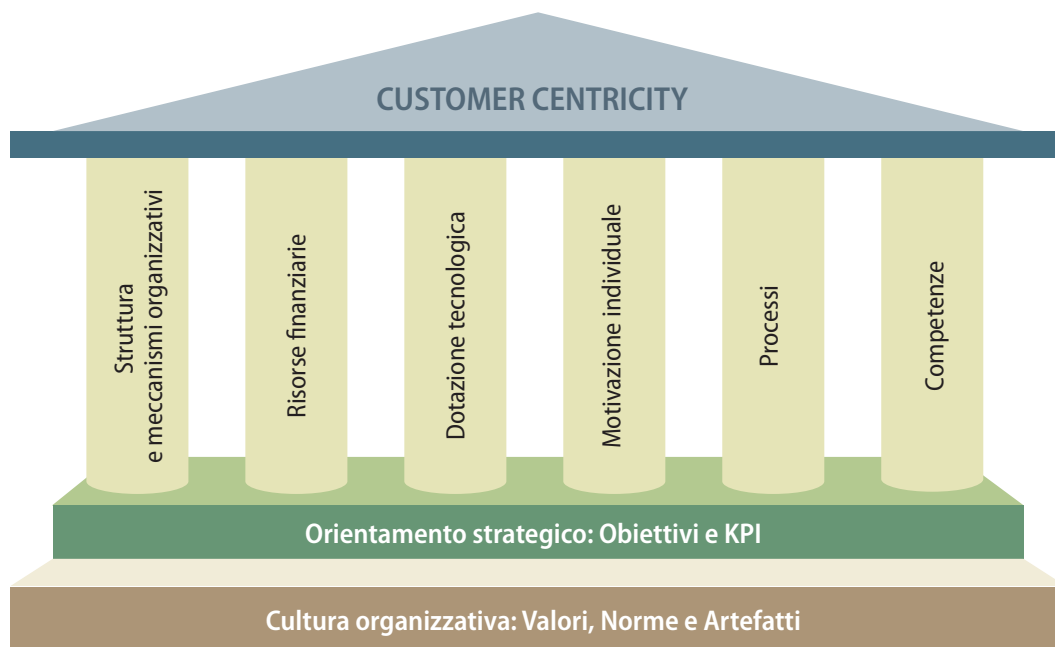
Definito il concetto, si può ora passare a progettare il percorso da seguire per essere realmente customer-centric.

La complessità dell'obiettivo richiede all'impresa di realizzare investimenti in molteplici ambiti affinché gli elementi della sua offerta siano allineati in una value proposition coerente. Il problema è quello di definire da un lato le priorità e dall'altro la qualità degli investimenti necessari per rendere l'impresa orientata al cliente.

Il percorso da intraprendere non è né facile né immediato. Le imprese interessate devono, infatti, impegnarsi in due compiti ardui:

(3) In proposito si veda l'articolo di S. Ghaddar, C. Mauri, R. Trinca Colonel, «I driver di una customer experience di successo» nel presente dossier.

figura 4 | il modello multidimensionale di customer centricity



**a.** effettuare una ricognizione sistematica e continua delle aree di intervento idonee a favorire il passaggio verso la customer centricity;  
**b.** garantirsi la disponibilità di un cruscotto di indicatori e misurazioni di varia natura, *field e desk*, di processo e di prodotto, per monitorare costantemente la customer centricity e i suoi risultati.

Entrambe le attività nei fatti sono ben più complesse di quanto non sembrano a parole: a oggi gran parte delle imprese non dispone né di strumenti per effettuare una diagnosi della situazione, delle lacune e delle priorità di intervento, né di misure idonee a favorire confronti internazionali con i player del settore di appartenenza o intersettoriali con i *best-in-class* di altre industrie.

Si potrebbe essere indotti a pensare che sia la disponibilità di tecnologia avanzata a costituire l'area di investimento prioritaria; in realtà, essa rappresenta solo un fattore abilitante per la customer centricity. Quest'ultima è piuttosto il risultato di un insieme

di fattori eterogenei sia per natura sia per caratteristiche, e tipicamente assoggettati a responsabilità organizzative diverse: è proprio la combinazione armonica di tutti gli elementi a rendere un'impresa customer-centric, secondo il giudizio del cliente, che le riconosce la capacità di generare una customer experience qualitativamente superiore.

Lo studio condotto dal gruppo di ricerca attivato in SDA Bocconi sul tema ha sviluppato un modello multidimensionale, articolato su tre grandi categorie di investimenti (Figura 4):

- a.** la cultura organizzativa;
- b.** l'orientamento strategico;
- c.** le condizioni abilitanti.

Ricorrendo alla metafora del tempio, il modello sviluppato sottolinea tre aree di investimento, ciascuna delle quali svolge un ruolo, specifico e critico, nel trasformare l'assunto dell'orientamento al cliente nel DNA dell'impresa.

A fondamento di tutto, vi è la *cultura organizzativa*, ossia l'in-



### Carolina Guerini

è professore in Economia e Gestione delle Imprese all'Università Cattaneo LIUC (Castellanza). Collabora con l'Università Bocconi dove è titolare del corso Industrial Buyer and Analysis nell'ambito del MIMEC. Infine, è SDA Professor di Marketing and Sales. Le sue pubblicazioni scientifiche sono rivolte a tematiche di marketing internazionale, network marketing, innovazione tecnologica e digital marketing.  
[carolina.guerini@sdabocconi.it](mailto:carolina.guerini@sdabocconi.it)

sieme dei valori e dei principi che sono alla base dell'esistenza dell'azienda, e ispirano il modo di pensare e di agire delle persone e dell'organizzazione. La cultura organizzativa è posta alla base del modello per due motivazioni, una di ordine storico e una di ordine sostanziale. La motivazione di ordine storico si riferisce al fatto che l'investimento nella cultura di un'impresa è, da sempre, il primo passo per costituire un'impresa e un'organizzazione coesa. Per conoscere un'impresa, si è sempre partiti dalla sua cultura organizzativa. La motivazione di ordine più sostanziale, invece, si riferisce al primato logico della cultura, dato che essa costituisce l'imprinting di ogni gruppo organizzato. La cultura organizzativa si articola, a sua volta, in tre elementi comunemente accettati:

**1. i valori**, ossia l'insieme dei principi condivisi nell'organizzazione. Un'impresa customer-centric tipicamente crede, per esempio, che trascorrere tempo con i clienti sia di primaria importanza, ha fiducia nel marketing e nei suoi strumenti, conta su un sistema di responsabilità diffuso;

**2. le norme**, ossia l'insieme delle condotte seguite nell'organizzazione, che orientano a loro volta le attese. I dipendenti di un'impresa customer-centric sanno e si attendono che le performance di mercato siano misurate regolarmente, che si richieda loro velocità e flessibilità nell'esecuzione dei compiti quotidiani, che chiunque abbia un'informazione su un cliente la metta al servizio dell'organizzazione condividendola ecc.;

**3. gli artefatti**, ossia l'insieme degli elementi che danno manifestazione concreta alla cultura aziendale, fra cui per esempio il ricorso a

un linguaggio comune, basato sulla terminologia di marketing (mercato, performance, cliente ecc.), e l'uso degli strumenti adeguati per progettare il customer journey, i singoli touchpoint e la customer experience.

to strategico fonda solide basi per tutte le decisioni aziendali.

La terza grande categoria di elementi che definiscono l'approccio customer-centric fa riferimento alle *condizioni abilitanti*, cioè a tutti gli investimenti necessari per sostenere

l'approccio al mercato definito dall'impresa. Si tratta di:

**1. struttura e meccanismi organizzativi.** Un'impresa customer-centric deve essere strutturata in modo da avere unità focalizzate sui clienti, e me-

canismi di coordinamento interno capaci di fluidificare le informazioni e le condivisioni, cioè di superare le classiche logiche dei silos, a favore di una struttura per processo. Un'impresa customer-centric si dota inoltre di forti meccanismi di coordinamento rivolti non solo all'interno ma anche all'esterno, capaci di allineare, per esempio,



Il secondo aspetto portante della customer centricity è rappresentato dall'*orientamento strategico*. L'intensità con cui l'organizzazione progetta un approccio al mercato coerente con la customer centricity, sia negli obiettivi, sia nei suoi attributi principali, è infatti altrettanto essenziale. L'orientamento strategico può essere inteso come la filosofia che indirizza ogni strategia aziendale, e che si esprime essenzialmente in due grandi sottocategorie:

**1. gli obiettivi** che l'impresa persegue con chiarezza. La nostra ricerca ha evidenziato che un'impresa customer-centric persegue ben quattordici obiettivi come espressione dell'orientamento al cliente, fra cui per esempio la soddisfazione del cliente, la creazione di esperienze memorabili ecc.;

**2. i key performance indicator (KPI)** utilizzati per monitorare i processi e i risultati delle proprie azioni. Un'impresa customer-centric è un'impresa che si avvale di un sistema articolato e complesso di metriche focalizzate sui rapporti con il mercato e coerenti con gli obiettivi e la filosofia generale adottata.

Un'impresa che adotta un concreto approccio alla centralità del cliente è quella che rinviene nella cultura organizzativa e nell'orientamen-



**Michela Addis**

è SDA Professor di Marketing and Sales e professore presso l'Università degli Studi Roma Tre. Si occupa di customer experience fin dal 1999, ed è stata fra i primi in Italia a pubblicare sul tema. Le sue ricerche sono apparse su numerose riviste nazionali e internazionali e sono state presentate in convegni scientifici e divulgativi.  
[michela.addis@sdbocconi.it](mailto:michela.addis@sdbocconi.it)



anche i fornitori sugli obiettivi stabili di orientamento al cliente;

**2. risorse finanziarie.** La centralità del cliente è una filosofia che richiede, come tutte le altre, investimenti finanziari adeguati; l'impresa cliente-centrica stanziava quindi risorse idonee per l'analisi, la progettazione, la realizzazione e il controllo della customer experience;

**3. dotazione tecnologica.** La customer centricity può essere realizzata in concreto solo se l'impresa si dota di sistemi tecnologici avanzati, in grado di codificare e mettere a sistema tutti gli insight sul cliente, trasformando la grande mole di dati in informazioni di valore su cui costruire il proprio vantaggio competitivo;

**4. motivazione individuale.** La motivazione individuale è un asset che fa perno sulle persone, che con il loro lavoro contribuiscono, quotidianamente, a dare concretezza al principio della centralità del cliente. Non importa in quale ruolo siano impiegate, se siano manager o risorse dedicate al *front office* o ai processi di *back end*: in ogni caso la loro moti-

vazione è un'area su cui ogni impresa customer-centric deve costantemente investire;

**5. processi.** La quinta colonna è rappresentata dai processi in uso in azienda per analizzare, progettare, realizzare e controllare la customer experience. In un'impresa customer-centric questi processi non solo sono presenti, ma sono anche adeguati, innovativi e coordinati;

**6. competenze.** La sesta e ultima colonna fa riferimento alle competenze disponibili nell'impresa. Ancora una volta, in un'azienda customer-centric queste competenze consentono di analizzare, progettare, realizzare e controllare la customer experience, ma sono anche monitorate e aggiornate nel corso del tempo in modo da risultare costantemente innovative.

«Mettere il cliente al centro» significa ripensare all'impresa nella sua interezza.

Il modello illustrato esprime la complessità degli investimenti necessari per rendere un'impresa customer-centric, al di là degli slogan. Le fondamenta e le colonne del modello rappresentano le aree di investimento che devono essere costantemente monitorate e valutate con gli strumenti disponibili. In tal sen-

so, la condivisione del modello descritto, la conseguente definizione di strumenti di assessment, e la rilevazione di dati e misure che permettano una valutazione seria e rigorosa del grado di avanzamento dell'impresa in termini di customer centricity, possono favorire il passaggio verso quello che abbiamo definito come il *nuovo* orientamento al mercato. Se ne emergessero aree di debolezza, queste diventerebbero oggetto di studio per individuare non solo gli ostacoli alla customer centricity, ma anche gli strumenti idonei per superarli. Una strada, quella della customer centricity, sicuramente lunga e complessa, ma non impossibile. ■

Esplora **e&m** PLUS su  
[www.economiaemanagement.it](http://www.economiaemanagement.it)



In sintesi

La customer centricity può essere definita come 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. In quest'ottica, **l'esperienza del cliente, articolata attraverso i diversi canali di contatto con l'impresa lungo il customer journey**, deve essere il termine di riferimento per tutti i processi aziendali.

Una ricerca SDA Bocconi ha sviluppato un modello che contempla i diversi ambiti di intervento rilevanti per un'azienda realmente customer-centric, individuando tre macro-categorie fondamentali: **la cultura organizzativa; l'orientamento strategico; le condizioni abilitanti**. Analizzando le imprese attraverso questo framework diventa possibile individuare le potenziali lacune e quindi gli strumenti di intervento più adeguati nel percorso verso la customer centricity.