

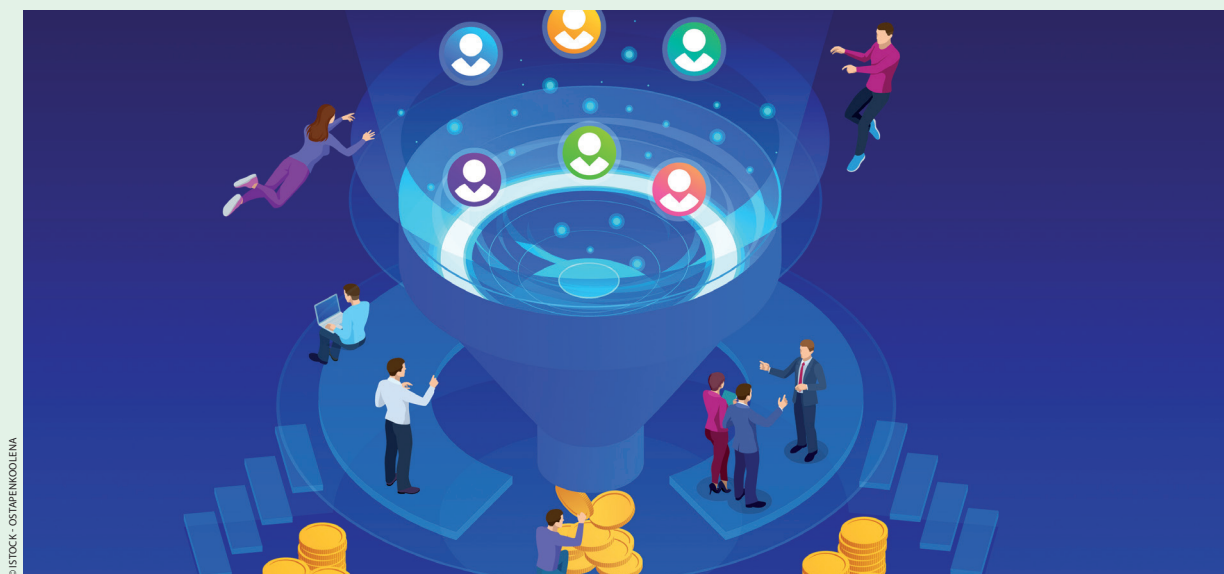
Signature experience le persone al centro

di Stefania Saviolo e Paolo Pedersoli*

Per tutte le marche con una narrativa forte, che hanno la necessità di essere sempre rilevanti per clienti in continuo movimento, disegnare una *customer experience* (CX) è diventata ormai una strategia irrinunciabile. D'altra parte, la capacità di sostenere la crescita in modo organico attraverso lo sviluppo del valore associato al cliente è considerata oggi un fattore critico di successo in quasi tutti i settori.

PERCHÉ UNA SIGNATURE EXPERIENCE

Si parla di *experience* dagli anni Novanta, quando si riconosce che il processo di acquisto non è completamente razionale, bensì entrano nella valutazione e decisione aspetti emozionali e irrazionali quali il divertimento, la dimensione estetica, i desideri e le aspirazioni personali (fuga, sogno, status ecc.). Di qui offrire un'esperienza sembra diventare la nuova frontiera di ogni modello di business, per arrivare infine negli ulti-



* *Stefania Saviolo* è docente di Management presso SDA Bocconi School of Management.

Paolo Pedersoli è Partner JAKALA.

L'articolo riporta i risultati di una ricerca SDA Bocconi, JAKALA, MAPP Italia, «Signature Experience and Customer Engagement», pubblicati nel 2018 nel libro a cura di S. Saviolo, Signature Experience. Art and Science of Customer Engagement, Milano, Bocconi University Press. La ricerca ha analizzato in profondità molti casi e intervistato diversi opinion leader all'interno di settori a elevata intensità simbolica (moda, lusso, design, fast moving consumer goods, automotive, hospitality) sulle opportunità, difficoltà e risultati legati all'attuazione di strategie di customer engagement.

mi anni a comprendere che il marketing esperienziale è in realtà difficile da implementare, misurare, scalare. Prima di arrivare a deliziare il cliente (attività costosa, impegnativa, che in molti casi risulta irrealistica e non profittevole) (1) bisogna partire dalle basi: capire chi è il nostro cliente e che problemi/bisogni ha. La sensazione oggi è che si parli molto di customer experience, ma pochi siano i risultati concreti ottenuti dalle aziende, soprattutto nei settori *fast moving consumer goods*. Anche se il tema è complesso e le soluzioni non chiare esistono però certezze riguardo al modo in cui la domanda e la concorrenza si sono mosse negli ultimi anni e alle priorità che ormai impongono alle aziende. Non solo è ormai evidente che a ogni latitudine i consumatori considerano oggi più aspirazionale e interessante vivere e condividere esperienze piuttosto che accumulare prodotti, ma è altrettanto chiaro che in mercati dove prodotti e marchi appaiono sempre più simili l'esperienza è probabilmente percepita come l'unica fonte di differenziazione, per numerose ragioni.

- Le imprese si sono ormai allineate sui fattori di differenziazione tradizionali, il prezzo, la qualità, la comunicazione. È difficile trovare nei servizi e nei settori di largo consumo prodotti con un basso rapporto qualità/prezzo, privi di una comunicazione attrattiva.
- È invece facile imbattersi in esperienze molto negative: nonostante i budget investiti nei tradizionali programmi loyalty e nelle tecnologie a supporto del customer relationship management (CRM) e più in generale l'attenzione spesa nel miglioramento dei livelli di servizio, spesso molte di queste iniziative finiscono per creare scontento, quando non risentimento e rabbia nei confronti della marca. E un cliente scontento e arrabbiato può fare molti danni. I social media traboccano di esperienze negative dovute per esempio a ritardi nei rimborsi degli acquisti online, customer service inesistente e mancanza di risposte rispetto alle lamentele o anche solo ai suggerimenti offerti dai clienti. Non si tratta solo del canale digitale: anche i negozi fisici rendono l'esperienza frustrante combinando processi di acquisto difficoltosi, code alle (poche) casse, rotture di stock, personale poco attento. E le esperienze negative sono anche i momenti più facili da ricordare, da comunicare e da amplificare attraverso il canale digitale.
- Aziende come Apple, Uber, Amazon hanno alzato per tutti l'asticella dell'esperienza e ci si chiede perché nei servizi bancari o sanitari e nei negozi del lusso non sia possibile avere la stessa esperienza veloce e personalizzata. Nel costruire le loro aspettative

rispetto a una marca le persone fanno oggi confronti tra settori e prodotti molto diversi.

L'evidenza dimostra che molte imprese ancora faticano ad adeguarsi a questo cambiamento di paradigma. Perché? Numerose le ragioni emerse da una serie di interviste che abbiamo realizzato a proposito.

1. Anzitutto nei fast moving consumer goods la promessa della marca viene dal marketing, mentre l'esperienza è in mano al retail e al customer service – spesso separati, lontani e gestiti da terze parti.
2. Un secondo motivo riguarda la misurazione e si riferisce al fatto che spesso la soddisfazione del cliente è misurata rispetto alle caratteristiche del prodotto, e non al servizio e alla relazione con il personale di negozio.
3. Molte aziende si focalizzano su singoli punti di contatto (il negozio, il sito), non considerando l'intero *customer journey* (l'ecosistema dei punti di contatto, inclusi quelli non gestiti dalla marca: le consegne, il canale *wholesale*, i social) che è la reale fonte di impressioni e considerazioni sulla marca (2).
4. Nei settori a elevato contenuto simbolico provenienti da una storia di canali distributivi *wholesale* (moda, lusso, design) originariamente i contenuti di comunicazione erano creati per gli opinion lea-

I consumatori considerano oggi più aspirazionale e interessante vivere e condividere esperienze piuttosto che accumulare prodotti

der (stampa, *influencer*, clienti *wholesale*). Il cliente finale era patrimonio dei clienti dettaglianti e nei marchi una priorità del solo CRM aziendale, se esistente. Recentemente queste imprese hanno adottato un modello di business retail con la necessità di vendere prodotti e storie ai clienti e agli utenti finali. Chi possiede il consumatore? Ancora il CRM e il personale di vendita con i suoi piccoli taccuini neri. L'orientamento al cliente non è patrimonio aziendale. Quindi non sorprende che pochi tra gli *executive* intervistati nella nostra ricerca riportino di avere ottenuto i risultati attesi nell'implementazione di strategie di *customer management*.

5. Il disegno di customer journey personalizzati richiede la disponibilità di dati che sono spesso vecchi, incompleti e dispersi attraverso molteplici silos organizzativi. Intervistando le aziende si capisce che l'80 per cento del tempo delle persone è impiegato

a estrarre i dati (e nell'estrazione c'è spesso l'errore umano...), e solo un 20 per cento ad analizzarli. Le aziende sono quindi mediamente impreparate sia per la fase di estrazione della conoscenza sia per quel processo decisionale veloce necessario per disegnare esperienze rilevanti ed efficienti.

6. Infine, alla domanda «Cosa vuol dire esperienza per il tuo consumatore nell'interazione con il tuo brand» molte aziende non hanno saputo rispondere confondendo, inoltre, le specifiche strategie di disegno di un sistema di customer service o loyalty con il concetto più ampio di customer experience che va ben oltre i singoli programmi e attività sul consumatore. In molti casi abbiamo anche notato il timore di sperimentare, temendo la perdita di controllo e la necessità di fare compromessi sull'immagine di marca ingaggiando direttamente il cliente finale, in particolare per il lusso.

DISEGNARE UNA SIGNATURE EXPERIENCE

Partendo da questo contesto ci siamo chiesti come le imprese possano realmente cogliere il potenziale della differenziazione legato all'esperienza. Le evidenze analizzate nel corso della ricerca ci portano a concludere che il disegno di un'esperienza debba partire dal punto di vista della marca sul mondo, definita come *signature*. Non è solo la promessa della marca, la sua proposta di valore, ma anche il modo unico di vestirla: il tono di voce con cui si parla, la dimensione estetica,

il tocco umano (si veda il box dedicato). Tutti i settori di largo consumo dovrebbero partire da una propria signature.

Quindi la prima sfida è saper leggere la propria signature, cosa il brand rappresenta, non smettendo mai di chiedersi «in che mercato siamo» e «cosa siamo». Dopo aver codificato e allineato l'azienda sulla propria signature bisogna guardarsi con gli occhi del proprio cliente mettendo al centro i suoi bisogni per poi rivedere tutti i punti dell'esperienza, ovvero i punti di contatto, attraverso la propria identità. Il numero di punti di contatto è esploso recentemente e non più rappresentabile solo secondo il tradizionale *funnel* (3). Se pensiamo per esempio al processo di acquisto di un'auto o di un mobile, il processo può iniziare dalle informazioni sul sito aziendale e magari una simulazione con il configuratore online; successivamente si chiama il concessionario o il negozio, segue una visita per vedere il prodotto, si può cambiare idea e tornare sul sito oppure, nel caso dell'auto, chiedere una prova su strada. È stato stimato che nei settori di beni durevoli ci siano tra i quindici e i venti punti di contatto già prima di completare l'acquisto. Sono troppi? Pochi? Chi li gestisce? Spesso questa fase fondamentale per convertire dei *prospect* in clienti viene gestita da persone diverse ed esterne all'azienda senza una visione unificata della signature e del journey del cliente.

L'azienda dovrebbe mappare e poi selezionare i punti di contatto in funzione delle diverse fasi di custo-

FIGURA 1 | IL CUSTOMER JOURNEY OMNICHANNEL



mer journey, ma anche della loro diversa natura: fisici, umani, digitali. Nella Figura 1 si presenta un esempio di mappatura secondo le fasi del tradizionale funnel: ingaggio, acquisto, servizio e feedback.

Questo è il modo per guardare all'esperienza secondo gli occhi del cliente, considerando per esempio l'importanza della relazione umana in negozio. Abbiamo riscontrato che spesso i customer journey sono ottimizzati per l'azienda, magari per la tecnologia recentemente adottata, ma non per il cliente finale. E in questo senso, nelle parole di Steve Jobs, non si parte dalla tecnologia per arrivare al cliente ma si parte dalla customer experience per poi ottimizzare la tecnologia. E infatti nei negozi Apple si privilegia l'interazione umana: Apple assume il personale di negozio sulla base dell'attitudine e gentilezza e lo valuta poi sulla base dell'empatia dimostrata al cliente.

Una volta mappati i punti di contatto più rilevanti, come costruire concretamente un'esperienza signature di successo? Occorre iniziare dalle iniziative più facili e immediate; poi, solo in un secondo momento, pensare di «eccedere» le aspettative. È quindi fondamentale misurare le azioni e trovare le responsabilità per l'attivazione all'interno dell'azienda.

UN MODELLO DI SIGNATURE EXPERIENCE

Sulla base di queste riflessioni abbiamo costruito un modello di signature experience (Figura 2) che procede per gradi, secondo la considerazione per cui pri-

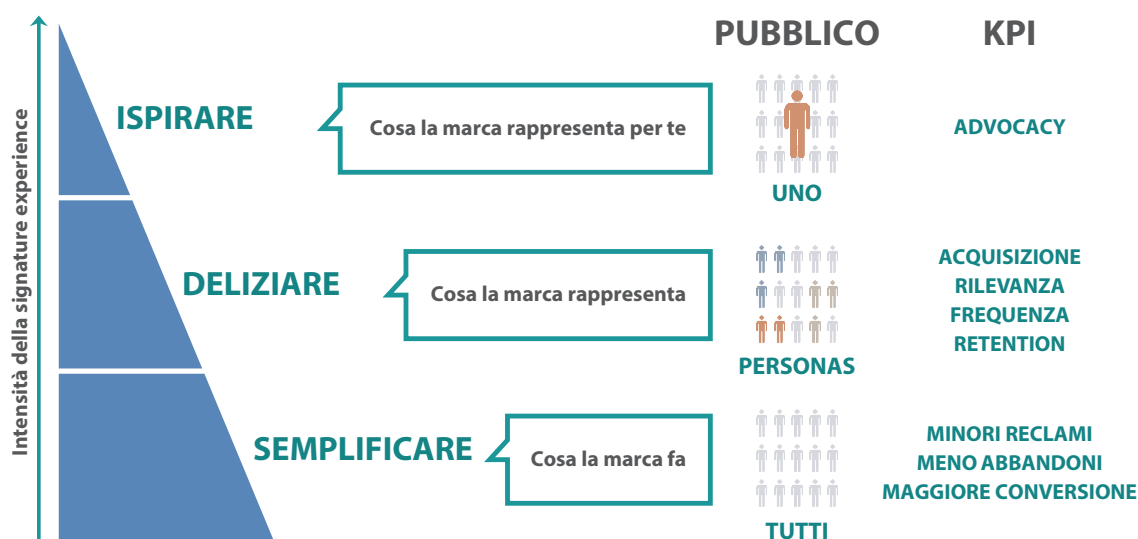
Due esempi di promessa ai clienti

Dall'inizio negli anni Novanta il retailer americano Starbucks ha mantenuto la promessa di offrire ai clienti un'esperienza rilassante (attraverso i colori, i mobili, l'attitudine del personale) e divertente (il packaging, il free wi-fi) all'interno di un ambiente «signature» in termini di nomi di bevande (il frappuccino) e di utilizzo del celebre logo Sirena. L'attenzione per l'unicità dei dettagli è percepibile, così come la volontà di replicare l'esperienza attraverso mercati e canali secondo la missione aziendale *To inspire and nurture the human spirit – one person, one cup and one neighborhood at a time*.

Nello stesso modo Eataly, il retailer di «alti cibi italiani», ha espresso la sua promessa *eat, buy, learn* attraverso un'organizzazione innovativa degli spazi (ristoranti, mercato, sale conferenze) e una strategia di comunicazione omnichannel unica in termini di estetica, di contenuti e di tono di voce.

ma di ispirare e deliziare il cliente bisogna conoscerlo e semplificarli la vita. D'altra parte, come sostenuto da Abraham Maslow nella sua piramide dei bisogni, non si arriva all'auto-realizzazione se si ha fame e non si ha un tetto.

FIGURA 2 | IL MODELLO DELLA SIGNATURE EXPERIENCE



1. Nel primo livello del disegno di un'esperienza (*semplificare*) si rimuovono i cosiddetti *pain point* del cliente per rendere l'esperienza facile, immediata, priva di frizioni. A questo primo livello i bisogni sono razionali, condivisi tra tutti i consumatori e quindi non specifici: si tratta di risolvere i problemi che i clienti hanno nella loro interazione quotidiana con la marca in un contesto multicanale. Si genera valore per i clienti riducendo i tempi di attesa e risposta, semplificando l'accesso al prodotto o al servizio, riducendo gli sforzi per raccogliere informazioni, o evitando al consumatore di essere bombardato da newsletter e allerte promozionali indifferenziate. I risultati in questa fase si misurano con indicatori quali la diminuzione dei reclami o l'incremento dei tassi di conversione.
2. Il livello successivo (*deliziare*) è quello attraverso cui si ingaggia e si delizia il cliente con l'obiettivo di costruire rilevanza per la marca. Gli obiettivi qui sono definibili in termini di *lead generation*, di frequenza e di *retention* come risultato di maggiore rilevanza. A questo livello, dopo la soluzione dei *pain point* il cliente si aspetta di essere ricompensato per il business che genera per la marca, ma anche di venire sorpreso (si veda il box dedicato). Pertanto in aggiunta a coerenza, attenzione ai dettagli e integrazione dei canali, il cliente si aspetta innovazione, creatività, divertimento e contenuti attraverso attivazioni coerenti della marca in termini di *touch and feel* – cioè appunto della sua signature. L'esperienza a questo livello non deve essere solo una sequenza di punti di contatto, il cosiddetto *check list effect*, ma piuttosto la selezione attenta solo di quei punti di contatto che sono effettivamente rilevanti per il business specifico. E le esperienze devono essere disegnate in modo diverso in funzione delle diverse *personas*, ovvero i diversi *cluster* di clienti (per esempio turisti, Millennial, *brand ambassador*).
3. L'ultimo livello (*ispirare*) è appunto quello dell'ispi-

Come si ingaggia il cliente

Per ingaggiare i suoi fan digitali Gopro ha attivato un canale YouTube dove ogni giorno vengono caricati 6000 video con il tag #gopro: goproing è così diventato un neologismo che esprime innovative modalità di utilizzo del prodotto in un ambiente fisico. Per i nuovi clienti, il brand Carhartt offre la possibilità di interagire online con altri clienti che sono esperti o fan dei prodotti di interesse. Nella nuova boutique di Milano, Baccarat ha aperto un B-Bar in cui è possibile seguire corsi di bar-tending e degustare cocktail all'interno dei bicchieri della famosa maison francese. Le case automobilistiche coinvolgono spesso i loro migliori clienti in esperienze di guida in contesti particolari, come la «24 Ore delle Alpi» organizzata da Audi, nell'intento di farli entrare in piena sintonia con il prodotto e i valori espressi dalla marca. Quest'ultimo è anche l'obiettivo degli Store Connector in Gucci che raccontano ai clienti in negozio i nuovi prodotti e le collaborazioni.

razione, dove la relazione è personalizzata; qui, si creano gli ambassador e si rende la marca insostituibile. Obiettivo ultimo è la *customer advocacy*. A questo livello la relazione tra il personale di vendita e i clienti diventa essenziale: appuntamenti in negozio *off-hour* con un *personal stylist*, messaggi e chiamate individualizzati, eventi speciali e memorabili offrono la possibilità di stabilire una relazione intima e umana tra cliente e marca (si veda il box dedicato).

E QUINDI...

Quali sono le implicazioni organizzative della costruzione di una signature experience? Nella ricerca si è discusso con il top management di aziende che stanno implementando queste attività; trasformare l'azienda secondo un approccio centrato sul cliente richiede scelte a due livelli.

Il forte coinvolgimento della *c-suite* sui progetti strategici da implementare e il supporto/incentivazione delle trasformazioni organizzative conseguenti con la creazione di nuovi ruoli di cerniera, che si caratterizzino per un'ibridazione delle competenze. Portare in azienda la cultura del cliente può significare profondi cambiamenti che richiedono non solo un'evoluzione dei processi ma anche dei ruoli: in particolare alle nuove persone assunte vengono assegnati titoli e funzioni che

La personalizzazione estrema nel travel e hospitality

All'interno del mondo travel e hospitality sono diversi gli esempi di estrema personalizzazione dell'offerta e della relazione, sia durante la fase di prenotazione dell'esperienza sia durante il soggiorno: da aspetti quali la stanza (cuscino, food & beverage), la prenotazione di servizi (spa, ristorazione, eventi nelle vicinanze) o la gestione degli aspetti amministrativi (check out, fatturazione, customer service) fino alla presenza di personale dedicato al singolo ospite. In questo modo, si punta non solo a rendere migliore la permanenza del cliente, ma a far diventare il rapporto cliente-azienda realmente insostituibile.

qualche anno fa non esistevano, come il *chief customer experience officer* oppure il *chief designer officer*. EasyJet per esempio ha promosso l'ex responsabile del marketing e del brand nel nuovo ruolo di *Direttore del Cliente* con la responsabilità non solo del *digital* e del marketing ma anche di tutti i punti di contatto con il cliente.

La creazione di team di lavoro cross-funzionali al fine di supervisionare e poi misurare le scelte di organizzazioni aziendali sempre più multicanale, multimercato, multiprodotto: dalle iniziative tecnologiche che impattano le marketing operations (*Mar-Tech*), al disegno dei processi retail in ottica *glo-cal*, fino alla generazione e amplificazione dei contenuti di branding e *storytelling* sui diversi media. Iniziare a lavorare su determinati customer journey in modo completo, indipendentemente dalle specifiche responsabilità funzionali e con un'*accountability* sul risultato complessivo del

progetto, accompagnato dai relativi sistemi di incentivazione, appare l'unica via per far evolvere le organizzazioni verso la centralità del cliente, senza imporre eccessive *disruption* che difficilmente verrebbero accettate.

Adottare una prospettiva centrata sul cliente significa a nostro avviso diventare *people-centric* a 360 gradi: le persone non sono solo i clienti, ma tutti gli stakeholder aziendali, *in primis* il personale interno. Il personale è il primo ambassador dell'azienda; ci sono marchi che spingono i loro dipendenti a diventare testimonial e influencer verso i clienti (la cosiddetta *employee advocacy*). I negozi devono trasformarsi in palcoscenici dove il personale di vendita mette in scena capacità di generare empatia, emozione e interazione. «Persone al centro» è il punto di partenza e di arrivo di un approccio centrato sul cliente per ogni marca.

-
- (1) R.T. Rust, R.L. Oliver, «Should we delight the customer?», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 2000, p. 86; M. Dixon, K. Freeman, N. Toman, «Stop trying to delight your customers», *Harvard Business Review*, July-August 2010, V. Mittal, «Forget delight, customers just want their expectations met», *American Marketing Association*, 20.8.2018.
 - (2) N. Maechler, K. Neher, R. Park, From Touch-points to Journeys: Seeing the World as Customers Do, *McKinsey & Company*, March 2016.
 - (3) Il funnel, ovvero l'imbuto rovesciato, rappresenta una visualizzazione del processo di conversione di un contatto in cliente, muovendo da un'ampia possibilità di scelte nella fase di conoscenza e considerazione fino alla scelta finale nella fase di acquisto. Oggi, con l'esplosione dei punti di contatto, il processo di conversione non è più rappresentabile in modo lineare: M. Bonchek, C. France, «Marketing can no longer rely on the funnel», *Harvard Business Review*, 7.5.2014.
-

IN SINTESI

- La creazione di un'esperienza unica, rilevante e di valore (signature, appunto) presuppone un lavoro maieutico da parte dell'organizzazione che va articolato in due direzioni: in primis focalizzare e dare definizione agli elementi di autentica unicità che riguardano uno specifico brand, in secondo luogo non avere paura di guardarsi con gli occhi di un cliente e rilevare tutte le aree di miglioramento, al di là di ogni perimetro di inutile responsabilità funzionale.
- Bisogna avere il coraggio di rompere gli schemi organizzativi e i feudi di potere, identificando chiaramente i progetti che abilitano la signature experience e organizzando team cross funzionali responsabili della loro attuazione, con tanto di budget dedicati e riporto diretto alla C-suite.
- È fondamentale mettere la persona al centro non solo in chiave consumatore ma anche dipendente aziendale, nell'accezione più ampia di stakeholder: solo condividendo empatia rispetto alla signature che vogliamo comunicare con tutti i livelli dell'organizzazione, riusciremo a essere credibili e consistenti nel tentativo di stabilire un rapporto realmente personalizzato con i nostri clienti e contagiarli con la nostra advocacy.