

La bussola della fiducia per il management

di Sandro Castaldo, Monica Grosso e Danilo Villa*

MODELLI



Per evitare un certo senso di «disorientamento», che oggi giorno tutte le organizzazioni sembrano vivere, il management è alla costante ricerca di nuovi modelli manageriali. In questo contesto di mare molto agitato, in cui non si vede bene la linea dell'orizzonte e dove i venti cambiano repentinamente, è necessario trovare un modello in grado di tenere insieme l'equipaggio, tirare fuori il meglio da ognuno e stimolare la collaborazione, in modo che si riesca ad adattare opportunamente lo scafo, aumentare la velocità e soddisfare i passeggeri (ovvero i clienti).

Le aziende che vanno verso il futuro guardando nello specchietto retrovisore sono condannate a concludere rapidamente la loro parabola, e questo è un fenomeno diffuso visto che la vita media di un'impresa è pari alla metà della vita di una persona. Anche i consumatori cambiano, orientandosi verso nuovi bisogni all'interno della sfera dell'etica, dell'ecologia, della

salute, delle tecnologie. Inoltre, si sviluppano i canali virtuali e i clienti attivano *show-rooming* (raccolta di informazioni nel punto di vendita e successivo acquisto online) e *web-rooming* (raccolta di informazioni online e acquisto nel punto di contatto fisico), imponendo alle imprese radicali percorsi di innovazione per far convivere canali online con i touchpoint fisici, che bisognerà trasformare in modo da renderli complementari e integrati ai canali virtuali.

CONQUISTARE LA FIDUCIA DEL CLIENTE

In tale scenario, la vera sfida risiede nella capacità delle imprese di conquistare la fiducia del cliente, da cui dipendono le decisioni di acquisto, riacquisto e – quale diretta conseguenza – il fatturato dell'azienda. Dalla fiducia dipendono anche i costi di marketing e di customer care. Infatti, quando la fiducia dei clienti è alta non è necessario fare grandi investimenti commerciali per riconquistarli, ma si può beneficiare del passaparola positivo. L'impresa che è stata in grado di ottenere la fiducia della propria clientela si garantisce anche la stabilità e la certezza dei flussi di reddito basati sul riacquisto sistematico e sulla *loyalty* dei consumatori, riducendo il rischio d'impresa e accrescendone quindi il suo valore economico.

Fidarsi semplifica incredibilmente i processi decisionali, e questo avviene senza aver bisogno di giudicare: poter fare affidamento su una controparte, in particolare, significa potersi permettere di bypassare la fase di raccolta ed elaborazione dell'informazione, per passare direttamente all'azione.

La fiducia è espressione della capacità di una controparte offerente di adempiere agli impegni assunti e per questo semplifica i processi cognitivi del cliente: fidarsi vuol dire confidare che la controparte «manterrà le promesse», che non vi saranno comportamenti opportunistici e, dunque, che si rispetteranno gli impegni, con serietà. Ci fidiamo di un'impresa o di una marca quando siamo convinti che questa sarà in gra-

* **Sandro Castaldo** è Professore Ordinario del Dipartimento di Marketing dell'Università Bocconi. **Monica Grosso** è Ricercatrice presso il Dipartimento di Marketing dell'Università Bocconi. **Danilo Villa** è Direttore generale di Camst.

do di soddisfare le nostre aspettative in merito ai suoi comportamenti futuri. La fiducia, perciò, rappresenta l'aspettativa che la controparte agirà in modo corretto e favorevole agli interessi del cliente, e assume rilevanza nei casi in cui non si hanno tutte le informazioni necessarie per prendere una decisione, come per esempio la scelta di un fornitore o la scelta di acquisto di un prodotto. In tali contesti, l'elemento fiduciario contribuisce a ridurre l'incertezza e la complessità delle scelte, rappresentando dunque una scorciatoia (*short cut*) cognitiva, che permette di semplificare il processo decisionale e passare facilmente all'azione.

Nell'economia digitale le basi dell'importanza della fiducia non vengono meno: al contrario, si consolidano ed estendono. In primo luogo, questa è cruciale perché agisce come acceleratore di business e permette transazioni in linea con la velocità del mercato digitalizzato. La fiducia consente infatti al decisore di rendere più efficiente il processo decisionale, bypassando la fase di raccolta e analisi delle informazioni, e procedendo direttamente alla scelta. Possiamo quindi interpretarla come un acceleratore. I servizi di *one-click to purchase*, per esempio, si fondano su questo principio (1): se ti fidi, basta un click, come accade per il Dash Button di Amazon. In secondo luogo, è cruciale perché agisce come amplificatore di business, e permette transazioni anche sulla base della fiducia indiretta. È sufficiente appoggiarsi su una fiducia «vicaria» per prendere decisioni a rischio, accelerando in questo modo il processo di scelta e sperimentando un nuovo fornitore forti della fiducia di chi l'ha raccomandato, come capita nel caso di Trip Advisor quando scegliamo un ristorante (2).

IL CLIENTE OMNICHANNEL

Grazie alla crescente diffusione delle nuove tecnologie attualmente i touchpoint del cliente non sono rappresentati solo dal punto di vendita fisico, ma anche dai punti di contatto virtuali e digitali, a cui è possibile accedere anche negli stessi negozi. Per comprendere in modo non riduzionistico il *journey* del cliente, è perciò ineludibile integrare nel tracking dell'acquirente anche questi nuovi touchpoint, che svolgono un ruolo non più secondario, così come è accaduto in passato con i punti di vendita, che da black box sono diventati aree di approfondimento e studio dello shopper marketing. Nascono così i modelli di customer journey e di omnicanalità (3) che si propongono come nuove chiavi interpretative dell'attuale economia, sempre più interconnessa e caratterizzata da una moltiplicazione di interfacce e canali (fisici e virtuali) a disposizione di clienti e aziende. Questa crescente ubiquità distributiva rappresenta un importante elemento che va prima di tutto compreso per poi poterlo gestire e valorizzare.

Se, da una parte, la multicanalità moltiplica le occasioni di contatto con il cliente – accrescendone potenzialmente l'*awareness* e l'*intimacy*, le opportunità di vendita, la capillarità distributiva, – dall'altra compor-

ta dei rischi collegati all'aumento del conflitto fra canali e sbocchi distributivi. Rischi che si sono acuiti con l'avvento dei canali virtuali per via della loro spiccata «pervasività». Tale pervasività dipende essenzialmente da un elemento che connota i canali elettronici rispetto a quelli fisici: l'a-spazialità, riconducibile all'a-fisicità delle strutture di vendita.

Spesso in passato la multicanalità non è stata pienamente sfruttata dalle imprese per via del forte timore di cannibalizzazione fra canali e di possibili conflitti con gli intermediari tradizionali, che si vedevano in questo modo traditi dall'impresa. La multicanalità è stata quindi interpretata in una visione essenzialmente competitiva e conflittuale, volta a creare esperienze diverse nei molteplici canali, proponendo assortimenti e servizi differenziati, in modo da ridurre il più possibile l'*overlap* fra canali, intesi come *sylos* da cui il cliente non può uscire con facilità. Per soddisfare il cliente multicanale, tipicamente più redditizio di quello monocanale (4), in precedenza si adottava dunque questa soluzione, che permetteva la convivenza di più canali, limitando il conflitto potenziale tramite la differenziazione e la predisposizione di barriere.

Nella prospettiva delle imprese, la creazione di nuovo valore per il cliente passa invece attraverso un'interpretazione della multicanalità da competitiva a *co-competitive* (5). Operativamente, questo implica studiare strategie di accrescimento dell'ubiquità della marca (*multi-point strategy*) in una prospettiva di differenziazione dell'offerta. Attraverso una reinterpretazione del ruolo e dei servizi offerti dai diversi canali, diventa possibile superare l'approccio competitivo per abbracciarne uno collaborativo, in cui i canali concorrono alla produzione di valore per il cliente (*coopetition*).

L'omnichannel management è quindi considerabile come un'ulteriore evoluzione della multicanalità, orientata a superarne i limiti e i vincoli: una gestione sinergica dei numerosi canali e touchpoint, al fine di migliorare l'esperienza del cliente e ottimizzare la performance aziendale. Ciò implica il riconoscimento che i differenti canali interagiscano tra loro e siano utilizzati simultaneamente dai clienti. Partendo dal riconoscimento che i clienti utilizzano i canali in modo intercambiabile e simultaneo, l'omnichannel management incoraggia la gestione sinergica dei secondi, in modo tale che l'esperienza dei primi, e di conseguenza le performance aziendali, si rafforzino reciprocamente. Ed è così che due canali, seppur a parità di prodotto offerto, contribuiscono a creare valore per il cliente, seguendo il suo viaggio e disegnando una *seamless experience* personalizzata.

LA CUSTOMER CENTRICITY

Comprendere il customer journey del cliente è fondamentale innanzitutto per due motivi: cogliere eventuali gap da colmare per migliorare la customer experience; capire se può essere opportuno introdurre

tecnologie in grado di semplificare il processo di acquisto del cliente e/o potenziarne il valore esperienziale.

La definizione di customer experience come modello per comprendere l'intero processo di interazione e la complessa relazione fra cliente e impresa lungo tutti i punti di contatto è stato ben sviluppato in letteratura (6). Tale modello è direttamente interconnesso con l'idea di customer journey. Il viaggio del cliente è quindi l'esperienza del cliente durante il suo ciclo di acquisto attraverso tutti i punti di contatto. Analizzare il customer journey, però, è importante al fine di creare un'esperienza memorabile e per assicurarsi che tutte le azioni dell'impresa siano finalizzate ad accrescere il valore generato per i clienti. Così, l'intero viaggio – partendo dalla primissima fase di contatto, fino alla fine, quando si genera la memoria dell'esperienza – deve essere preso in attenta considerazione per consentire all'azienda di progettare iniziative in grado di generare valore per il cliente attraverso la customer experience. Quest'ultima, quale risultato di qualsiasi interazione diretta o indiretta, genera infatti tutte le risposte soggettive dei clienti sul piano cognitivo, emozionale e relazionale. Il concetto di customer journey esalta la prospettiva dei clienti e la percezione di questi in merito ai diversi touchpoint, che costituiscono nel loro insieme la customer experience (7).

IL PROCESSO DEL CUSTOMER JOURNEY

Il processo del customer journey fluisce in genere dalla macro-fase del pre-acquisto (compresa la ricerca), seguita dall'acquisto e infine dal post-acquisto (8): in genere, è iterativo e dinamico. Questo processo incorpora esperienze passate (compresi gli acquisti precedenti) e anche fattori esterni rispetto al processo.

Le nuove tecnologie digitali hanno notevolmente aumentato il numero di punti di contatto con cui gli individui possono interagire, aggiungendo così più complessità al concetto di esperienza (9). L'interazione omnichannel è oggi una diffusa realtà e impone di affrontare un approccio integrato alla customer experience, esigendo la massima coerenza dei messaggi e dell'immagine attraverso i diversi canali offline e online e i differenti touchpoint, e – ancor più difficile – nel tempo. I clienti, infatti, sono oggi continuamente e

costantemente connessi ad altri clienti e altre aziende attraverso Internet, applicazioni mobili, piattaforme di e-commerce e reti sociali. Da un lato, perciò, la customer experience è diventata una potenziale fonte di vantaggio competitivo, soprattutto per quelle imprese che intendono differenziarsi dai concorrenti e cercare di stabilire una relazione fiduciaria di lungo termine con i loro clienti; dall'altro lato, le aziende stanno investendo risorse non solo per configurare esperienze efficaci, ma anche per fornire un'esperienza coerente attraverso l'intero range di canali e touchpoint.

Comprendere il customer journey nel suo insieme consente alle imprese di pianificare e realizzare una customer experience di valore. Analizzare il percorso del cliente e rimodellare la strategia secondo gli input ricevuti significa essere realmente «customer centric» (10). Ciò significa mettere il cliente al centro e al cuore di ogni decisione manageriale, assicurandosi di offrire un'esperienza che sia in grado di deliziare i clienti.

COME CREARE FIDUCIA CON LA CUSTOMER CENTRICITY

L'azienda customer centric interagisce costantemente con il cliente, provando ad anticipare i suoi bisogni e desideri e creando un'esperienza memorabile. Abbracciare una strategia basata sui clienti significa adottare una strategia che si sviluppa sulla base di customer insight e sulla comprensione dei bisogni profondi e delle necessità del consumatore, dei sacrifici in cui incorrono per acquistare i prodotti, delle difficoltà di ottenere beni, e di tutto ciò che rende più efficace la comunicazione tra l'impresa e il consumatore. Questo permette all'azienda di stabilire con il cliente un rapporto basato sulla fiducia, che sarà alla base di un forte attaccamento emotivo. La customer centricity guida perciò la strategia aziendale, che induce a modificare il focus delle imprese dal prodotto/servizio al cliente.

Nell'organizzazione customer centric il ruolo chiave è giocato dalla cultura d'impresa ma anche dalla capacità di saper collegare la missione, i valori e la strategia aziendale con i processi e l'organizzazione operativa. Infatti, solo le imprese che saranno in grado di trasformare gli intenti strategici in attività concrete e avere impatto sulle percezioni del mercato, saranno quelle in grado di vincere sul campo la sfida della customer centricity. In altri termini, non basta dichiararsi un'impresa customer centric, ma l'azienda deve lavorare all'ascolto continuo dei clienti, portando i manager sul campo, nel punto di vendita, nei call center, nelle aziende dei clienti.

Le imprese che «ce la fanno» manifestano consapevolmente la loro identità, cioè la loro missione e i loro valori distintivi, agiscono sulla base di una strategia ben declinata in programmi e progetti congruenti, sono costantemente all'opera per semplificare i processi operativi e minimizzare errori e sprechi, adottano



un modello organizzativo che definisce con chiarezza responsabilità e ruoli delle diverse unità. In definitiva, hanno uno stile di gestione che invita tutti i dipendenti a collaborare al miglioramento continuo delle attività nella prospettiva del cliente, grazie alla piena consapevolezza dell'impatto di ogni singolo operato sul risultato finale. Una società che passerà dallo stato «liquido», come descritto da Bauman, probabilmente, a quello «gassoso» (11).

L'agilità, la velocità, la capacità di alcune organizzazioni di stare davanti alle altre, dipendono proprio dal modo in cui le persone al loro interno affrontano la quotidianità e i problemi in modo innovativo: dai metodi con i quali riescono a scomporli e ricomporli in modo nuovo e diverso a quelli per valorizzare le diverse prospettive, passando per nuove associazioni di idee e di immagini. Uno dei principali ostacoli all'adozione

di un approccio realmente customer centric si rinviene spesso nelle difficoltà organizzative, che non ne permettono l'implementazione pratica.

A tal fine, i processi e i meccanismi organizzativi, i laboratori, i comitati e i gruppi di miglioramento sono fondamentali per tenere coesa la struttura e per continuare a farla crescere, consentendole di avere «lo sguardo rivolto al futuro», ma con i piedi ben piantati per terra, per ricercare soluzioni innovative e coordinate nella costruzione della crescita dell'impresa.

Il management deve allora prendere la bussola della fiducia, disegnare il proprio percorso sulla mappa, caratterizzandolo con gli elementi che ritiene potranno determinare il domani della sua impresa e riportarlo all'oggi, per delineare le azioni che dovrà pianificare per conquistare rapidamente la fiducia dei propri clienti e quella di tutti i suoi stakeholder.

DOI: 10.1485/1120-5032-202001-5

- (1) F.F. Reichheld, P. Scheffer, «E-loyalty: your secret weapon on the web», Harvard Business Review, 2000, 78(4), pp. 105-113.
- (2) S. Castaldo, F. Zerbini, «Fast Lane fiducia. La fiducia come acceleratore e amplificatore nell'economia in rete», in R. Fiocca (a cura di), La persona non è un'isola. Scritti italiani in onore di Ivan Snehota, Franco Angeli, Milano, 2017.
- (3) P.C. Verhoef, P.K. Kannan, J.J. Inman, «From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing», Journal of Retailing, 2015, 91 (2), pp. 174-181.
- (4) K. Melis, K. Campo, L. Lamey, E. Breugelmans, «A Bigger Slice of the Multichannel Grocery Pie: When Does Consumers' Online Channel Use Expand Retailers' Share of Wallet?», Journal of Retailing, 2016, 92 (3), pp. 268-286.
- (5) S. Yami, S. Castaldo, G. Dagnino, F. Le Roy, Coopetition Winning Strategies for the 21st Century, Edward Elgar, Cheltenham, UK, 2010.
- (6) E.C. Hirschman, M.C. Holbrook, «Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions», Journal of Marketing, 1982, 46(3), pp. 92-101.
- (7) L. Patricio, R.P. Fisk, J. Falcao, L. Constantine, «Multilevel Service Design: From Customer Value Constellation to Service Experience Blueprinting», Journal of Service Research, 2011, 14 (2), pp. 180-200.
- (8) C.M. Voorhees, P.F. Fombelle, Y. Gregoire, S. Bone, A. Gustafsson, R. Sousa, T. Walkowiak, «Service encounters, experiences and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens», Journal of Business Research, 2017, 79, pp. 269-280; K.N. Lemon, P.C. Verhoef, «Understanding customer experience throughout the customer journey», American Marketing Association, 2016, 80, pp. 69-96.
- (9) E. Anderl, J.E. Schumann, W. Kunz, «Helping firms reduce complexity in multichannel online data: A new taxonomy-based approach for customer journeys», Journal of Retailing, 92(2), pp. 185-203.
- (10) E. Valdani, B. Busacca, «Customer Based View. La creazione di valore nelle prospettive delle relazioni di mercato», Finanza Marketing e Produzione, 1999, 2; D. Grewal, A.L. Roggeveen, J. Nordfält, «The future of retailing», Journal of Retailing, 2017, 93(1), pp. 1-6.
- (11) D. Villa, Guida per manager disorientati. Dialogo su come fare innovazione, Franco Angeli, Milano, 2019.

IN SINTESI

- La fiducia del cliente è il principale driver delle performance economiche di un'impresa. Ciò è ancor più vero nei canali digitali, che esprimono un forte bisogno di fiducia.
- Per cogliere le opportunità delle nuove tecnologie bisogna andare verso l'omnichannel marketing, che mette il cliente al centro dell'impresa e dei suoi canali.
- La comprensione del customer journey è l'imprescindibile punto di partenza per progettare un approccio di omnichannel marketing in grado di sviluppare la fiducia della domanda.
- Bisogna modellare l'organizzazione, i processi e la cultura organizzativa per realizzare effettivamente un'impresa customer centric.