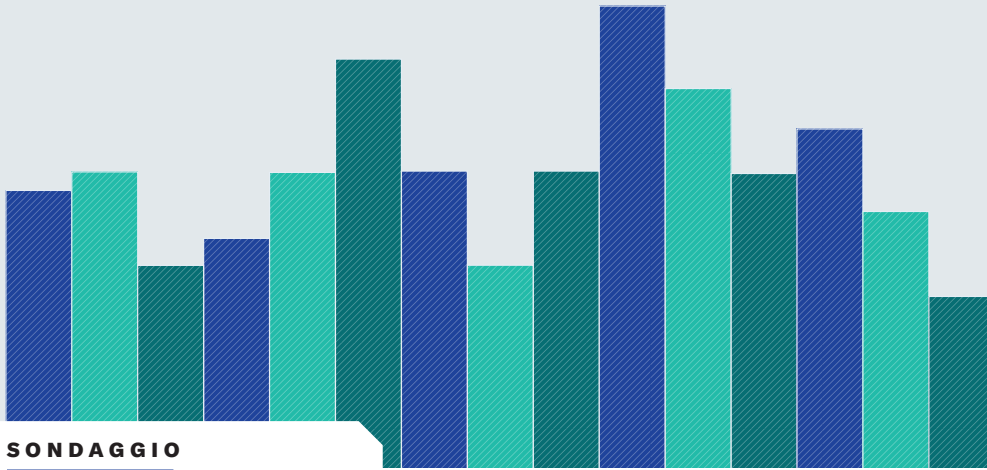




**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES



SONDAGGIO

Trasformare l'esperienza clienti all'interno e all'esterno



Con la partecipazione di

 **thoughtworks**

È il momento di chiudere il divario sulla CX

Tutti concordano che la Customer Experience sia fondamentale in termini di business performance, quindi come mai non sono di più le aziende che eccellono?

Rujia Wang, Responsabile globale Customer Experience, Product and Design presso Thoughtworks e Joe Murray, Chief Digital Officer di Thoughtworks in Nord America

Una Customer Experience (CX) ben attuata è la spinta di alcune delle aziende di maggior successo nel mondo. Infatti, contribuisce a proteggere il coinvolgimento dei clienti (customer engagement) e il valore percepito dell'azienda (brand equity) in tempi di difficoltà economiche e rispetto ai balzi in avanti della concorrenza in tempi di crescita.

Eppure, la maggior parte dei leader aziendali ammette che le proprie strategie CX presentano delle carenze.

Come dimostra questo rapporto di Harvard Business Review Analytic Services, c'è un divario tra pensiero e comportamento: tra la consapevolezza che il miglioramento della CX sia una priorità fondamentale (come ha riferito il 73% dei partecipanti) e l'esecuzione di una CX efficace.

I partecipanti hanno classificato la CX come uno dei fattori chiave più importanti per la fidelizzazione dei clienti e per la brand equity. Eppure, solamente poco più di un terzo degli intervistati è fortemente d'accordo sul fatto che la CX rappresenti un punto fondamentale della strategia di crescita generale della propria azienda.

È evidente che ci sia un disallineamento su questo tema.

In Thoughtworks aiutiamo le aziende a trasformare i loro obiettivi CX in prodotti tangibili ed esperienze distinte. Abbiamo visto quali azioni forti i leader CX di successo sanno fare in modo diverso.

Definisci la tua CX North Star e affida questa responsabilità a qualcuno.

Per padroneggiare la propria CX è necessario un leader influente. Solo allora è possibile definire le pratiche di governance e di segnalazione necessarie per un miglioramento costante.

Ad esempio, questo rapporto dimostra che circa la metà delle aziende monitora le metriche dei clienti a livello aziendale. Ma, anche quando lo fanno, si tratta di misurazioni effettuate in ritardo (lagging measures). Un approccio migliore consiste nell'allineare le metriche CX ai risultati dei clienti e tracciarle all'interno di tutta l'azienda.

Supera la mentalità a silo

Secondo quanto riportato dal 34% dei partecipanti, i silos organizzativi o dei team rappresentano una delle principali difficoltà e molte strutture (come i team di prodotto o digitali) vengono spesso relegate ai margini delle iniziative CX.

Creare dei team multidisciplinari può decisamente contribuire a colmare il divario e offrire alle persone gli strumenti e i sistemi adeguati può consentire una maggiore focalizzazione sul valore per il cliente.

Focalizzati sul cliente, non sul canale

Secondo gli intervistati, la frizione dell'omnicanalità (omnichannel friction) rappresenta un ulteriore ostacolo. Ma, francamente, se si è preoccupati dell'allineamento dei canali, la prospettiva di osservazione potrebbe essere inadeguata.

I leader CX iniziano con la comprensione del cliente e del lavoro "complessivo" da svolgere (il suo 'job to be done'), per poi orchestrare i canali digitali, fisici e umani per offrire un'esperienza clienti in grado di migliorare l'engagement. Man mano che le aziende operano progressivamente come parte di un ecosistema più ampio per risolvere i problemi dei clienti, queste strategie dovrebbero guardare oltre i loro prodotti e i servizi.

Reagisci rapidamente ai cambiamenti per non interrompere l'operatività

Dal momento che le aspettative dei clienti sono in costante cambiamento, la crescita aziendale e la leadership di mercato apparterranno alle aziende che continueranno a evolversi e ad innovare. Considera il tuo modello di business come un insieme di capacità professionali in grado di risolvere i nuovi problemi dei tuoi clienti, fornire nuove customer value proposition e partecipare a ecosistemi di partner. Questa combinazione di product e platform thinking può accelerare il time to value, eppure, questo report fa emergere il divario tra le aspirazioni della maggior parte delle aziende per una CX che guidi il mercato e la loro capacità di esecuzione.

Esiste un margine significativo di miglioramento in termini di CX. I leader che stanno avanzando in tal senso sono in grado di mostrare il valore di una customer experience realmente distintiva e che, sul lungo termine, è costantemente in grado di coinvolgere e fidelizzare il cliente.

Se volessi condividere il tuo punto di vista sui risultati di questo report, contattaci, saremo lieti di parlarne insieme.

Trasforma l'esperienza clienti all'interno e all'esterno

È difficile sovrastimare l'importanza della customer experience (CX). “L'esperienza che i clienti hanno con voi (sia essa fisica, virtuale o telefonica), con il vostro staff e nei vostri negozi, rappresenta l'elemento più importante su cui concentrarsi nell'experience economy moderna” riferisce B. Joseph Pine II, coautore di *The Experience Economy* e cofondatore di “Aurora”, una società di consulenza Strategic Horizons con sede in Ohio. “Se non vi concentrate sull'esperienza che i clienti hanno con voi, prima o poi diverrete una commodity.” Infatti, negli ultimi anni, l'importanza della CX per il successo aziendale è aumentata, rendendola un fattore chiave, se non il principale, di differenziazione competitiva per le aziende di tutte le dimensioni e in molti settori.

Nonostante oggi si abbia accesso ad una quantità di dati sui clienti mai avuta prima e siano disponibili tecnologie in grado di generare customer insight, poche aziende eccellono nell'esecuzione della customer experience. Un sondaggio dell'agosto 2022 di Harvard Business Review Analytic Services con 465 partecipanti coinvolti nella strategia CX della propria azienda e nella sua delivery ha rivelato che quasi la totalità di essi (94%) riporta che è molto o estremamente importante che, per poter avere successo, le rispettive aziende forniscano delle esperienze clienti esemplari, leader nel settore. Tuttavia, solo il 10% dei partecipanti indica che la propria azienda sia estremamente efficace nel fornire una customer experience di questo tipo.

“Una cosa è affermare che si desidera essere experience-centric (centrati sull'esperienza)”, spiega Mat Duerden, coautore di *Designing Experiences* e professore associato di progettazione e gestione delle esperienze presso la

PUNTI SALIENTI



Il **94%** degli intervistati afferma che, per avere successo, è molto o estremamente importante che la propria organizzazione sia in grado di offrire **esperienze cliente leader** nel settore.



Il **74%** è fortemente d'accordo sul fatto che un'esperienza clienti ben progettata **promuova livelli maggiori di valore/brand equity**.



Il **73%** dichiara che il miglioramento dell'esperienza clienti è una delle **principali priorità strategiche** della propria organizzazione.

A causa degli arrotondamenti, alcuni valori contenuti in questo rapporto potrebbero non raggiungere il 100%.



“Riteniamo che oggi la brand equity si ottenga con un diagramma di Venn tra ciò che diciamo ai nostri clienti e ciò che essi effettivamente sperimentano. Aiutare la nostra azienda a comprendere questo aspetto ci permette di concentrarci su entrambe le parti”, afferma Nicola Buck, vicepresidente senior capo del reparto marketing di BP.

Marriott School of Business at Brigham Young University di Provo, nello Utah. “Altra cosa è fare ciò che va fatto per trasformare l’azienda.”

Sebbene la maggior parte dei partecipanti sia consapevole del fatto che la CX sia un fattore chiave in termini di fidelizzazione dei clienti, brand equity e business performance generali, e nonostante affermi che il miglioramento della CX rappresenti una priorità strategica, in realtà, la maggior parte delle aziende non riesce a gestire la CX come una capacità a livello aziendale. Solo un terzo delle aziende partecipanti mette chiaramente la CX al centro della sua strategia di crescita generale.

Una serie di problemi impedisce alle aziende di sviluppare una capacità di esecuzione ottimale sulla CX. Sebbene i partecipanti confermino l’implementazione di una serie di modifiche in termini di personale, processi e tecnologie nelle loro iniziative volte a riorganizzare la CX, sussiste un notevole margine di miglioramento nei loro approcci all’ottimizzazione di quest’ultima. Molte organizzazioni sono prive di ruoli apicali specifici per la customer experience e sono carenti nel coordinamento aziendale, lasciando fuori dall’equazione, di fatto, delle funzioni cruciali per portare a termine efficacemente la Customer Experience. Pochi degli approcci più efficaci per il miglioramento della CX sono stati adottati su larga scala. Inoltre, c’è un uso limitato di metriche e condivisione efficaci per la CX all’interno dell’azienda nella sua interezza.

Questo report analizza proprio il divario tra l’importanza strategica della CX e l’efficacia della stessa, le barriere principali per la sua esecuzione ottimale e l’importanza, nonché le sfide, nell’organizzare l’azienda intorno alla comprensione e all’ottimizzazione della value proposition per i clienti. Fa inoltre luce sugli approcci più efficaci alla trasformazione della CX, sul valore di una leadership chiara combinata con la collaborazione cross-funzionale, sull’importanza di metriche CX trasversali all’azienda e su come avviare e sostenere una pratica di CX a livello aziendale.

Il divario nelle prestazioni in termini di esperienza clienti

Nell’ultima decade, la CX è emersa come un vantaggio commerciale chiave in industrie, aree geografiche e dimensioni aziendali diverse. “Si tratta di un fattore di differenziazione assoluto in questo settore”, riferisce Scott Piccolo, Chief Digital Experience Officer presso Norwegian Cruise Lines Holdings (NCLH) di Miami. Dall’altra parte del mondo, presso la sede centrale australiana di Reece (fornitore leader di prodotti idraulici e sanitari), il brand and innovation director del

gruppo Carlo Tarquinio concorda col collega. “Sebbene, ovviamente, vi siano diversi fattori e dinamiche in gioco che impattano le nostre performance aziendali, come le strategie di prodotto e di prezzo e le efficienze della filiera di approvvigionamento (supply chain)”, riferisce Tarquinio, “il fattore chiave e differenziante per il valore è la customer experience.”

Nicola Buck, senior vice president of marketing dell’azienda energetica multinazionale BP con sede a Londra, sottolinea la natura dinamica delle esigenze dei clienti. “Dopo il Covid, ci siamo resi conto che le aspettative dei clienti rispetto ad una customer experience eccellente sono più importanti che mai”, spiega Buck. “Tali aspettative ormai possono crescere o modificarsi più rapidamente e sono guidate dall’ultima esperienza ottimale avuta, a prescindere dal brand o dal settore. Al fine di tenere il passo con le aspettative in continuo cambiamento sono necessari insight in tempo reale e un’agilità aziendale adatta a cambiare radicalmente strategia (pivot) a tale ritmo.”

I risultati del sondaggio fanno eco a questi sentimenti. Non solo la maggior parte dei partecipanti afferma che la CX è fondamentale per le performance aziendali; oltre due terzi (68%) riferisce che la CX sia uno dei fattori primari che influenza la fidelizzazione dei clienti, secondo solo alla qualità dei prodotti e dei servizi venduti (73%). Uno dei risultati fondamentali per una CX ben attuata si riflette spesso in un aumento del valore percepito del proprio brand (brand equity), stando a quanto riferito dai tre quarti (74%) degli intervistati, i quali concordano fortemente sul fatto che una CX ben progettata spinga il valore economico e percepito di una marca. “Riteniamo che, al giorno d’oggi, sia possibile ottenere brand equity tramite un diagramma di Venn in base a ciò che comunichiamo ai nostri clienti e alle loro reali esperienze”, riferisce Buck. “Aiutare la nostra azienda a comprenderlo ci garantisce il focus adeguato su entrambi i versanti. E, a sua volta, la brand equity che ne scaturisce migliora il valore economico dell’azienda.”

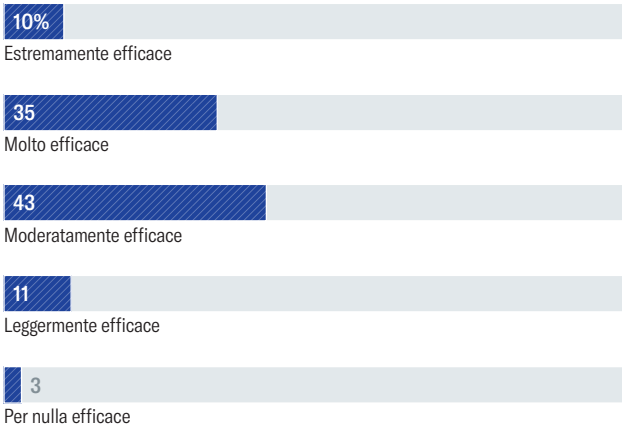
Tuttavia, la CX non è ancora percepita come un ingrediente fondamentale per la crescita presso molte aziende. All’incirca un terzo dei partecipanti (32%) concorda fortemente sul fatto che la CX sia un punto focale della strategia di crescita generale della propria azienda. “Quando si tratta di CX vi è una rottura fondamentale nella logica aziendale”, riferisce Simon David Clatworthy, autore di *The Experience-Centric Organization* e professore di service design presso l’AHO Center for Design Research di Oslo, in Norvegia. “La CX ha dimostrato di possedere un incredibile valore e, in molte aziende, è stata identificata come priorità principale, ma ad essa non seguono sempre gli investimenti.”

FIGURA 1

Poche aziende si distinguono nella customer experience

Solo il 10% dei soggetti intervistati ha classificato la propria azienda come estremamente efficace

QUANTO È EFFICACE OGGI LA VOSTRA ORGANIZZAZIONE NEL FORNIRE ESPERIENZE AI CLIENTI LEADER DEL SETTORE?



Fonte: Sondaggio di Harvard Business Review Analytic Services, agosto 2022

Di conseguenza, oggi molte aziende hanno difficoltà con la CX. Solo uno su 10 tra chi ha risposto al sondaggio valuta la sua azienda come estremamente efficace in termini di capacità di fornire una CX leader nel settore, e solo poco più di un terzo ha descritto la propria azienda come molto efficace in tal senso. Oltre la metà ha riferito che c'è del lavoro da fare in quest'ottica, valutando la propria azienda come moderatamente efficace (43%), parzialmente efficace (11%), o non efficace affatto (3%). **FIGURA 1**

Sfide CX olistiche in ambienti disgiunti

Vi sono notevoli ostacoli a livello aziendale, operativo e tecnologico che le aziende devono superare per fornire una CX leader nel settore come capacità aziendale. La maggior parte dei partecipanti, quando è stato chiesto loro delle difficoltà più rilevanti nella fornitura di una CX ottimale, ha indicato la presenza di silos aziendali e tra i team (34%). Inoltre, le difficoltà nel fornire una personalizzazione su larga scala e nel misurare l'impatto delle iniziative CX, la tecnologia digitale non ottimale e le complessità della gestione multicanale sono tutti visti come ostacoli significativi nella fornitura di una CX ottimale. **FIGURA 2** Oltre ai silos aziendali e tra i team, la differenza percentuale tra le difficoltà elencate è sottile e rivela una più ampia varietà di sfide che includono la mancanza di una chiara ownership della CX, i silos tra dati e sistemi, nonché la difficoltà di ottenere gli investimenti necessari nella CX.

In particolare, i partecipanti della regione Asia e Pacifico (APAC), rispetto a quelli del Nord America, erano più propensi

FIGURA 2

Una serie di problemi ostacola una CX ottimale

I silos organizzativi sono il principale ostacolo a un'esperienza clienti ottimale

QUALI SONO LE SFIDE PIÙ SIGNIFICATIVE PER OFFRIRE UN'ESPERIENZA CLIENTI OTTIMALE PER LA VOSTRA AZIENDA? [SELEZIONARE FINO A TRE RISPOSTE]



Fonte: Sondaggio di Harvard Business Review Analytic Services, Agosto 2022



“Una vera esperienza omnichannel per gli ospiti sembra un’ottima idea, ma richiede molti investimenti in sistemi di back-office per acquisire tutte le informazioni giuste e assicurarne la fornitura in un modo che le persone possano agire di conseguenza”, afferma Scott Piccolo, responsabile capo del reparto di esperienza digitale presso Norwegian Cruise Lines Holdings”.

a citare le difficoltà nel supportare la necessità per un investimento CX come una tra le più significative.

NCLH ha sempre dato la priorità all’esperienza per gli ospiti. Oltre alle navi, l’esperienza è l’unico fattore che permette a un operatore di crociera di differenziarsi dalla concorrenza. Eppure, anche in NCLH, le divisioni di lunga data a livello di organizzazione e di sistema hanno ostacolato la trasformazione della CX. “Negli anni passati c’erano molte idee e iniziative eccellenti che tuttavia erano molto isolate”, afferma Piccolo di NCLH. “Come tutte le aziende, anche noi abbiamo sofferto di tecnologie e politiche a compartimenti stagni.”

Da quando ha assunto il nuovo ruolo di Chief Digital Experience Officer, Piccolo riferisce direttamente ai tre presidenti dei marchi aziendali, ponendosi al centro del business e contribuendo a guidare un approccio più unificato e ponderato alla progettazione della CX. “Questo mi permette di lavorare con altri stakeholder chiave per creare una strategia olistica per l’esperienza per gli ospiti”, afferma Piccolo. “Lavoro con i reparti marketing, comunicazione, IT, ricavi a bordo e altri. Partecipo alle stesse riunioni strategiche per assicurarmi di essere tutti allineati.” Insieme, questi stakeholder hanno intrapreso un cambiamento di direzione fondamentale, passando dalla semplice modernizzazione dei sistemi di prenotazione a un obiettivo di CX più olistico, che consiste nell’offrire le migliori vacanze “da ricordare per tutta la vita” del settore.

Anche il gigante dell’energia BP ritiene che l’abbattimento dei silos sia essenziale per una CX differenziata. “Abbiamo un team centrale di CX che lavora fianco a fianco con il nostro team responsabile degli insight, per gestire i customer journey di riferimento e guidarli nei diversi dipartimenti aziendali al di là dei silos”, spiega Buck. L’azienda offre una gamma sempre più ampia di soluzioni che vanno dalla vendita tradizionale di carburante ai clienti, alla vendita di ricarica elettrica a domicilio e in viaggio, fino alla vendita di alimenti e bevande. Sono in fase di sviluppo anche nuovi modelli di business e

piattaforme di servizi rivolti a clienti consumer e business. “Crediamo che una CX end-to-end che dia priorità alle esigenze dei clienti nell’intero spettro di servizi rappresenti il valore più grande per i nostri clienti”, aggiunge Buck.

Negli ultimi anni, la CX “omnicanale” (omnichannel) è diventata una parola chiave nel marketing, oltre che una potenziale soluzione per le sfide legate alla customer experience. Tuttavia, la CX omnicanale continua a ostacolare le organizzazioni. Nonostante l’83% degli intervistati affermi che fornire un’esperienza omnichannel ottimale sia estremamente o molto importante per il successo delle proprie organizzazioni, solo il 24% afferma che la propria azienda è, al momento, totalmente o molto efficace nel farlo. “Si tratta dell’obiettivo giusto”, afferma Sudhir Rajagopal, direttore della ricerca e del futuro dell’esperienza clienti presso la società di ricerche International Data Corp (IDC). “Il problema è che le aziende hanno spinto i canali allo scopo di offrire una scelta. Tuttavia, non hanno pensato a quale esperienza viene offerta e come uniformarla tramite questi canali.

Per NCLH, il termine “omnichannel” è molto più di una parola chiave: è una realtà. Esistono vari modi per prenotare una crociera: dalle agenzie di viaggio ad una telefonata alla compagnia di crociera, o da un sito web o un’app per cellulare. “Storicamente, questi canali operavano in modo indipendente”, spiega Piccolo. Inoltre, in molti casi le applicazioni impiegate sono state sviluppate e gestite separatamente utilizzando sistemi operativi differenti. “Offrire una vera esperienza omnichannel per gli ospiti sembra un’idea fantastica ma richiede molti investimenti nei sistemi back-office, necessari per acquisire tutte le informazioni corrette e assicurarsi di fornirle in un modo che abiliti le persone ad agire di conseguenza”, prosegue Piccolo. “Offrire un’esperienza davvero sorprendente e senza interruzioni non è un compito facile come può sembrare, ma si tratta di una necessità assoluta.”

Il fornitore di prodotti per l’idraulica Reece è da sempre orgoglioso dei rapporti personali che ha instaurato con i suoi clienti di piccole e medie dimensioni. Queste relazioni interpersonali e gli insight che ne derivano non sono secondi a nessuno afferma Tarquinio di Reece, che poi aggiunge: “La sfida consiste nello scalare in modo significativo questa modalità verso funzioni aziendali come la tecnologia, l’esperienza dei dipendenti, il merchandising e persino il marketing”. Tarquinio spiega poi che, per questa azienda, l’obiettivo è “comprendere e utilizzare questi insight per offrire un’esperienza clienti diversificata e coerente”.

Parte del ruolo di Tarquinio consiste nel prendere le parti migliori della CX attuale, tradurle in modo che funzionino tra i vari canali e integrarle nello sviluppo di strumenti e approcci più moderni. “Offrire ai clienti un’esperienza vincente è ciò che il personale delle nostre filiali fa ogni giorno”, spiega Tarquinio. “Questo è ottimo ma rispetto al fornire solamente un’esperienza clienti ideale, a volte, i benefici e i risultati più intangibili e a lungo termine dell’innovazione dell’esperienza clienti richiedono il sostegno interno e collaborazione.”

Necessità di un cambiamento

Data l’ampiezza delle sfide che le organizzazioni devono affrontare, non sorprende che solo poche di esse abbiano sviluppato pienamente la CX come mentalità e punto di



“È importante tracciare la curva emozionale e individuare i punti critici dei nostri clienti”, afferma Simon David Clatworthy, autore di *The Experience-Centric Organization* e professore di progettazione dei servizi presso l’AHO Center for Design Research.

forza aziendale. Solo il 15% degli intervistati concorda sul fatto che la propria azienda disponga di una strategia e di un approccio alla CX di tipo olistico ed end-to-end, mentre il 25% è d’accordo solo in parte. Secondo Pine di Strategic Horizons, il principale ostacolo alla fornitura di esperienze distintive ai clienti è la mentalità. “L’ostacolo è pensare che i vecchi metodi funzionino ancora, che l’esperienza sia solo un’extra o la ciliegina sulla torta”, afferma Pine, che lavora con aziende di questo settore da più di due decenni. “È necessaria una mentalità secondo cui l’esperienza è la torta che promuove il successo dell’intera azienda.”

Tuttavia, il miglioramento della CX rientra nei programmi della maggior parte delle organizzazioni. Quasi tre quarti degli intervistati (il 73%) riferisce che il miglioramento della CX è una delle loro principali priorità strategiche, compreso il 10% che lo indica come una priorità assoluta. Due intervistati su 10 affermano che il miglioramento della CX è una priorità di medio livello, mentre solo il 7% la ritiene una priorità di basso livello o non la include nemmeno nel proprio programma.

Le organizzazioni stanno implementando una serie di cambiamenti migliorativi a livello di persone, processi e tecnologie. Tra gli approcci più comuni adottati dalle organizzazioni nell’ambito delle loro strategie di CX vi sono l’implementazione di un programma di ascolto dei clienti (42%), l’adozione di pratiche di progettazione della CX come la mappatura del customer journey (38%), il miglioramento dell’esperienza dei dipendenti (37%) e l’adozione di nuovi strumenti digitali per gestire le iniziative di CX (36%). **FIGURA 3** Tra i metodi meno adottati vi sono la definizione di ruoli chiari per la leadership della CX (26%), l’adozione di una piattaforma di tecnologie integrate per le funzionalità della CX (21%) e la definizione di una chiara governance della CX (15%).

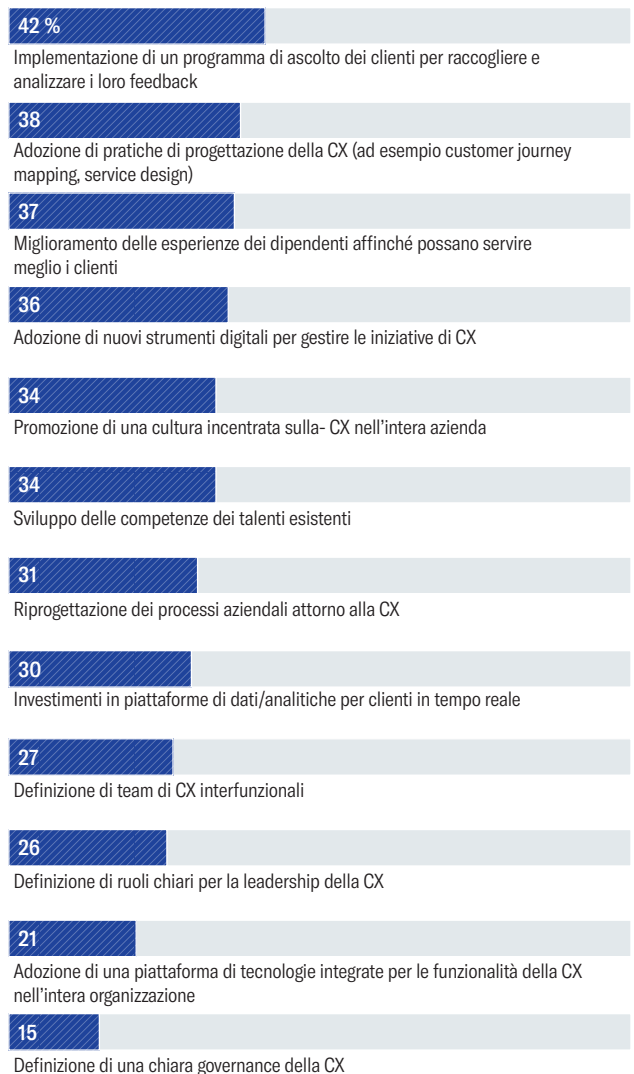
Per la maggior parte delle organizzazioni decise a migliorare la CX, “si tratta di buttarsi e di fare qualche passo iniziale”, afferma Clatworthy, che ha lavorato con svariate aziende alla strategia di CX presso l’AHO Center for Design Research. Una volta che le aziende si sono convinte di essere nel business di fornitura di esperienze, l’azione successiva più comune ed efficace consiste nel mappare il customer journey del cliente con una svolta esperienziale. Nonostante gli insight emersi dai sondaggi con i clienti, i focus group e i dati comportamentali abbiano tutti un valore, non c’è niente di più illuminante che immedesimarsi nel cliente per capire in prima persona quali siano le sue esperienze. “È importante tracciare la curva emozionale e capire i punti deboli”, spiega Clatworthy, che organizza “safari di esperienze” per i leader aziendali. “Sottoscrivi un’assicurazione. Soggiorna in un hotel. Vai in un ospedale e documenta quanto accade”, prosegue Clatworthy. “La maggior parte delle persone resta scioccata da ciò che scopre ed è motivata a fare qualcosa al riguardo.”

FIGURA 3

Un approccio polivalente al miglioramento della CX

Vengono utilizzate varie tecniche e i programmi di ascolto della voce dei clienti sono il metodo più diffuso.

QUALI DELLE SEGUENTI TECNICHE O APPROCCI HA ADOTTATO LA VOSTRA ORGANIZZAZIONE FINORA NELL’AMBITO DELLA SUA STRATEGIA DI CX? [SELEZIONARE TUTTE LE RISPOSTE PERTINENTI]



Fonte: Sondaggio di Harvard Business Review Analytic Services, Agosto 2022



“Visualizzare i punti critici dei clienti e articolare le nostre ambizioni al fine di risolverli ci ha davvero aiutati a spronare e a unificare i team di tutta l'intera azienda”, afferma Buck di BP.

Duerden della Brigham Young University consiglia di correlare le mappature dei customer journey con i dati del cliente e con i suoi punti di contatto (touchpoint). “In questo modo, quando si verificano alti e bassi è possibile sapere chi controlla i touchpoint e chi può dirigere il flusso degli insight verso di loro”, riferisce Duerden. “È possibile iniziare a rispondere alla voice of the customer in un modo molto più incentrato sulla progettazione dell'esperienza dei clienti.” Le aziende possono inoltre utilizzare le mappe dei customer journey attuali e future per identificare le aree di miglioramento. “È difficile apportare cambiamenti se si dispone solo di una piccola quantità di dati”, afferma Duerden.

Le iniziative di NCLH in materia di CX coprono l'intera gamma delle tecniche strategiche più diffuse. “Si tratta di un aspetto trasversale che coinvolge persone, processi e tecnologie”, afferma Piccolo. Il suo team di esperienza digitale si avvale di gruppi di clienti per testare le idee. “Abbiamo anche costruito la nostra journey map dell'ospite e siamo passati a identificare le diverse personas.” Non si tratta di personas di marketing tradizionali, che si basano su dati demografici, ma di design personas e per la progettazione della CX, costruite su motivazioni e valori personali.

Solo nell'ultimo anno, BP ha adottato tre dei principali approcci alla trasformazione della CX indicati nel sondaggio di Harvard Business Review Analytic Services. L'azienda ha aggiunto un elemento in tempo reale al suo programma di ascolto dei clienti. I clienti possono fornire i propri feedback dell'esperienza avuta in negozio, ad esempio durante la fase di check-out o subito dopo. BP integra quindi queste risposte nella piattaforma interna di CX che viene impiegata per creare una visione a 360° del cliente. “I feedback contribuiscono in modo determinante al nostro programma di customer centricity, che li esamina e li fa evolvere nelle nostre offerte”, spiega Buck. BP si è riorganizzata per adattarsi a questo tipo di feedback dei clienti. “I nostri team addetti all'assistenza clienti sono una preziosa fonte di insight per i team regionali, grazie ai quali possiamo implementare squadre incaricate di risolvere problemi specifici”, prosegue Buck.

La mappatura del customer journey è un altro importante strumento per BP, che ha inserito nell'elenco delle priorità per il 2023 ulteriori strumenti digitali di supporto alla mappatura. “Visualizzare i punti dolenti dei clienti e articolare le nostre ambizioni per risolverli ci ha realmente aiutati a spronare e a unificare i team nell'intera azienda”, spiega Buck. Un altro fattore fondamentale è l'esperienza dei dipendenti. L'attenzione si è concentrata sull'eliminare delle attività manuali banali e di scarso valore utilizzando l'automazione, per fornire ai team che si occupano direttamente del rapporto con i clienti una maggiore capacità di coinvolgimento. “Stiamo anche valutando il modo in cui i nostri impiegati vivono il proprio ruolo in BP”, spiega Buck. “Stiamo investendo e apportando miglioramenti ogni settimana.”

In Reece, Tarquinio ha un team dedicato che si occupa di design thinking e progettazione dei servizi (service design). Ora sta creando competenze di raccolta degli insight, mappatura del customer journey e progettazione dell'esperienza. I partecipanti ai nuovi programmi di Reece per neolaureati e leader emergenti ricevono una formazione in tutte e tre queste aree. “Abbiamo anche introdotto un approccio più sistematico e disciplinato al modo in cui innoviamo l'esperienza dei clienti”, dichiara Tarquinio. “Disponiamo di un programma di sperimentazione e iterazione in alcuni ambiti strategici, tra cui negozi e servizi di prova.”

La trasformazione della CX: un cambiamento fondamentale

Le aziende che desiderano apportare miglioramenti esponenziali alla CX possono iniziare con investimenti di base. Tuttavia, devono anche apportare alcuni cambiamenti organizzativi fondamentali. “Progettare esperienze straordinarie non è una semplice questione di facciata” afferma Clatworthy. “È una cosa molto più complessa.”

Nonostante gli intervistati segnalino che è in corso un'ampia gamma di iniziative di miglioramento della CX, alcuni degli approcci più efficaci non sono stati adottati su larga scala. Il sondaggio ha chiesto agli intervistati di valutare l'impatto di ciascuna tecnica adottata per migliorare la CX e sono emerse alcune lacune interessanti.

Secondo gli intervistati, esistono vari approcci che possono avere un impatto significativo, tra cui la definizione di una chiara governance della CX (molto o estremamente impattante per il 71% di chi ha adottato questo approccio) e di chiari ruoli di leadership della CX (molto o estremamente impattante per il 67% di chi ha adottato questo approccio), nonché la promozione di una cultura incentrata sulla CX (molto o estremamente impattante per il 66% di chi ha adottato questo approccio).

Tuttavia, in termini di adozione effettiva questi approcci si collocano a metà o in fondo alla classifica. Infatti, solo il 15% degli intervistati dichiara di avere una chiara governance della CX, il che la rende l'opzione meno adottata. Inoltre, solo un quarto circa dichiara di aver stabilito chiari ruoli di leadership per la CX, mentre circa un terzo afferma di promuovere una cultura incentrata sulla CX. **FIGURA 4** Qui sono rappresentati gli impegni e investimenti a lungo termine che, in assenza di un chiaro riconoscimento della CX come obiettivo aziendale, hanno scarse possibilità di materializzarsi.

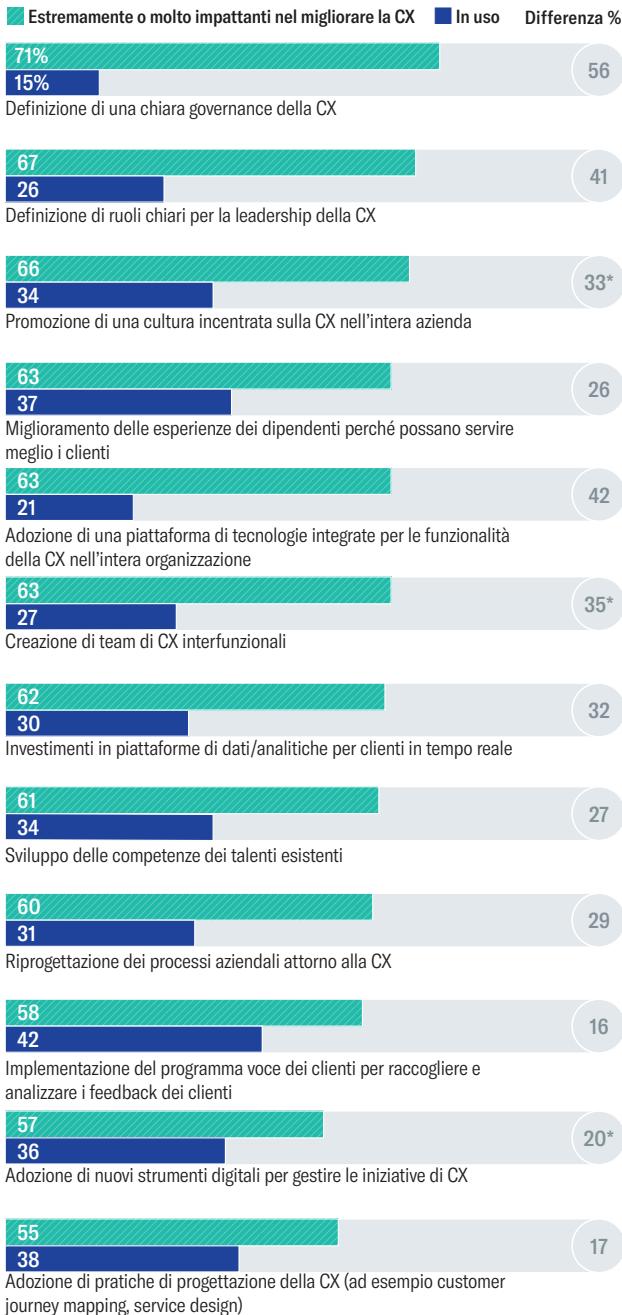
Molti di questi approcci alla CX altamente apprezzati dimostrano un'attenzione al modo in cui gli elementi interni dell'azienda (team, processi e cultura) sono strutturati. Quando si parla di trasformazione della CX, è molto utile guardare all'interno dell'organizzazione alla ricerca di opportunità di miglioramento, senza concentrarsi solo su ciò che fanno i

FIGURA 4

I punti forti della strategia di CX

Alcuni approcci efficaci per migliorare la CX non sono stati ampiamente adottati

Il grafico che segue mostra le tecniche o gli approcci di maggiore impatto per migliorare la CX in base a coloro che li hanno adottati e alla percentuale totale di intervistati le cui aziende li stanno adottando.



Fonte: Sondaggio di Harvard Business Review Analytic Services, agosto 2022

*Differenza basata su percentuali non arrotondate

clienti. Questo è certamente il caso di Reece. “A livello base, il nostro approccio alla CX si basa davvero su una strategia e un approccio al marchio che descriviamo come inside out (dentro e fuori)”, spiega Tarquinio, “allineando tutte le funzioni interne e assicurandoci che il nostro personale e le nostre risorse siano in grado di mantenere la promessa del nostro marchio di fornire un servizio personalizzato attraverso un'esperienza clienti allineata.”

Secondo Pine, migliorare le esperienze dei dipendenti è una pratica chiave della CX. “Se volete che i vostri dipendenti, in particolare quelli che si rapportano direttamente con i clienti, offrano un'esperienza coinvolgente e memorabile”, afferma Pine, “è consigliabile offrire loro esperienze altrettanto coinvolgenti e memorabili, per dare loro i mezzi necessari per farlo con i clienti”. Le aziende che investono in sistemi che consentono ai dipendenti di risparmiare tempo ed energie per concentrarsi sui clienti sono avvantaggiate. Inoltre, garantiscono tassi di adozione più elevati e costanti dei nuovi sistemi progettati per offrire una migliore esperienza complessiva.

Necessità di una chiara leadership della CX

Nonostante l'importanza di definire chiari ruoli di leadership e governance, oltre la metà delle aziende non ha una posizione di leadership dedicata alla CX. Meno della metà (il 45%) degli intervistati afferma che la propria organizzazione ha un responsabile del monitoraggio o del miglioramento della CX nell'intera azienda, ad esempio un responsabile capo per i clienti o per l'esperienza, mentre il 51% afferma che la propria organizzazione non dispone di tale figura.

“Consiglio alla maggior parte delle aziende di assumere un Chief Experience Officer, per creare questa attenzione e diffondere le esperienze nell'intera organizzazione”, afferma Pine. Riconoscendo la necessità di una persona di riferimento in grado di guidare la trasformazione della CX già quando ricopriva il ruolo di co-CIO in NCLH nel 2021, Piccolo fece pressioni a favore della creazione di un ruolo di responsabile per l'esperienza digitale, ruolo che poi ha assunto nell'agosto 2021. “Ne ho parlato con i presidenti dei nostri marchi, con il CEO globale e con il consiglio di amministrazione, che si sono detti tutti d'accordo”, afferma Piccolo. “Tutti sapevano che si trattava di una buona idea; si trattava solo di formalizzarla.”

Secondo Rajagopal di IDC, è fondamentale avere un leader che si occupi in modo chiaro della CX, a prescindere dal fatto che egli assuma o meno un nuovo titolo. Recentemente Reece ha ristrutturato il reparto di marketing per concentrarsi maggiormente sulla CX. Al momento, ad ogni cluster di clienti è stato assegnato un brand leader, il cui ruolo è quello di creare una visione olistica della CX e di connettere tra di loro le persone e le risorse necessarie a fornirla. “Non volevamo che le persone pensassero alla CX come a un reparto o a un ruolo di un singolo team, anziché come ad una responsabilità condivisa”, afferma Tarquinio. “Avremmo potuto chiamarlo (il reparto) “esperienza clienti”, ma “marketing” suonava meglio nella nostra organizzazione.”

Infatti, concentrare la responsabilità in un singolo gruppo costituisce un rischio potenziale. Nonostante sia difficile fare progressi in assenza di una chiara proprietà della CX, concorda Duerden, un responsabile o un reparto per la CX valgono



“La nostra sfida consiste nel collegare tra loro tutti i ruoli per offrire una comprensione comune di ciò che è importante e di quando lo è, soprattutto per quanto riguarda le componenti online e offline dell’intera esperienza clienti”, afferma Tarquinio, direttore del reparto marchio del gruppo e innovazione presso Reece.

quanto la loro capacità di lavorare a livello interfunzionale. “È possibile creare un ruolo CX”, spiega Clatworthy, “ma la responsabilità è di tutti”.

Chiaramente, la CX non è un compito esclusivo del reparto marketing, delle vendite o dell’assistenza clienti. Tutte le persone dell’azienda devono svolgere il proprio ruolo per offrire esperienze ottimali ai clienti. Purtroppo, molti reparti fondamentali per la fornitura della CX vengono spesso esclusi dalle iniziative di CX. Spesso gli intervistati riferiscono che l’assistenza/il supporto clienti (60%) è coinvolta nelle loro iniziative. A seguire vengono i reparti marketing/pubblicità/PR (52%), vendite (49%) e reparti operativi (48%). Un numero minore di intervistati riferisce il coinvolgimento dei reparti di strategia (41%), team del prodotto (39%), IT (38%), digitale (37%), analisi dei dati (36%), ricerca e sviluppo (22%), risorse umane (20%), o controllo qualità/ingegneria (17%), tutti elementi che svolgono un ruolo nella CX. Inoltre, solo il 12% degli intervistati si dichiara fortemente d’accordo sul fatto che tutti i reparti della propria organizzazione collaborino efficacemente alle iniziative di CX, mentre il 31% è parzialmente d’accordo.

“Le organizzazioni più mature hanno una responsabilità condivisa dall’intero personale dirigente in termini di promozione della CX ad ampio spettro”, afferma Rajagopal. “Nonostante possa non avere un ruolo a contatto diretto con i clienti, un responsabile del reparto finanza è ugualmente responsabile per la CX. Si tratta di assicurarsi che tutti convergano sullo stesso obiettivo di CX.”

I leader aziendali di BP non solo ne riconoscono il valore aziendale ma “la vivono e la respirano ogni giorno”, spiega Buck. “In BP diamo molta importanza al trascorrere del tempo con i clienti e ad ascoltare i loro punti dolenti (pain points). Invitiamo i leader a trascorrere del tempo sul campo e a sperimentare in prima persona i nostri prodotti e le nostre offerte tenendo sempre a mente i clienti.”

L’esperienza dei clienti è uno sport di squadra

Così come molte organizzazioni non dispongono di un leader dedicato alla CX, molte presentano collegamenti limitati alla CX in tutta l’azienda. Solo il 13% degli intervistati è fortemente d’accordo sul fatto che tutti i reparti coinvolti nella CX condividano un concetto comune della loro CX ideale, il 15% è fortemente d’accordo sul fatto che i reparti collaborino efficacemente alle iniziative di CX e il 16% è fortemente d’accordo sul fatto che tutto il personale aziendale comprenda la proposta di valore per il cliente. **FIGURA 5**

La CX può risentire dell’assenza di una visuale chiara tra il lavoro svolto da una persona e il suo impatto finale sulla CX.

“Se sono in grado di vedere il mio impatto su un cliente, è probabile che io sia più propenso a lavorare di più e a sentirmi più coinvolto”, spiega Duerden. “Partecipare ad una riunione e discutere del modo in cui abbiamo un impatto sul cliente è una cosa, ma avere l’opportunità di sapere d’essere coinvolti nella CX indipendentemente dal reparto in cui lavoro, sia esso amministrazione o acquisti, è un’altra.” È importante non solo segnalare che tutti noi diamo valore all’esperienza dei clienti, ma anche che svolgiamo un ruolo in merito.”

È importante spiegare cosa dovrebbe comportare un’esperienza, indipendentemente dal canale, dal prodotto o dal touchpoint. Nonostante la maggior parte delle aziende disponga di guide allo stile del marchio (brand style guide), “pochissime dispongono di una guida sull’esperienza che offre”, afferma Duerden. “Ogni aspetto di un’esperienza è importante, e il desiderio è che tutti gli elementi siano in armonia tra di loro.”

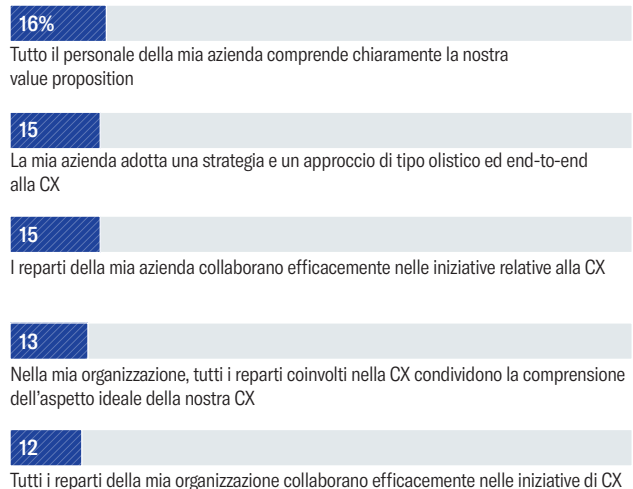
Reece fa in modo che ogni dipendente comprenda la promessa del brand di un servizio personalizzato. Questa

FIGURA 5

Un approccio frammentato

Poche aziende collaborano e si coordinano efficacemente sulla CX

VALUTATE IN CHE MISURA SIETE D’ACCORDO O IN DISACCORDO CON LE SEGUENTI AFFERMAZIONI (INDICANDO FORTEMENTE D’ACCORDO DI SEGUITO)



Fonte: Sondaggio di Harvard Business Review Analytic Services, Agosto 2022

promessa si estende al motto aziendale che, afferma Reece, “lavora per voi”. “Si tratta di comprendere le esigenze individuali dei nostri clienti e di confezionare il nostro servizio in modo da soddisfarli e farli aumentare”, spiega Tarquinio. Nonostante sia importante disporre di un leader designato per la CX, è altrettanto importante anche stabilire una mentalità incentrata sul cliente, a partire dal CEO, fino al più giovane dei dipendenti. “La nostra sfida consiste nel collegare tutti gli attori per ottenere una comprensione condivisa di ciò che è importante e di quando lo è, soprattutto per quanto riguarda le componenti online e offline dell’intera esperienza clienti”, riferisce Tarquinio. In Reece, ogni iniziativa aziendale in materia di CX prevede una rappresentanza interfunzionale e competenze di progettazione dell’esperienza. L’azienda si impegna inoltre a garantire che i reparti aziendali come IT, risorse umane, finance (amministrazione) e acquisti siano collegati agli operatori di prima linea che vivono e respirano l’esperienza clienti.

BP è organizzata in squadre di prodotto che lavorano su requisiti specifici per i clienti. “Queste sono trasversali ai reparti aziendali per garantire la presenza delle competenze adeguate in azienda e per far fronte alle più grandi sfide e opportunità”, continua Buck. “Utilizziamo il nostro approccio alla CX per unificare i nostri OKR (obiettivi e risultati chiave) e garantire che tutti comprendano che il ruolo che svolgono serve a promuovere la centralità del cliente, indipendentemente dalla mansione o dal reparto.”

Misurare l’impatto della CX

La misurazione degli effetti delle iniziative CX può essere un compito arduo. Nonostante esistano metriche qualitative e quantitative, la valutazione dell’impatto della CX può risultare tanto arte quanto scienza. Infatti, il modo di interpretare i risultati è citato dagli intervistati come una delle sfide più frequenti per offrire un’esperienza ottimale ai clienti.

Tuttavia, la disponibilità di metriche efficaci è fondamentale per gestire e migliorare la CX. La trasformazione aziendale richiede insight sull’azienda a molti livelli. Eppure, il sondaggio rivela l’esistenza di un margine di miglioramento nelle metriche e nei report della CX a livello dell’intera azienda. Poco più della metà degli intervistati (il 52%) afferma che la propria organizzazione monitora e genera report sulle metriche di CX a livello aziendale, mentre il 38% afferma il contrario e il 10% risponde di non saperlo. È interessante notare che gli intervistati dei Paesi APAC (il 59%) sono più propensi di quelli europei (il 44%) a monitorare e generare report sulle metriche di CX a livello aziendale.

Molte altre organizzazioni possono monitorare le metriche chiave della CX a livello aziendale. Oltre ai ricavi e alla soddisfazione dei dipendenti, metriche spesso monitorate in tutta l’azienda, meno della metà degli intervistati dichiara che le proprie organizzazioni monitorano specifiche metriche di CX a livello aziendale. Le metriche di CX più comunemente monitorate in questo modo sono il fatturato (76%), la soddisfazione dei dipendenti (61%), il Net Promoter Score (indicatore del grado di soddisfazione della clientela, NPS) (47%), il tasso di fidelizzazione (45%), i dati quantitativi sulla soddisfazione dei clienti (42%) e i dati qualitativi sulla soddisfazione dei clienti (39%). Fatta eccezione per le prime



“Gli NPS sono semplici e veloci da misurare. Tuttavia, una cosa è dire che gli NPS sono alti o bassi, un’altra è approfondire per capirne il motivo e cosa facciamo a riguardo”, afferma Mat Duerden, professore associato di progettazione e gestione delle esperienze presso la Marriott School of Business at Brigham Young University.

quattro metriche di questo elenco, tutte le altre sono più comunemente monitorate dai singoli team.

Quando si confrontano le metriche di CX più comunemente monitorate con quelle che gli intervistati considerano di maggior valore, è possibile un certo livello di corrispondenza. Tra coloro le cui organizzazioni utilizzano l’NPS, poco più della metà lo classifica come una delle metriche CX più valide. L’NPS monitora le risposte date dai clienti in occasione di sondaggi, per valutare la probabilità che raccomandino un’azienda, un prodotto o un servizio ad amici o colleghi. In termini di valore, dopo l’NPS vi sono il tasso di fidelizzazione (43%), i dati qualitativi sulla soddisfazione del cliente (37%) e le metriche sul coinvolgimento del cliente (37%).

Altrettanto importante delle metriche stesse è l’uso che ne fanno le aziende. “L’NPS è una misura rapida e facile”, afferma Duerden. “Tuttavia, dire che l’NPS è alto o basso è differente dal decidere di approfondire per capirne il motivo e cosa facciamo in merito.”

Le organizzazioni orientate all’esperienza vanno oltre, fornendo un collegamento tra i cambiamenti nella CX e i KPI più importanti per loro. Senza questa comprensione, i valori di NPS o i dati sulla soddisfazione dei clienti sono solo numeri. “È necessario esaminare una serie di metriche differenti, utilizzarle in modo sensato e correlarle alle metriche aziendali”, afferma Rajagopal. In questo modo “si ottiene un significativo miglioramento della CX, nonché del valore aziendale”.

Le aziende che eccellono nella CX impiegano anche tecnologie e processi che consentono di generare dati e insight attuabili che possono essere applicati per migliorare continuamente la CX. In BP, la customer intelligence è parte integrante dell’evoluzione della CX. “In un mondo in cui le aspettative dei clienti aumentano, siamo consapevoli di dover offrire ogni giorno esperienze eccellenti ai nostri clienti”, afferma Buck. “Diamo alle metriche sui clienti la stessa importanza che diamo alle metriche sulle prestazioni e siamo consapevoli del fatto che sono interconnesse.

Ad esempio, i nostri clienti fidelizzati ci fanno visita più frequentemente rispetto agli altri, pertanto è fondamentale un attento monitoraggio del nostro canale di fidelizzazione. Inoltre, diamo un valore significativo alla misurazione delle nostre interazioni con i clienti e integriamo la loro voce nella nostra pianificazione.”

Attribuire direttamente specifiche attività ai valori della CX è un compito complesso, ammette Buck. “C’è del lavoro da fare. Tuttavia, accettare questa sfida e migliorare costantemente sta creando un entusiasmo crescente.

Il monitoraggio delle metriche di CX nell’intera azienda è fondamentale per “assicurarci che stiamo facendo la cosa giusta e che continuiamo il percorso, non sentendoci frustrati, cosa che in passato era un problema”, afferma Piccolo di NCLH, dove le metriche chiave includono i sondaggi sulla soddisfazione degli ospiti e i risultati legati alle iniziative.

BP esamina una serie di indicatori con una certa frequenza, talvolta quotidiana. Questi indicatori comprendono la partecipazione in tempo reale al programma dell’azienda, il numero di clienti che utilizzano le piattaforme digitali e le transazioni giornaliere totali dei clienti.

Una metrica che sta emergendo come KPI di elevato valore per i programmi di CX è il valore del ciclo di vita del cliente (CLV, Customer Lifetime Value), vale a dire il valore totale di un cliente per un’azienda nell’arco del loro intero rapporto. Circa un quarto degli intervistati afferma che la propria organizzazione monitora il CLV a livello aziendale (posizionandolo all’ottavo posto nell’elenco delle metriche di CX aziendali), mentre un altro 37% ne conferma il monitoraggio, ma non a livello dell’intera azienda. Tuttavia, in assenza di sistemi di monitoraggio efficaci calcolare il CLV può risultare difficile. Tuttavia, per le aziende che desiderano ottimizzare la CX e aumentare la fidelizzazione dei clienti, “il CLV è diventato una metrica incredibile”, afferma Clatworthy. “È la metrica centrale per una società basata sull’esperienza, poiché misura l’efficacia della CX nella creazione di relazioni. Non molte aziende ne fanno uso.”

Reece monitora una serie di metriche a livello aziendale per misurare le prestazioni della CX, tra cui l’NPS, nonché la rilevanza del marchio e lo stato di salute aziendale. “Inoltre è importante comprendere il risultato che una particolare attività di CX cerca di ottenere, che si tratti di un risparmio di tempo per il cliente, di un aumento della spesa, di una maggiore soddisfazione o fidelizzazione, o di una più facile acquisizione, e attribuirgli un valore che getti le basi per un risultato di valore del ciclo di vita”, afferma Tarquinio. “Nonostante per alcune delle nostre nuove iniziative di esperienza clienti sia ancora presto, stiamo assistendo a un effetto moltiplicatore sulla crescita della spesa e, in ultima analisi, del valore del ciclo di vita.”

Non tutti i fattori importanti sono facili da misurare. “Talvolta può risultare difficile collegare i punti”, afferma Tarquinio. “Cose come la brand equity o il valore per gli azionisti possono sembrare più intangibili o a lungo termine, soprattutto se un’organizzazione ha un forte orientamento operativo e di vendita.” A livello qualitativo, la maggiore attenzione alla CX, la costruzione di capacità intorno a essa e il suo inserimento nella pianificazione strategica, hanno rappresentato una forza positiva. “Questo ha creato opportunità di una maggiore collaborazione interfunzionale intorno ai clienti, approcci più efficienti e di una visione più

allineata e connessa del cliente e dell’esperienza dei clienti”, afferma Tarquinio.

Il valore di una piattaforma a prova di futuro

Oltre a creare una mentalità incentrata sull’esperienza, un altro elemento fondamentale per il successo della CX è la presenza di una piattaforma IT che consenta alle organizzazioni di sviluppare, re-implementare e sfruttare una serie di funzionalità rivolte ai clienti. In passato, molte organizzazioni costruivano o acquistavano nuove applicazioni o funzionalità per clienti come singoli progetti. Tuttavia, in un mercato dinamico come quello di oggi, questa tendenza lascia le aziende impreparate. Le organizzazioni che investono nelle piattaforme di esperienza clienti, dotate di una tecnologia riutilizzabile e di funzionalità aziendali comuni in uso nell’intera azienda, sono in grado di adattarsi più facilmente alle richieste dei clienti in continua evoluzione o accelerazione.

La mentalità orientata alla piattaforma (o platform thinking) è una strategia che mette le priorità aziendali chiave e le esigenze dei clienti al centro dell’approccio dell’organizzazione alla costruzione di tecnologie fondanti come questa, e la metodologia può dimostrarsi preziosa per la CX. Nonostante l’applicazione dei principi del platform thinking alla CX non sia ancora ampiamente compresa o adottata (solo il 19% degli intervistati afferma di conoscerne il concetto in un ambito di CX) per alcuni leader della CX come NCLH, il valore di iniziare da zero con una nuova piattaforma aziendale è stato difficile da ignorare.

“Esaminando i nostri sistemi preesistenti, ci siamo resi conto che c’era molto lavoro da fare per supportare l’obiettivo di far fluire i dati degli ospiti all’interno dell’azienda”, spiega Piccolo, e il platform thinking era un obbligo. Il team di Piccolo ha costruito una nuova piattaforma di prenotazioni e una piattaforma di esperienza digitale omnichannel in grado di integrarsi con il data lake aziendale. Al di sopra si trova una piattaforma per i dati dei clienti che opera con le più recenti applicazioni per dispositivi mobili dell’azienda e con le funzionalità del sito web. “In sostanza si tratta di creare una piattaforma in grado di supportare più canali e touchpoints”, afferma Piccolo. “Qualsiasi cosa costruiremo in futuro, sarà eseguita sulla stessa piattaforma e sulla stessa serie di servizi.”

Dove andremo da questo punto in poi

Esiste un percorso chiaro, anche se non facile, per le organizzazioni che comprendono il valore commerciale di offrire esperienze distintive ai clienti. È fondamentale guardare all’esterno per identificare le esigenze dei clienti e all’interno per soddisfarle. L’indagine svela la dimostrazione di valore nella creazione di una chiara ownership per la trasformazione della CX, nel coinvolgimento dell’intera organizzazione per migliorarla, nell’implementazione delle best practice di progettazione dell’esperienza, nel monitoraggio e creazione di report delle metriche della CX a livello aziendale e nell’esplorazione di piattaforme e nuove funzionalità aziendali che favoriscono la CX.

Per raggiungere questi obiettivi, la trasformazione della CX richiede cambiamenti fondamentali su diversi fronti. I leader

e gli esperti di CX in prima linea offrono alcuni consigli su come iniziare a sostenere una pratica di CX aziendale.

Cura le relazioni con i principali stakeholder. “Prima di iniziare a parlare di visione e strategia, è necessario costruire questi rapporti con l’azienda”, afferma Piccolo. “In caso contrario, è difficile riuscire a ottenere il risultato desiderato. Ci sono molte persone intelligenti con anni di esperienza che avranno opinioni differenti e molti silos storici da superare.”

Esamina il tuo panorama di CX. “Prima di acquistare un sistema di ascolto dei clienti o di apportare modifiche organizzative, è necessario conoscere l’attuale CX dal punto di vista del cliente”, afferma Duerden, nonché definire chi è responsabile di ciascuna parte della CX. “Inizia dal mappare la tua CX per comprendere le esigenze attuali e future dei clienti, per identificare quali parti dell’esperienza funzionano e quali necessitano di un cambiamento, nonché le opportunità di innovazione e diversificazione”, afferma Tarquinio.

Crea responsabilità specifiche per la CX. “È necessario avere dei campioni, vale a dire delle persone con tempo e competenze dedicate per guidare il cambiamento”, afferma Buck. “Con l’attuale pressione finanziaria nelle aziende, la centralità del cliente deve avere voce in capitolo nelle organizzazioni.” Buck consiglia di istituire un team dedicato alla CX e di mappare i principali customer journey con i relativi punti dolenti. “L’effetto unificante che può avere questo processo è incredibile”, afferma Buck.

Adotta un approccio olistico. “L’esperienza clienti non deve essere l’obiettivo di un reparto, ma dell’intera azienda”, afferma Tarquinio. “Qualcuno può essere responsabile, in modo da avere un riferimento, ma il suo ruolo dovrebbe consistere nel raccogliere le persone e le competenze giuste per sviluppare ed eseguire una strategia di CX.”

Incorpora gli insight dei clienti nell’azienda. Se si desidera coinvolgere tutti nella CX, è necessario “renderla reale” ai loro occhi, afferma Buck. “Inizia con alcuni semplici passi per portare la voce dei clienti nelle attività aziendali quotidiane. Condividi ciò che dicono e incoraggia i team a discuterne. Chiedi al personale di trascorrere del tempo con loro e di comprenderne le esigenze per poi riferirle in azienda.”

Testa e impara. Con un approccio alla CX aziendale e sfruttando tecniche come la mappatura dell’esperienza dei clienti e della progettazione dell’esperienza, i responsabili della CX identificano i momenti più importanti per i clienti. Altrettanto importanti sono gli approcci tecnologici che consentono una progettazione iterativa della CX, come lo sviluppo agile e la continuous delivery (sviluppo continuo). “Sperimenta e itera in base agli insight e ai risultati ottenuti, piuttosto che avviare iniziative CX di grandi dimensioni che possono o meno portare ai risultati desiderati”, consiglia Tarquinio. “Una volta dimostrato il valore (o meno), possiamo passare a scalare.”

Diversifica, piuttosto che emulare. “Comprendi realmente le esigenze dei tuoi clienti e la tua proposta di valore distintiva e progetta l’esperienza clienti per mantenere la promessa del marchio”, afferma Tarquinio, “invece di copiare cose osservate in altri settori o aziende”.

Misura e migliora. “La CX può sembrare effimera”, afferma Duerden. “Cerca di comprendere come collegarla alle cose che contano. Raccogli dati, apporta modifiche e cerca connessioni causali con le cose importanti in termini di risultati finali.”



“L’intera organizzazione deve essere allineata attorno all’esperienza che si desidera creare”, afferma Clatworthy dell’AHO Center for Design Research.

Infine, comprendi che la trasformazione della CX è una maratona a tappe, non uno sprint. “Con la maturazione della pratica della CX, le aziende possono evolversi fino al punto in cui l’esperienza diventa la ragione d’essere dell’organizzazione”, afferma Clatworthy. “Non molte aziende si trovano a quel punto. Alcune si stanno avvicinando, ma tutte hanno attraversato questi passaggi.”

Conclusione

Non ci sono dubbi che la CX sia un importante fattore di differenziazione per tutte le aziende odierne, ma resta ancora molto da fare per sfruttarla. Molti dei passaggi da eseguire sono evidenti: assegnare una leadership dedicata alla CX, riorganizzarsi attorno al cliente, implementare tecnologie e processi di CX base, implementare la collaborazione e la coordinazione interfunzionale nell’intera azienda e rendere operative metriche chiare a livello aziendale.

Gli intervistati nell’ambito del sondaggio di Harvard Business Review Analytic Services sono consapevoli del fatto che la CX promuove la fidelizzazione dei clienti, la brand equity e le performance aziendali generali e affermano che il miglioramento dell’esperienza dei clienti è una priorità strategica assoluta, ma la maggior parte delle organizzazioni non riesce a gestire la CX in tutti i reparti.

Questa divisione è evidenziata dal fatto che le organizzazioni che effettuano i cambiamenti a livello di persone, processi e tecnologie per trasformare la CX ottengono notevoli vantaggi. “Esse stanno superando rapidamente la concorrenza e stanno facendo crescere le proprie attività poiché scoprono di poter offrire una gamma più ampia di servizi e di potersi espandere in mercati differenti”, afferma Clatworthy.

È evidente, tuttavia, che la trasformazione della CX è un lavoro da svolgere a livello dell’intera azienda. Come osserva Clatworthy, “l’intera organizzazione deve essere allineata all’esperienza che si desidera creare”. Per offrire un’esperienza clienti in grado di sostenere ed espandere la quota di mercato, bisogna allineare le persone, i processi e le tecnologie a tutti i livelli dell’organizzazione per offrire una proposta di valore vincente ai clienti di oggi e per continuare a innovare man mano che le loro aspettative cambiano e si presentano nuove opportunità.

METODOLOGIA E PROFILO DELL'INTERVISTATO

Harvard Business Review Analytic Services ha intervistato 465 membri del pubblico della Harvard Business Review tramite un sondaggio online condotto ad agosto 2022. Per essere considerati idonei a completare il sondaggio, gli intervistati dovevano avere familiarità con la strategia e l'esecuzione dell'esperienza clienti della propria organizzazione.

Dimensioni dell'azienda

29%

Almeno 10.000 dipendenti

29%

Da 1.000 a 9.999 dipendenti

11%

Da 500 a 999 dipendenti

20%

Da 100 a 499 dipendenti

11%

Da 50 a 99 dipendenti

0%

Meno di 50 dipendenti

Anzianità

27%

Dirigenti esecutivi/
membri del consiglio di
amministrazione

39%

Dirigenti senior

23%

Quadri intermedi

11%

Altri gradi

Settori chiave

14%

Servizi finanziari

14%

Tecnologia

12%

Produzione

11%

Assistenza sanitaria

9%

Servizi aziendali/
professionali

Tutti gli altri settori
meno dell'8%
ciascuno

Mansione

23%

Direzione generale/
esecutiva

17%

Reparto vendite/
sviluppo aziendale/
assistenza clienti

8%

Reparto operazioni/
produzione/
fabbricazione

8%

Reparto marketing/PR/
comunicazioni

Tutti gli altri reparti
meno dell'8%
ciascuno

Regioni

42%

Nord America

22%

Europa

21%

Asia Pacifico

8%

Medio Oriente/
Africa

6%

America del Sud

2%

Altro

A causa degli arrotondamenti, alcuni valori contenuti in questo report potrebbero non raggiungere il 100%.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

INFORMAZIONI SU DI NOI

Harvard Business Review Analytic Services è un'unità di ricerca commerciale indipendente all'interno del gruppo Harvard Business Review, che conduce ricerche e analisi comparative su importanti sfide manageriali e opportunità aziendali emergenti. Ogni rapporto è pubblicato sulla base dei risultati di ricerche e analisi quantitative e/o qualitative originali, con l'obiettivo di fornire informazioni di business intelligence e insight su gruppi di pari. I sondaggi quantitativi sono condotti in collaborazione con l'HBR Advisory Council, il panel di ricerca globale di HBR, mentre la ricerca qualitativa è condotta in collaborazione con dirigenti aziendali senior e con esperti della materia provenienti dall'interno e dall'esterno della comunità di autori della *Harvard Business Review*. E-mail: hbranalyticservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services