

30 ottobre 2018

Customer Experience Pyramid

Mappare la soddisfazione del cliente lungo il suo ciclo di vita


Alessandra Dragotto - Direttore di Ricerca




PREMESSA

La **soddisfazione** del cliente è fondamentale per costruire relazioni di fiducia e di valore per questo la misura della Customer Satisfaction costituisce un momento conoscitivo d'importanza fondamentale:

 **come metro di valutazione dell'efficacia dei prodotti e dei servizi offerti,**

 **in quanto punto di partenza per le azioni future che un'azienda deciderà di intraprendere al fine di ottenere un vantaggio competitivo nel medio-lungo periodo,**

 **per massimizzare il customer lifetime value (CLV) del cliente.**

“Il più grande patrimonio di un'azienda è rappresentato dai suoi clienti, perché senza clienti non esistono aziende.”

(Michael LeBoeuf)



IL MODELLO TRADIZIONALE DI CUSTOMER SATISFACTION

Il circolo virtuoso della qualità

Secondo il modello tradizionale alla base delle tecniche di Customer Satisfaction, il raggiungimento della Fedeltà del cliente si ottiene attraverso una sorta di **circolo virtuoso** della qualità alla cui base c'è un forte processo di trasformazione da parte dell'azienda nello sforzo di mettere al centro il Cliente e nel voler perseguire la Qualità.



VERSO IL NUOVO MODELLO DI MARKETING ESPERIENZIALE

Dalla customer satisfaction alla customer experience

Da qualche anno ormai, per molte aziende, avere il cliente soddisfatto non basta più: il consumatore va coinvolto nell'esperienza che l'azienda vuole trasmettere, va alimentato un immaginario che renda sempre più piacevole e amichevole il prodotto o il brand.

Illuminante, per capire il passaggio dalla Satisfaction alla Experience, è l'affermazione di Jim Stengel, general manager della Procter&Gamble.

“Prima di vendere, bisogna coinvolgere il cliente, costruire un legame affettivo (...) non stiamo vendendo un prodotto o un marchio, ma un servizio e un'esperienza”

(Jim Stengel-GM Procter&Gamble)

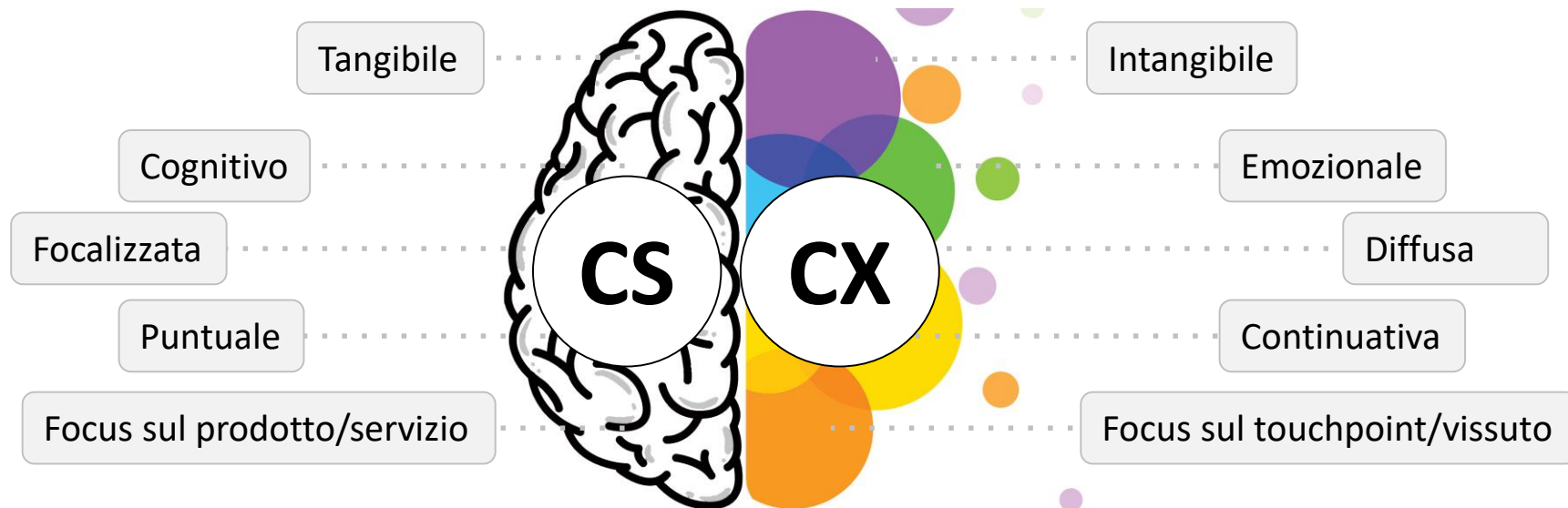
In effetti sembra proprio **l'esperienza** il concetto chiave che meglio caratterizza oggi la relazione con il cliente / consumatore:



SATISFACTION VS EXPERIENCE

Le coordinate significative

Possiamo anche provare a confrontare direttamente satisfaction ed experience sulla base di alcune coordinate significative:

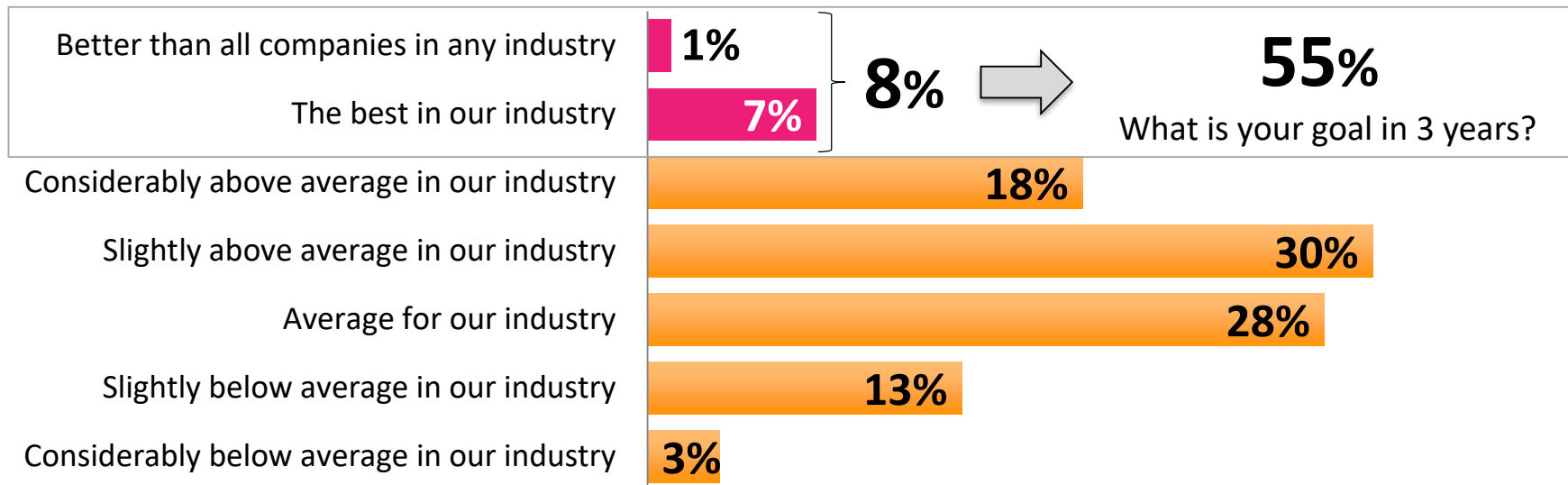


Nel nuovo circolo virtuoso lo spazio dimensionale dell'experience viene a popolarsi di termini quali: valorizzazione, benessere, coinvolgimento, piacere, appagamento, emozione.

DELIVERING EXCELLENT CUSTOMER EXPERIENCE

Un obiettivo strategico di tutte le più grandi aziende

Rate the overall customer experience that your company delivers



Base: 180 organizations with \$500 million or more in annual revenues

Source: Temkin Group Q1 2017 CX Management Survey



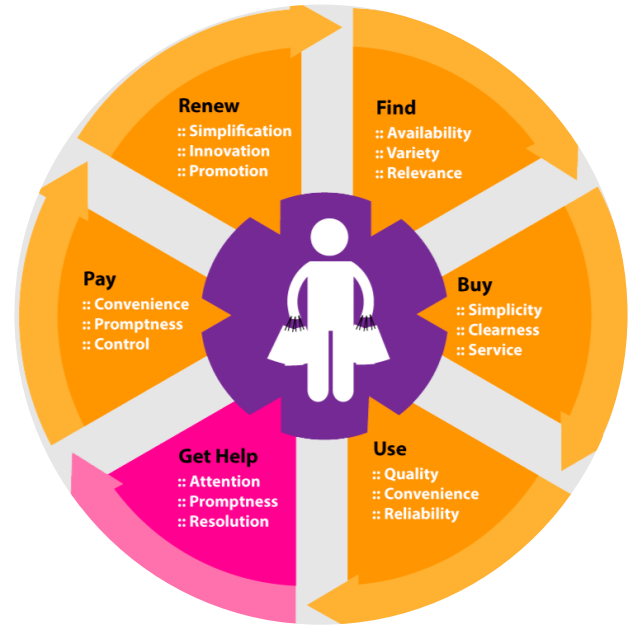
COME MONITORARE LA CUSTOMER EXPERIENCE

Verso un modello piramidale attraverso la mappatura del customer journey

LE METRICHE OGGI PIÙ DIFFUSE

CSI e NPS

- Le aziende oggi tendono a misurare **solo** aspetti specifici di esperienza del cliente, in un punto nel tempo, per un singolo evento o come percezione generale affidandosi a indicatori strategici quali il **CSI**, il **CES** o l'**NPS**.
- L'**NPS**, in particolare, è una delle metriche più utilizzate dalle aziende per monitorare le performance aziendali ed è considerato il metro di valutazione per eccellenza della soddisfazione e della fedeltà dei propri clienti attraverso la somministrazione di una semplicissima domanda: **con quale probabilità un cliente è disposto a consigliare quel prodotto o brand ad amici e conoscenti**.



CSI = Customer Satisfaction Index

CES = Customer Effort Score

NPS = Net Promoter Score

L’NPS

Istruzioni per l’uso

Se da un lato sono indubbi i vantaggi dell’utilizzo dell’NPS come indicatore di performance aziendale, l’uso di questa metrica come misura assoluta può creare alcuni “disagi”.

➤ **L’NPS ha un’elevata volatilità** perché fortemente influenzato da variazioni anche minime delle percentuali di promotori e detrattori.

➤ **L’NPS è più una misura di brand equity che di customer satisfaction** e *si muove al muovere delle iniziative di comunicazione.*

➤ La risposta che viene data alla domanda di NPS è influenzata dall’ultima esperienza che il cliente ha avuto e **non fornisce quindi una visione uniforme e completa di tutta la catena dei touchpoint brand-cliente** creatasi nel tempo.

E infine.....

➤ **L’NPS non offre soluzioni.** Si fatica a capire cosa accade e perché accade. Il più grande svantaggio della metodologia dell’NPS è, infatti, l’incapacità di identificare in maniera “operativa” i fattori determinanti la customer loyalty e la propensione a raccomandare e sui quali agire per incrementare il numero dei promotori o, viceversa, diminuire quello dei detrattori.

COME MUTARE OTTICA

Da una fotografia statica a un'immagine dinamica

L'approccio alla centralità del consumatore nel suo divenire attraverso la rilevazione della soddisfazione del cliente lungo l'intera customer journey deve quindi **superare il classico concetto statico di Customer Satisfaction o di NPS** ed evolversi in direzione di una **mappatura dinamica** di tutto il ciclo di vita del cliente in modo da assecondare i rapidi mutamenti che avvengono sia dal lato dell'offerta, sia dalla parte degli stili e delle modalità di consumo.

Ciò consente un passaggio da...

Una fotografia statica dello stato dell'arte

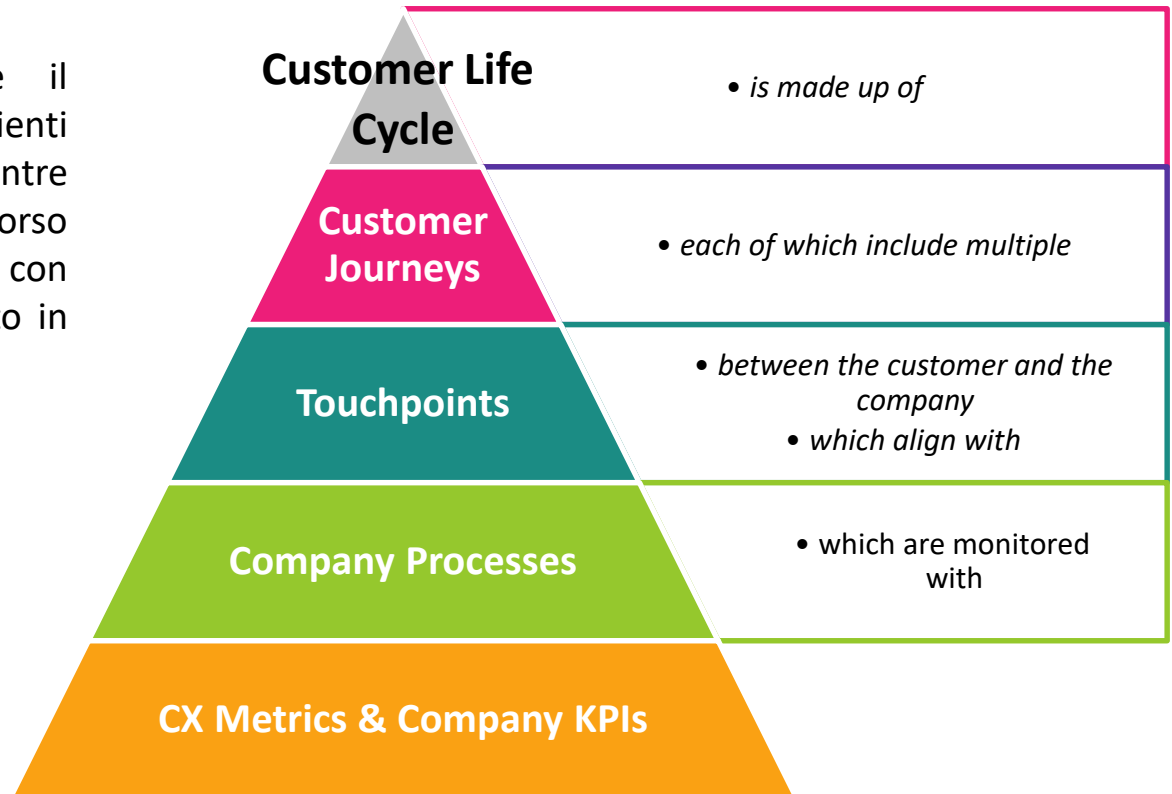
Un'immagine dinamica di tutto il processo di vita del cliente



DALLA CS ALLA CX STRATEGY

Monitorare la catena dei touchpoints lungo il customers journey

La **Customer satisfaction** è il risultato dell'esperienza che i clienti hanno con il brand mentre il **Customer Journey** è il percorso delle interazioni che il cliente ha con il brand, prima e dopo l'acquisto in un processo dinamico.



REALIZZARE UNA CX METRIC EFFICACE

Make it actionable: ask questions and get insights

Per sfruttare al massimo tutte le potenzialità di un impianto di NPS o di CSI **bisogna garantirsi una struttura di analisi a contorno** facendo in modo che la rilevazione abbia al suo interno uno studio dei fattori che determinano le variazioni dei principali indicatori monitorati in un'analisi della relazione causa effetto.

UN MODELLO CHE:

1. garantisca una visione continuativa nel tempo
2. abbia una visione strategica di tipo top down e un flusso operativo di tipo bottom up
3. offra una visione unitaria delle diverse fasi del ciclo di vita del cliente
4. sia in grado di definire KPI di performance trasversali a tutti i servizi e livelli di servizio, ai target e ai profili di clientela
5. sia in grado di definire il peso di ciascun KPI sulla performance complessiva identificando gli elementi più rilevanti ai fini strategici
6. in ultima sintesi, sia *«actionable»* trasformando un dato statistico in una informazione strategica

IL MODELLO DI ANALISI PIRAMIDALE DI SWG

La visione strategica di tipo top down e il flusso operativo di tipo bottom up

Il nuovo modello piramidale di analisi consiste nel combinare il punteggio di NPS con altre metriche che sono più concentrate sull'identificazione delle azioni implementabili per migliorare l'esperienza overall del cliente.



IL PUNTO DI PARTENZA: migliorare la customer satisfaction significa aumentare la loyalty e la capacità di attrarre nuova clientela. **L'indicatore di NPS è quindi il punto più alto del modello.**



DAI TOP BUSINESS DRIVERS AL CSI OVERALL: la soddisfazione globale è influenzata da macro fattori (top business drivers), che sono 4: **prodotto, brand, prezzo e servizio.**



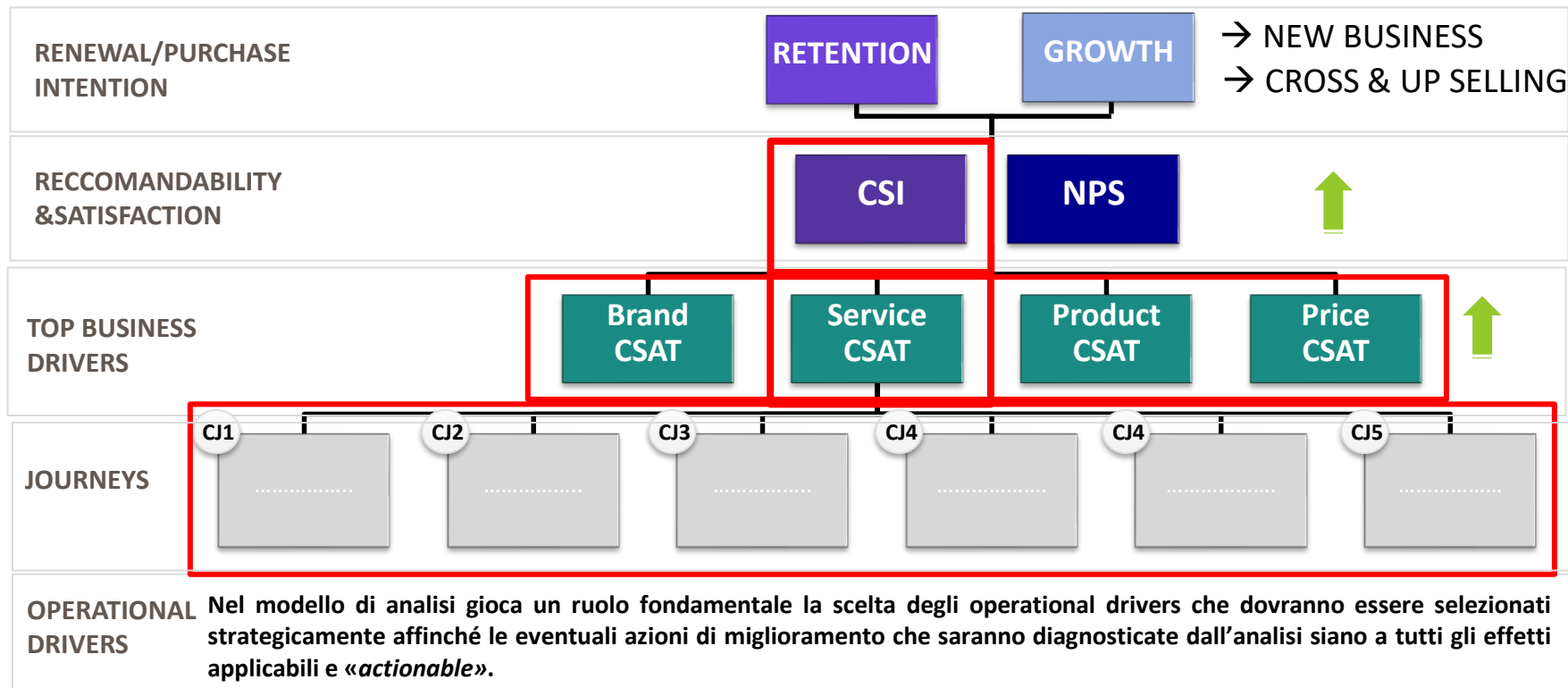
DAL CSI OVERALL ALL'NPS: il livello di soddisfazione complessiva del cliente è direttamente correlato con l'NPS (è stato dimostrato che un valore di 7.65 di soddisfazione overall determina un valore di NPS pari a zero).



DAGLI OPERATIONAL DRIVERS AI TOP BUSINESS DRIVERS: ciascun TOP BUSINESS DRIVER è a sua volta misurato – nell'ambito di ciascun customer journey – dagli operational drivers che incidono operativamente sulla percezione del servizio offerto.

IL BLUEPRINT DEL CUSTOMER EXPERIENCE PYRAMID

Un modello di ricerca con elevato impatto finanziario



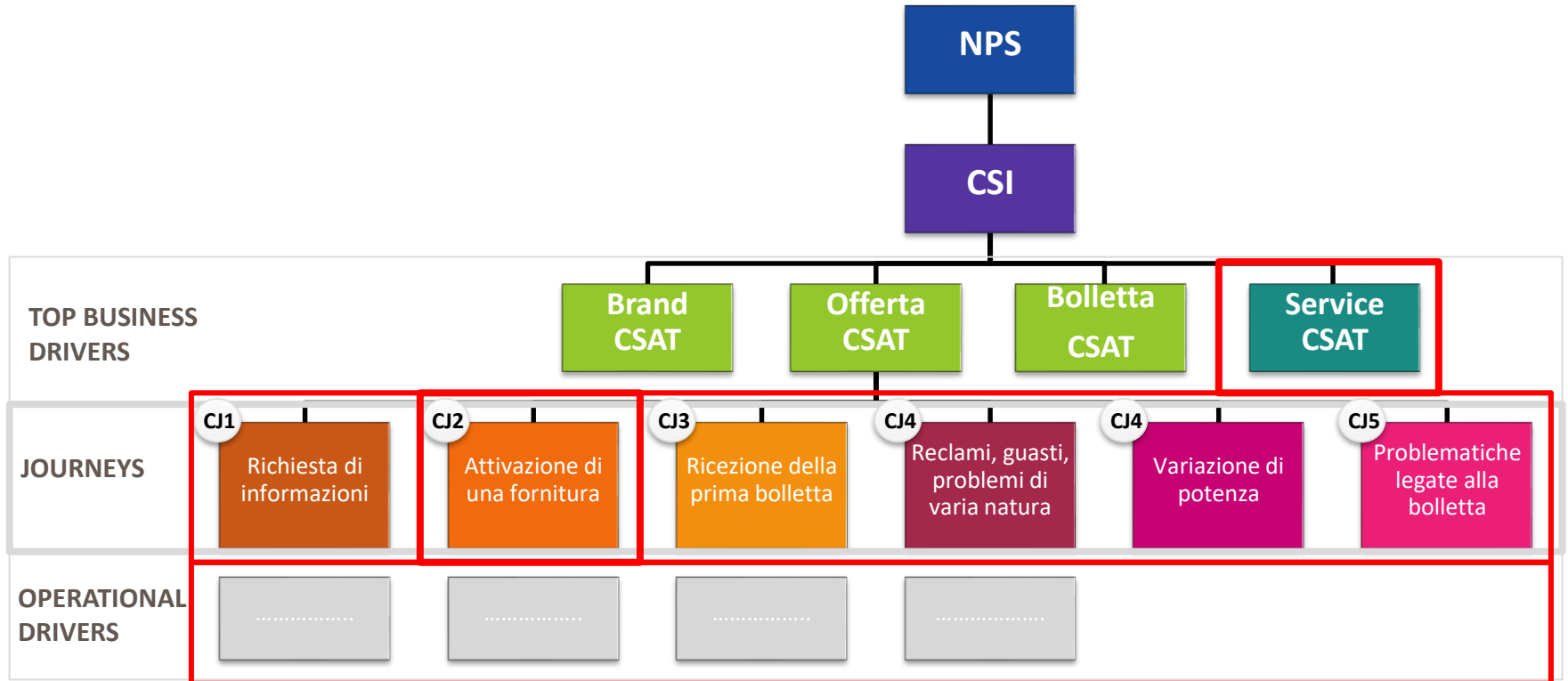


UN ESEMPIO APPLICATIVO

Il Customer Experience Pyramid per il mercato dell'Energia Elettrica

IL CUSTOMER EXPERIENCE PYRAMID

Il blueprint per il mercato dell'energia



IL CX PYRAMID PER IL MERCATO ENERGIA

Gli operational drivers

CJ2

CSI DI ATTIVAZIONE DELLA FORNITURA

CSI DI PROCESSO

1. È stato facile reperire le informazioni di cui avevo bisogno prima della sottoscrizione
2. Le informazioni che mi hanno dato quando ho sottoscritto l'offerta erano coerenti con le informazioni che avevo e non ho avuto sorprese
3. La sottoscrizione è stata semplice: non ho avuto particolari problemi

CSI CARATTERISTICHE CANALE

CSI QUALITÀ RELAZIONALE

1. L'operatore è stato gentile e cortese, mai arrogante o maleducato
2. L'operatore si è dimostrato disponibile ad ascoltarmi, senza darmi l'impressione di voler 'tagliare corto'
3. L'operatore mi ha fatto sentire libero di scegliere, non mi ha fatto pressioni

CSI QUALITÀ PROFESSIONALE

1. L'operatore era preparato perché ha saputo spiegarmi tutto rispondendo in maniera puntuale ed esaustiva
2. L'operatore ha saputo spiegarmi tutto in termini semplici
3. L'operatore ha saputo consigliarmi la cosa più giusta per le mie esigenze

CSI IVR / STORE / APPROCCIO

IVR:

1. Quando parte il risponditore automatico è facile capire cosa devi digitare
2. La lunghezza del risponditore automatico è stata ragionevole
3. Il tempo di attesa per parlare con l'operatore, dopo il risponditore automatico, è stato ragionevole
4. Sono riuscito a parlare con l'operatore giusto al primo tentativo

STORE:

1. Il punto vendita Enel Energia dove sono stato si trovava in un posto facile e comodo da raggiungere
2. È aperto in orari comodi per me
3. L'ambiente è molto curato e ordinato
4. I tempi di attesa per parlare con l'addetto sono stati ragionevoli

APPROCCIO COMMERCIALE:

1. Ho gradito il fatto che un incaricato di Enel Energia sia venuto da me: la cosa non mi ha infastidito

DAGLI OPERATIONAL DRIVERS ALL'NPS

Il percorso bottum up

- Nel modello di Customer Experience Pyramid la soddisfazione relativa a ogni singolo journey si compone di KPI's operativi che sono **trasversali** ai singoli journey.
- A loro volta essi vengono declinati negli **operational drivers** che incidono operativamente sulla percezione del servizio ricevuto e sulla sensazione generalizzata dell'esperienza vissuta.
- **Migliorare la soddisfazione sui singoli driver porta a un miglioramento complessivo della soddisfazione del cliente e, di conseguenza, a un incremento del valore dell'NPS e di tutti gli indicatori di performance.**





LA SFIDA E LA FORZA DEL MODELLO

Risalire la piramide trasformando uno strumento di ricerca in un modello previsionale e strategico

LA SFIDA DEL MODELLO

Stimare analiticamente le relazioni tra i livelli e gli impatti sul business

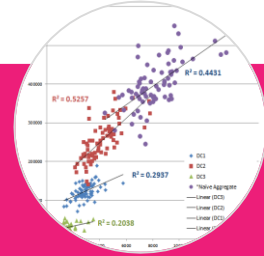
Nella visione piramidale del modello gli effetti della soddisfazione relativa agli **operational drivers** sui customer journeys e, risalendo nella gerarchia, gli effetti della soddisfazione relativa ai singoli journeys sui top business drivers corrispondono **all'importanza latente ovvero il peso che essi hanno nel determinare la soddisfazione dei clienti.**

La sfida è chiara:



Misurare

- in un'ottica predittiva, l'impatto degli operational drivers e, risalendo la piramide, sui top business drivers fino ad arrivare al CSI, all'NPS e alla retention.



Stimare

- in funzione di particolari iniziative, come varia la CS complessiva in funzione del delta di variazione della CS della singola CJ e come questo possa portare benefici finanziari.

I LIMITI DEI MODELLI ANALITICI ATTUALI

e i vantaggi dell'approccio di SWG

Negli approcci tradizionali di customer satisfaction la linea di studio più ricorrente riguarda l'impiego di **“modelli a equazioni strutturali con variabili latenti”**, che consentono di analizzare il comportamento e le relazioni tra le variabili non manifeste (variabili latenti), quali la soddisfazione di un dato prodotto/servizio, che sono ricostruibili, mediante l'osservazione d'insiemi di indicatori manifesti.

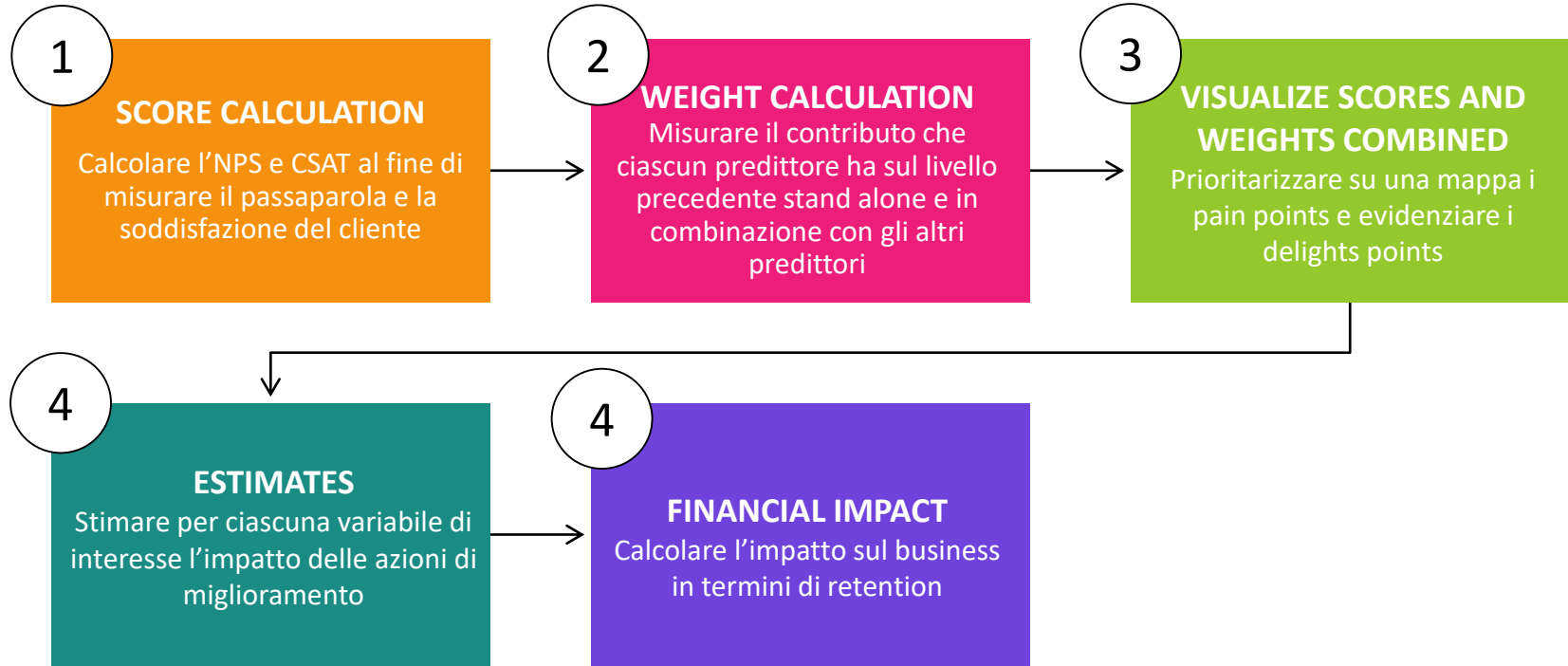
Tali modelli e i conseguenti algoritmi sono, come si può ben intuire, piuttosto onerosi sia dal punto di vista metodologico sia per l'aspetto matematico.

La tecnica studiata e affinata da SWG per calcolare l'importanza relativa dei fattori predittivi in alternativa alle tecniche tradizionali offre il vantaggio di essere:

- 1 FACILE DA CALCOLARE**
- 2 INTUITIVA**
- 3 ADATTA A ESSERE TRASFERITA AL TOP MANGEMENT**

COSA CONSENTE IL MODELLO

Integrating analytics into customer experience management



All you have to say is.....

CHALLENGE

ACCEPTED

GRAZIE!

alessandra.dragotto@swg.it



SWG

swg.it

info@swg.it | [pec: info@pec.swg.it](mailto:info@pec.swg.it)

Trieste, Via S. Francesco 24 - 34133

Tel. +39 040 362525 – Fax +39 040 635050

Milano, Via G. Bugatti 7/A - 20144

Tel. +39 02 43911320 – Fax +39 040 635050

Roma, Via Sallustiana 26 - 00187

Tel. +39 06 42112 – Fax +39 06 86206754