

WOBI on Customer Centricity



EXECUTIVE SUMMARY

Powered by

WOBI

CUSTOMER
CENTRICITY

DON PEPPERS



Esperto in materia di
strategie di business
orientate al cliente

Nel corso della sua carriera Don Peppers, business strategist e futurista del marketing, ha ispirato e motivato platee in tutto il mondo, mostrando come competere in un contesto globale dinamico e in continua evoluzione tecnologica. Autore di numerosi libri di successo, tra cui *Extreme Trust* e *The One To One Future*, Peppers è riconosciuto come uno dei massimi esperti in materia di strategie di business orientate al cliente.

Durante l'evento 100% online, WOBI on Customer Centricity, Don Peppers ha svelato le chiavi per costruire e mantenere un business orientato al cliente e per allineare le aziende ai principi incentrati sul cliente. Ha inoltre presentato in dettaglio il ruolo della leadership e della cultura nella costruzione di un business orientato al consumatore.

1

SESSIONE

PERCHÉ LA CUSTOMER EXPERIENCE È TUTTO

OLTRE LA SODDISFAZIONE

I clienti sono tutto e senza di loro non esisterebbe il business. Ma cosa significa essere incentrati sul cliente? Significa guardare il mondo con i loro occhi, trattare ciascuno di loro in modo differente e soddisfare ogni loro esigenza. Questo concetto può essere trattato come un'ulteriore dimensione della competitività e vi sono due modi principali per approcciarlo:

1. Business incentrato sul prodotto (Product Centricity): si concentra sulla ricerca di clienti che acquistano un determinato prodotto o servizio. La metrica del successo di questo approccio è la quota di mercato. Si tratta di un business incentrato sugli attributi e sulle caratteristiche di ciascun prodotto.
2. Business incentrato sul cliente (Customer Centricity): non si tratta di quanti prodotti vende l'azienda, ma di quante esigenze del cliente è in grado di soddisfare. La sua metrica del successo è la percentuale di partecipazione alla risoluzione delle necessità dei clienti e si focalizza sull'esperienza individuale di ciascuno di essi.

La customer experience può essere definita come la totalità delle interazioni dei singoli clienti con il brand nell'arco del tempo. Queste interazioni non sono solo faccia a faccia, ma avvengono anche tramite i media, e si riferiscono sia ai contatti che i consumatori hanno con il brand sia a quelli che i clienti hanno tra di loro, parlando del brand.

“Come l'elettricità e l'acqua, i clienti cercano sempre la strada con la minor resistenza”

TRASFORMARE ALLA VELOCITÀ DEL CLIENTE

La relazione tra la soddisfazione del cliente e la sua fedeltà è debole, mentre è forte la correlazione tra l'insoddisfazione e l'infedeltà. Una customer experience senza punti di attrito ha quattro qualità principali:

1. Esperienza affidabile: cerca questi punti di attrito e li elimina, lavora costantemente per migliorare il servizio al cliente. Per questo è importante calcolare il tasso di casi irrisolti e la percentuale di attriti che l'azienda non è in grado di risolvere. Prima i fallimenti erano poco visibili: nel 2004 solo il 10% dei clienti presentava dei reclami all'azienda. I social network li hanno resi molto più visibili e la percentuale di clienti che presentano reclami è aumentata.

“I clienti più emotivi e più fedeli sono quelli a cui hai risolto gli attriti”

2. Esperienza di valore: la cosa più importante è avere un prezzo ragionevole per il prodotto o servizio offerto e una proposta di valore per entrambe le parti. Esiste un principio chiamato "Customer Duality", secondo cui nel momento in cui un'azienda è in grado di eliminare l'attrito esistente e di diminuire il costo e lo sforzo del cliente, può ridurre anche il proprio costo.

3. Esperienza rilevante: mentre l'affidabilità e il valore si riferiscono al prodotto, la rilevanza si riferisce al cliente. Ogni cliente è diverso dagli altri e più l'azienda è in grado di differenziare i gusti e le particolarità, più l'esperienza sarà rilevante.

Una volta che si conoscono i clienti, è possibile realizzare delle categorizzazioni. Questa fase di conoscenza si realizza attraverso l'interazione, attraverso le famose "golden questions", domande a cui il cliente non ha problemi a rispondere e che rivelano informazioni chiave per conoscerlo meglio. Qualsiasi tipo di risposta ci aiuta a comprendere il nostro consumatore.

CONOSCENZA DEL CLIENTE ED EMPATIA

Gli esseri umani sono creature che hanno bisogno del contesto. Il contesto è il modo in cui interpretiamo il mondo attorno a noi ed è in grado di rafforzare il rapporto con gli altri. Si arricchisce man mano che otteniamo più informazioni sui nostri clienti e personalizziamo il servizio in base alle loro esigenze. In questo modo miglioriamo il contesto di riferimento per entrambe le parti e si crea un rapporto di reciprocità psicologica, in cui il cliente vuole che la nostra azienda abbia successo perché sente di farne parte.

Ci sono alcune domande che permettono di personalizzare al meglio l'esperienza del cliente:

- Cosa fa ogni cliente in modo diverso con i tuoi prodotti?
- Puoi fargli risparmiare tempo o fatica?
- Quali attività aggiuntive deve svolgere per utilizzare il tuo prodotto?
- Di quali servizi ausiliari ha bisogno?
- Esistono particolari tipologie di clienti con problemi complessi?

L'empatia è un tratto umano innato, è ciò che ci rende un essere sociale e ci permette di metterci nei panni del cliente e di comprenderlo. Ciò nonostante negli ultimi trent'anni è rilevato un calo del 40% negli indicatori di empatia, probabilmente a causa dei social network che hanno diminuito le interazioni faccia a faccia.

Per avere un business realmente incentrato sul cliente è importante mettersi nei suoi panni. Questa empatia è correlata alla quarta e ultima qualità di un'esperienza che non presenta attriti:

4. Esperienza di fiducia: solo il 34% dei clienti si fida del brand che acquista e consuma. Affinché un'azienda sia degna di fiducia, il cliente deve percepire la sua competenza, le sue buone intenzioni e il fatto che offre qualcosa per lui vantaggioso.

FIDUCIA ESTREMA

Il "Principio di Reciprocità" è la chiave per generare fiducia e diventare un'azienda affidabile: tratta gli altri come vorresti che gli altri trattassero te. Quando un'azienda è incentrata sul prodotto, tende a non essere molto affidabile perché non reputa importanti le buone intenzioni.

Se vuoi rendere la tua azienda degna di fiducia, devi pensare ai "proof point", per esempio è importante avisare il cliente nel momento in cui ha acquistato due volte lo stesso prodotto e procedere proattivamente con il rimborso. Tutto questo dimostra che le tue buone intenzioni nei confronti del cliente.

"Uno dei punti cardine dell'affidabilità è consigliare al cliente un tuo competitor se più adatto a lui"

I "proof point" servono inoltre per recuperare la fiducia persa:

- Chiedere perdono e non cercare scuse. Evitare di usare le parole "ma" o "tuttavia".
- L'incompetenza può essere perdonata, mentre le cattive intenzioni richiedono un'azione più seria.
- Non solo bisogna promettere un comportamento migliore in futuro, ma bisogna anche adottarlo.

ALLINEARE LA TUA ORGANIZZAZIONE ATTORNO AI PRINCIPI INCENTRATI SUL CLIENTE

ALLINEARE GLI INCENTIVI CON IL VALORE CREATO DAI CLIENTI

È fondamentale iniziare l'allineamento dell'organizzazione concentrandosi sull'obiettivo economico relazionato alla centralità del cliente. L'obiettivo economico delle aziende incentrate sul prodotto è massimizzare il valore creato da ciascuno dei prodotti, mentre quello dell'azienda incentrata sul cliente è massimizzare il valore creato da ciascun consumatore.

I clienti creano due tipi di valore: un valore creato nel momento attuale e uno che verrà creato in futuro, poiché i comportamenti possono variare a seconda dell'esperienza con l'azienda. Bisogna pensare a ciascun cliente come a "un piccolo pacchetto di soldi con una memoria". Il valore di un'azienda è il suo valore netto meno la quantità di denaro che guadagnerà in futuro dai clienti.

La fedeltà del cliente può essere definita in due modi:

1. Fedeltà comportamentale: una forma di comportamento, un cliente abituale. Questa fedeltà aumenta nel tempo: più passa il tempo e più il cliente sarà fedele.
2. Fedeltà emotiva: un cliente felice e soddisfatto, a cui piace relazionarsi con l'azienda. La fedeltà emotiva non può essere espressa come un vantaggio economico, ma dovrebbe trasformarsi in fedeltà comportamentale. Quest'ultima però, senza fedeltà emotiva, sarebbe insostenibile.

Ecco alcune strategie di base **per migliorare la fedeltà comportamentale:**

- Eliminare gli ostacoli o i problemi che potrebbero frenare tale fedeltà - Implementare un sistema per individuare i punti critici nell'esperienza del cliente.
- Concentrarsi sull'acquisizione di potenziali clienti che hanno maggiori probabilità di diventare clienti fedeli.
- Utilizzare l'analisi per comprendere quali clienti potrebbero allontanarsi dall'azienda.
- Implementare un programma di fidelizzazione per guadagnare la fedeltà dei clienti e ottenere dati specifici sui clienti.

Le migliori pratiche relative ai programmi di fidelizzazione possono essere così riassunte:

- Gestire il programma di fidelizzazione in base ai clienti, non ai prodotti, canali o partner. I clienti devono essere suddivisi in gruppi a seconda delle loro esigenze.
- I clienti apprezzano i programmi di fidelizzazione aperti.

2

SESSIONE

- Un programma efficace deve essere modulare, in modo che partner e funzionalità possano essere mescolati e combinati.
- Dal punto di vista del cliente, il programma deve essere semplice, diretto.
- Ottenere informazioni sui clienti tramite i programmi di fidelizzazione.

Una volta eliminati gli attriti che il cliente incontra durante la sua esperienza di acquisto, è possibile lavorare sulla **fedeltà emotiva**. Di seguito alcune strategie per migliorare questo tipo di fedeltà:

- Misurare e migliorare costantemente la qualità del prodotto-servizio - Eliminare gli attriti.
- Rafforzare le relazioni con i clienti - Arricchire il contesto di ciascuna relazione.

“Una delle chiavi per migliorare la fedeltà emotiva dei clienti è permettere ai dipendenti di connettersi con loro”

- Guadagnare e mantenere la fiducia dei clienti - Agire sempre nel loro interesse, anche se comporta dei costi da sostenere.
- Individuare e sostenere uno scopo, che trascende il modello di business stesso - I clienti devono condividere lo scopo, fino a diventare ambasciatori e sostenitori dell'azienda.

I clienti sono limitati e insostituibili, e questo ha conseguenze nel mondo reale. È quindi importante includere i clienti nelle metriche di successo di ogni azienda. Prima il marketing si focalizzava sull'acquisizione di un numero sempre maggiore di clienti, mentre oggi è responsabile di mantenere i clienti il più a lungo possibile.

Si possono identificare fino a otto diverse attività da poter implementare per mantenere e far crescere la rete dei clienti:

1. Acquisire più clienti.
2. Mantenere i clienti più redditizi a lungo nel tempo.
3. Riconquistare i clienti redditizi.
4. Eliminare i clienti che non sono redditizi per l'azienda.
5. Vendere ai clienti più prodotti o prodotti aggiuntivi.
6. Realizzare un cross-selling con altri prodotti.
7. Approfittare delle raccomandazioni e del passaparola.
8. Ridurre il costo del servizio ai clienti.

COME PARLARE DI CENTRALITÀ DEL CLIENTE CON IL CFO

Ogni cliente ha un valore e, per questo, è essenziale definire il valore di vita di ciascuno di loro. L'attuale valore di vita del cliente è il valore attuale al netto dei futuri contributi finanziari attribuibili al cliente stesso, nel momento in cui si comporta come ci aspettiamo che si comporti, senza interventi da parte nostra.

Il futuro però può essere modificato e il marketing cerca di cambiare il comportamento futuro del cliente. Ecco perché è importante definire anche il potenziale valore di vita del cliente, ossia il valore attuale al netto dei futuri contributi finanziari che potrebbero essere attribuiti a un cliente, nel momento in cui attraverso azioni consapevoli riusciamo a cambiare il suo comportamento.

I valori di vita sono valori reali. Nessuno può prevedere il futuro, né conoscere esattamente il valore reale o potenziale del cliente. Le variabili Proxy possono essere utilizzate per classificare i clienti in base all'importanza e al valore relativo stimato.

Per avere una conversazione efficace con il CFO dell'azienda, si consiglia di seguire questi passaggi:

- Parlare del valore di vita dei diversi tipi di clienti, sulla base di dati analitici, ove possibile, e sui valori Proxy.
- Effettuare A/B test per tutte le iniziative di miglioramento dell'esperienza del cliente.
- Identificare i principali indicatori dei diversi segmenti, a partire da un gran numero di candidati e tracciando i dati. È importante avere anche uno storico per poter testare diverse ipotesi.
- Raccogliere i dati per giustificare (e finanziare) le azioni rivolte ai clienti.
- Monitorare la soddisfazione del cliente, raccogliere diagnosi e feedback.
- Raggiungere un accordo per fissare un tasso di cambio finanziario per ottenere un miglioramento dell'esperienza del cliente.

2

SESSIONE

ALLINEARE E OTTENERE VALORE DAI DIPENDENTI

In generale le aziende non possono assegnare un manager a ciascun cliente, ma è possibile raggrupparli in diversi portafogli con profili simili e assegnare un manager per ciascuno di essi. Per questo è fondamentale fare una differenziazione:

- Segmento: gruppi basati su attributi simili.
- Portafoglio: segmenti di clienti non sovrapposti, raggruppati in base ai profili che tutti i membri del portafoglio hanno in comune.

Per allineare l'azienda attorno all'obiettivo di diventare un'azienda incentrata sul cliente, è importante assegnare dei "campioni di clienti", che rappresentano gli interessi di un particolare segmento, influenzare le loro decisioni e interagire con essi. Ai clienti di alto valore devono essere assegnati dei "gestori di clienti", che hanno l'autorità su tutti i tipi di interazione con i membri del portafoglio. Il tuo successo corrisponderà al valore creato dai tuoi clienti.

IL RUOLO DELLA LEADERSHIP E DELLA CULTURA NELLA COSTRUZIONE DI UN BUSINESS ORIENTATO AL CLIENTE

PERCHÉ LA CULTURA È MOLTO PIÙ IMPORTANTE DELLA STRATEGIA

È più probabile che un cliente crei il massimo valore per l'azienda quando sente di ricevere il massimo valore dall'azienda stessa. Ciò accade quando i clienti si fidano e credono che l'organizzazione agirà nel loro miglior interesse.

Quando un'azienda imposta un sistema di algoritmi, basato su regole e processi, è molto difficile inserire nel sistema gli esseri umani. Esistono due tipi di informazioni che sono utili per valutare l'esperienza del cliente:

- Informazioni osservative: misurano le prestazioni del prodotto e altri dati quantitativi: numero di difetti rilevati, percentuale di click e analisi di testo e voce.
- Informazioni interattive: informazioni basate sul feedback richiesto ai clienti. È soggettivo, basato sull'opinione di ogni cliente. Per lavorare con questo tipo di informazioni, è essenziale basarsi sull'economia comportamentale, che cerca di spiegare i comportamenti soggettivi e irrazionali delle persone.

L'IMPORTANZA DI UN OBIETTIVO CHE UNISCE

"I dipendenti che partecipano hanno un obiettivo che unisce. Acquisiscono fiducia e sviluppano nuove opportunità per il business"

Conviene avere una grande quantità di opinioni distinte? Esistono due tipi di prospettive: quella preferenziale e quella strumentale. La prospettiva preferenziale si riferisce alla giusta direzione, all'obiettivo e allo scopo. Quella strumentale si riferisce invece al modo in cui raggiungere tale obiettivo o scopo.

Se vuoi sfruttare i diversi punti di vista dei dipendenti, è conveniente:

- Assicurarsi che tutti i dipendenti siano allineati con lo scopo principale dell'azienda.
- Mescolare i team, affinché ci sia una varietà di profili al loro interno.
- Chiedere negli incontri il parere dei profili junior.
- Evitare di prendere decisioni in base al consenso.

L'AZIENDA AUTO-ORGANIZZATA

L'economia si auto-organizza. Man mano il cambiamento tecnologico accelera in quanto la velocità dell'innovazione aumenta con il numero di innovazioni pre-esistenti, il numero di persone connesse, l'efficienza delle connessioni e il livello di apertura e fiducia.

I gruppi di dipendenti coinvolti si auto-organizzano. Risolveranno i problemi senza il suggerimento o la guida di nessuno. Per consentire a questi dipendenti di essere autonomi e organizzati, l'azienda deve fornire loro formazione e informazioni sui clienti. Inoltre, devono avere accesso agli strumenti e l'autorità per prendere decisioni. È fondamentale che siano partecipi, in modo che si sentano motivati e abbiano quelle buone intenzioni che i clienti cercano.

UMANI AL MASSIMO

I progressi tecnologici e l'analisi dettagliata dei dati possono migliorare e semplificare notevolmente il lavoro delle persone, ma le macchine non sostituiranno mai l'essere umano. Per quanto riguarda il servizio ai clienti, questa razionalizzazione del lavoro consentirà ai dipendenti di lavorare in modo più umano ed emotivo.

SEI COMPORTAMENTI DEI MANAGER ORIENTATI AL CLIENTE

Un leader che vuole concentrare la sua attività sui suoi clienti deve adottare sei comportamenti chiave, che serviranno anche a dare l'esempio e ad allineare il team.

- Accumulare esperienza nel campo del business incentrato sul cliente.
- Comunicare e vivere secondo i principi della Customer Centricity.
- Misurare il successo in base al valore creato dai consumatori.
- Superare i confini per ottenere risultati in tutta l'azienda.
- Stabilire un contatto diretto e regolare con i clienti.
- Concentrarsi sul progresso incrementale e sulle "vittorie rapide".