

## **Gestire l'esperienza del cliente in modo corretto**

di Carlo Clementi

I mercati hanno riconosciuto già da diverso tempo l'importanza dell'esperienza offerta al cliente quale fattore fondamentale nel processo di miglioramento della propria soddisfazione, nel determinare la fedeltà di acquisto, nel miglioramento del livello di fiducia, nel creare i presupposti per un più forte legame emozionale e nel produrre un vantaggio competitivo per l'azienda. Per tale ragione, le primarie aziende sul mercato hanno messo, o stanno mettendo, l'esperienza del cliente al centro della propria offerta. Malgrado la sua importanza, non sempre l'esperienza fornita al cliente viene considerata in modo opportuno, dandone una corretta strutturazione operativa o una articolazione strategica.

A causa dell'eterogeneità e l'immaterialità dei suoi aspetti di merito, le aziende si limitano a considerare prevalentemente gli aspetti di design della prestazione, in quanto sono immediatamente percepibili, le professionalità necessarie sono facilmente reperibili presso società esterne, e ciò implica un minore impatto organizzativo, poiché focalizzato attività di front-office. Tuttavia, se l'esperienza viene considerata in modo disgiunto, sia dalla architettura del processo operativo sottostante funzionale alla soddisfazione delle aspettative del cliente sia dalla cornice strategico-operativa rappresentata dal concetto di servizio, tende a perdere efficacia. L'aspetto singolare che emerge da ricerche multisetoriali condotte sulla qualità dell'esperienza fornita alla clientela è rappresentato da una sottoutilizzazione, o un utilizzo erraneo, di questo importante strumento da parte di molte aziende e istituzioni. Infatti, solamente una minoranza dei clienti ritiene soddisfacente il livello di esperienza ricevuto, sebbene le aziende e i rispettivi addetti siano convinti dell'ottimo livello fornito. Pertanto, a tale riguardo emergono divari interpretativi, operativi e percettivi che le aziende e le organizzazioni non possono permettersi di ignorare.

Al fine di chiarire cosa si intende per esperienza del cliente, è possibile definirla come il momento in cui il cliente prova una sensazione o acquisisce conoscenza per il tramite di una interazione con il personale o gli elementi di un contesto

creato dal fornitore. In tale accezione appare pertanto comprensibile l'importanza dell'esperienza, quale sottoprodotto di qualsiasi rapporto di acquisto o incontro di servizio, ma anche antecedente di un insieme di fondamentali elementi di giudizio con molteplici implicazioni per l'azienda, che vanno dalla soddisfazione del cliente, alla capacità di generare rapporti fidelizzati, dalla definizione delle aspettative di acquisto, alla capacità di generare fiducia, alla valenza di supporto al marchio aziendale, o alla possibilità di sviluppare legami emozionali con la clientela.

Un aspetto di criticità è rappresentato dal fatto che mentre un prodotto o un servizio sono il risultato di un processo organizzativo strutturato, l'esperienza del cliente è il risultato della interpretazione personale dell'individuo, basata sulla sua specifica interazione con gli elementi o con le persone di contatto o sul coinvolgimento operativo ed emotivo provato durante il processo o in occasione dei momenti di contatto tra cliente e fornitore. L'esperienza è il risultato di una attività percettiva specificatamente personale, la quale si sviluppa ed esiste, in quanto tale, solamente nella mente del soggetto che la prova, coniugando in termini percettivi lo stato delle emozioni con la condizione psicologica del cliente. Pertanto, la caratteristica di tale fenomeno consiste nella sua unicità, poiché due soggetti esposti agli stessi fenomeni all'interno dello stesso contesto non avranno la stessa esperienza. Sebbene influenzata dalla propria individualità, l'esperienza provata dal cliente, ha una fondamentale importanza nel mondo del commercio in quanto è la base su cui poggia la valutazione del cliente stesso. Tale valutazione dell'esperienza, che sia buona, cattiva o indifferente, rappresenta l'elemento di maggiore influenza nelle intenzioni del cliente, non solo per ciò che concerne la decisione di effettuare nuovamente un acquisto ma anche di raccomandare ad altri una specifica esperienza di acquisto.

È un aspetto ormai consolidato che la proliferazione dei canali impiegati per raggiungere i vari mercati, la sempre più ampia articolazione commerciale, le differenti modalità di comunicazione con i clienti hanno generato l'esigenza di rendere l'esperienza un elemento uniforme e distintivo per l'azienda. Grazie alla maggiore sensibilità commerciale, alcune tra le aziende più dinamiche hanno iniziato a considerare l'esperienza come un elemento non più residuale ma come un fattore da gestire in modo completo. In conseguenza di ciò, studi

di service design hanno iniziato a collaborare con tali aziende per migliorare il percorso esperienziale offerto al cliente. Strumenti e tecniche sono state perfezionate con l'intento di aiutare le aziende a considerare, valutare e disegnare il percorso di esperienza, incoraggiando la partecipazione del cliente al design del processo e aumentare il grado di successo. Tuttavia, le organizzazioni che hanno tratto maggiore vantaggio da una ingegnerizzazione del percorso di esperienza sono quelle che hanno integrato tale approccio alla visione e alla strategia aziendale e ne hanno fatto un argomento centrale nella comunicazione con i propri dipendenti così da sensibilizzarne le abilità e rafforzarne le capacità. In base a questo orientamento, le organizzazioni non considerano più l'esperienza fornita al cliente come una tra le attività da realizzare, ma ne hanno cambiato il significato. Il processo di esperienza viene pertanto trasformato, da elemento importante per la soddisfazione del cliente, a fattore fondamentale per la competitività aziendale, da impiegare per differenziare la propria offerta da una concorrenza sempre più agguerrita.

Una buona esperienza per il cliente contribuisce a creare un vantaggio competitivo che implica benefici sia per i dipendenti, per l'azienda e per il cliente stesso. I benefici per i dipendenti sono legati alle implicazioni positive che si hanno sulle performance dell'organizzazione, infatti ciò comporta non solo la migliore comprensione dei ruoli, e implicitamente dell'intero processo di esperienza resa al cliente, ma genera anche un maggiore coinvolgimento e soddisfazione nel lavoro svolto. I benefici per l'azienda si traducono in una riduzione dei costi e un guadagno in efficienza, poiché il cliente a fronte di una buona esperienza sarà motivato a effettuare ulteriori acquisti, oltre a comunicare ad altri la propria soddisfazione. I benefici per i clienti riguardano il differente concetto di valore e le modalità della sua creazione, più centrate su esperienze personalizzate. Clienti informati, attivi e connessi hanno sempre più l'esigenza di essere parte attiva di un processo di co-creazione del valore in collaborazione con l'azienda. Pertanto, i momenti di interazione, o in base ad una differente prospettiva, i punti di contatto dell'esperienza del cliente, divengono lo spazio e il tempo in cui avviene la creazione del valore e la sua estrazione. Questa visione di fatto rigetta lo stereotipo di un mercato che vede il consumatore coinvolto solamente nell'unica azione interattiva dello scambio,

ricevendo un prodotto o un servizio che altri hanno pensato e realizzato per lui.

Le azioni e i comportamenti che il mondo digitale ha reso possibili per le attività effettuate sul web, ora tendono ad essere richieste e replicate dai clienti nella propria realtà quotidiana nel modo reale. Il maggiore coinvolgimento, la trasparenza delle informazioni, la possibilità di operare senza vincoli spazio-tempo, la capacità di comparazione dettagliata, una facoltà di azione immediata, e una completa autonomia di decisione sono fattori di cui il cliente non può più privarsi, e di cui le aziende debbono tenere conto nel progettare l'architettura della esperienza e i processi operativi a supporto.

Una esperienza di successo è quella che il cliente trova unica, memorabile e sostenibile nel tempo, poiché il cliente vuole ripeterla, impiegarla come base per ulteriori esperienze, o promuoverla in modo entusiastico ad altri potenziali clienti. Ma l'esperienza per il cliente rappresenta un costrutto olistico che emerge dall'intersezione tra la sfera cognitiva, affettiva, emozionale, sociale e fisica. Tale stato è indotto da elementi su cui l'azienda o l'organizzazione può avere capacità di influenza e di gestione, ed altri di cui non possiede alcun controllo. Da ciò deriva che non è possibile per una organizzazione disegnare una esperienza che produca emozioni specifiche in modo univoco e preciso. Gli elementi che e contribuiscono a creare l'esperienza per il cliente sono molteplici, e peraltro è poco probabile che lo stesso cliente abbia coscienza del processo che si articola dietro di essa. Tuttavia, se una esperienza non può essere disegnata, progettata o ingegnerizzata, lo può il meccanismo utilizzato per generarla. Tale prospettiva rende evidente che se l'esperienza non può essere progettata dall'azienda, lo può il processo di servizio che la rende fruibile e che può essere strutturato ed articolato affinché ciascun elemento sia percepito come parte di un'unica definita emozione.

La Audentes Consulting è la boutique di consulenza specializzata nella gestione delle risorse immateriali per le aziende e per le istituzioni che perseguono progetti di sviluppo o di crescita. Grazie ad un approccio e una metodica specifica, sviluppata nel corso degli anni, consentiamo l'individuazione delle risorse immateriali da cui poter liberare valore per l'azienda, per i propri dipendenti e per la propria clientela.