

# Ripartire con la customer centricity di tutto lo staff

di Giovanni Binetti e Andrea Ciulu

**DI FRONTE A UNA CRISI ECONOMICA IMPROVVISA** come l'attuale, molte famiglie non sono disposte a rinunciare al loro tenore di vita pre-Covid-19. Per questo devono scegliere solo prodotti e servizi più che soddisfacenti sotto tutti i punti di vista. In termini più generali, questo significa che si possono riprendere bene solo le aziende 100% customer centric, vale a dire customer oriented secondo le definizioni classiche di Philip Kotler e Peter Drucker.

Queste aziende possono guadagnare nuove fette di mercato ma, per farlo, hanno bisogno di essere composte di persone 100% customer centric, ossia capaci di mettere sempre al centro sia i loro clienti esterni sia quelli interni. La qualità della customer experience, infatti, dipende in primo luogo dal grado di customer centricity di ogni singola persona. Le aziende, infatti, sono persone.

In tempi di crisi, i consumatori sono più cauti e selettivi: per questo è fondamentale, ancor più di prima, superarne le aspettative. Questa non è una novità perché l'attenzione alla customer experience è sempre stata viva negli ultimi anni. Eppure, si è spesso trascurata la *conditio sine qua non*: un'altrettanto straordinaria **customer centricity delle singole persone**, a prescindere dalla loro posizione e dal loro ruolo.

Finora, per eccellere in fatto di customer experience, si è intervenuti soprattutto sugli aspetti organizzativi: nuovi organigrammi, nuovi processi, nuove procedure, nuove tecnologie

digitali e via discorrendo. Ma questo non basta più. Vale la pena ricordare, oggi più che mai, che ogni singola persona condiziona la customer centricity dell'intera azienda.

In altri termini, si può produrre una customer experience da 10 e lode solo con persone davvero customer centric, ovvero del tutto orientate ai loro clienti esterni e interni.

## I fattori della customer centricity individuale

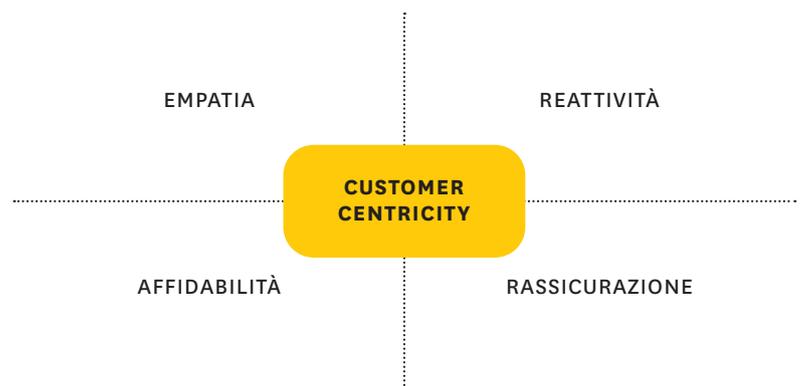
Ma che cosa vuol dire esattamente essere customer centric? È un modo di pensare e di agire che si può misurare secondo quattro fattori. Il primo è la **reattività**: rispondere ai bisogni dei clienti in modo tempestivo. Il secondo è l'**immedesimazione**: mettersi nei loro panni per capirne le esigenze, il non detto e magari anticiparne i bisogni, facilitando i clienti in tutte

le fasi del customer journey. Il terzo è l'**affidabilità**: garantire accuratezza, presenza e supporto costanti nel tempo. Il quarto è la **rassicurazione**: comunicare in modo chiaro, ispirare fiducia e risolvere le loro ansie e preoccupazioni.

Nel caso dei **clienti esterni**, la customer centricity che, insistiamo, deve essere a livello individuale, genera persone non solo soddisfatte, ma addirittura felici. Queste torneranno più facilmente, compreranno di più, proveranno nuovi prodotti e diffonderanno un passaparola positivo. In tal modo, più potenziale inespresso si trasformerà in vendite.

Nel caso dei **clienti interni**, la customer centricity – migliorando gli scambi e i rapporti tra colleghi – riduce gli errori, i rifacimenti e i tempi di lavoro. In poche parole, abbassa i costi e aumenta la produttività.

## I QUATTRO FATTORI DELLA CUSTOMER CENTRICITY DELLE RISORSE UMANE (secondo il modello ServQual)



Minori costi e maggiori ricavi producono più risorse per guardare al domani e innovare. In tal modo, la customer centricity rende qualsiasi azienda più longeva e redditizia. Per questo si può sostenere che sviluppare la customer centricity delle singole persone sia un obiettivo strategico.

Eppure, poche aziende oggi si trovano in una situazione ottimale dal punto di vista della customer centricity delle proprie risorse umane. In media, secondo migliaia di rilevazioni con la tecnica del cliente in incognito nei più disparati settori economici, solo 3 persone di frontline su 10 si possono considerare orientate al cliente, benché quasi tutte pensino di esserlo già a sufficienza secondo una nuova metrica che vedremo più avanti.

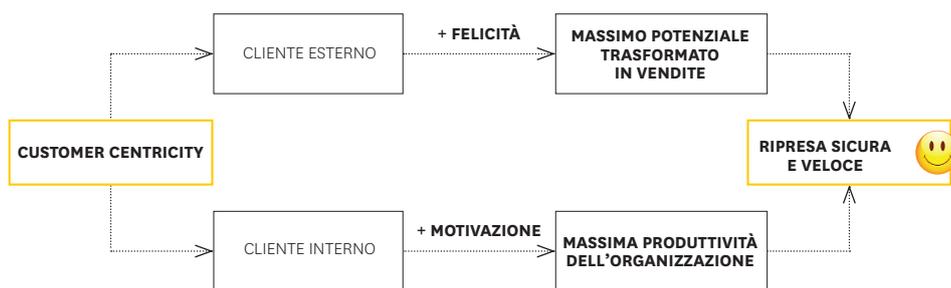
Questo ritardo si spiega soprattutto con la presenza di diffusi **pregiudizi**. Molte persone, infatti, ritengono che mettere sempre il cliente in primo piano costi più di quanto renda. Altre sopravvalutano il ruolo del prezzo nelle scelte d'acquisto. In altri casi è un basso livello di delega a bloccare la customer centricity. Oppure, le persone non si comportano in modo ideale perché non hanno riscontri dai clienti.

### Cosa impedisce di diventare più customer centric?

Anche le aziende, tuttavia, si scontrano con due ostacoli pratici. Il primo riguarda la **misurazione**. Come diceva Lord Kelvin, si può migliorare solo ciò che si misura, ma fino ad oggi non sono state sviluppate metriche per valutare in modo oggettivo la customer centricity riferita alle singole persone. Questo ha reso molto difficile anche solo darsi degli obiettivi o tracciare i progressi nel tempo.

Il secondo ostacolo riguarda la **modifica del modo di pensare** e dei **comportamenti**. Modificare il "DNA" delle persone è una sfida diversa e più complessa rispetto a fissare processi o regole. Si può raccomandare quello che si vuole, ma questo non cambierà

## I DUE FRONTI DELLA CUSTOMER CENTRICITY INDIVIDUALE



gli atteggiamenti di fondo, soprattutto se esistono pregiudizi frenanti.

Due novità potrebbero però cambiare lo scenario per le aziende. La prima è una nuova metrica oggettiva per misurare la customer centricity delle singole persone: il *People Customer Centricity Index*. Il suo strumento è un questionario con una serie di reali interazioni frontline-clienti da valutare, così da annullare gli inconvenienti dei tipici questionari a risposta multipla. In tal modo la nuova metrica evidenzia con sicurezza le carenze (o le positività) in fatto di customer centricity di ogni persona e di intervenire di conseguenza.

Il *People Customer Centricity Index* (basato sul modello ServQual di V. Zeitham, L. Berry e A. Parasuraman del Center for Services Leadership, Arizona State University) sperimentato su diverse migliaia di persone di frontline e di backoffice in diversi settori dei servizi, s'è dimostrato fortemente correlato con la customer experience e la propensione alla fedeltà, ad aumentare la "share of wallet", al passaparola positivo e, di conseguenza, con il giro d'affari.

La seconda novità è il processo continuo *Evolving People to Customer Centricity*, un approccio lontano dalle classiche calde raccomandazioni che troppo spesso non coinvolgono abbastanza i destinatari. Il nuovo processo in pochi minuti porta tutto uno staff ad

autoconvincersi che mettere i clienti in primo piano conviene davvero. Con un percorso guidato alla valutazione dei pro e dei contro economici della customer centricity, il sistema demolisce ogni preconcetto. Il risultato è un orientamento al cliente profondo e duraturo. Tutto il processo si svolge in solo 12 ore di incontri di gruppo e individuali.

Queste novità permettono a ogni azienda di avvicinarsi più facilmente e con meno esitazioni alla vera customer centricity di tutto lo staff. Un investimento, quindi, che non si dovrebbe rimandare soprattutto in questo periodo. E ciò anche per via di un ROI molto pronunciato e dimostrabile. ☺

 **GIOVANNI BINETTI** è senior partner di Artattack Group. Da tre decenni si occupa della misura e dello sviluppo della qualità dei servizi collaborando con aziende come Banca Agrileasing, Banca Intesa Sanpaolo, BMW, MediaWorld, Prénatal, Saras, Swiss Telecom, UBI Banca.

**ANDREA CIULU** è Head of Creative Strategy di Arkage. Da oltre quindici anni cura campagne di comunicazione integrata, occupandosi degli aspetti strategico-creativi per aziende come Carrefour, Electrolux, Mercedes-Benz, BNP Paribas, Uber, DeA Capital, ENAV, Telethon, OVS, Original Marines.