

MARKETING

---

# CUSTOMER EXPERIENCE TOOLKIT



## Le variabili principali e un metodo innovativo per progettare CX di rottura nell'era delle esperienze condivise.

di Alberto Maestri e Joseph Sassoan

Dalla pubblicazione dei primi studi sull'Economia dell'Esperienza a opera di Joseph Pine e James Gilmore, le ricerche sull'impatto della variabile esperienziale nella progettazione dell'offerta di marche e aziende sono moltiplicate. Alcune statistiche a supporto:

- Il numero di citazioni dell'espressione "customer experience" su Google Scholar, il principale motore di ricerca di contenuti di carattere accademico-scientifico: sono più di 26.000 dal 2004 ad oggi, di cui circa 2/3 concentrate nel periodo 2016-2017.
- La tendenza della stessa keyword "customer experience" su Google Trends, strumento che misura la variazione della portata delle ricerche degli utenti in rete: la figura 1 mostra con chiarezza il trend crescente nel tempo su scala globale, nonché un'accelerazione delle ricerche – quindi verosimilmente anche dell'interesse dei *web user* per l'argomento – a partire dal 2012.

Il tema dell'esperienza sembra essere di importanza cruciale per le persone e per le organizzazioni. Qui però si incontra un paradosso: se infatti la progettazione e la fruizione di esperienze efficaci è giudicata di grande rilevanza, d'altra parte in azienda esistono ancora perplessità su come disegnare e gestire CX di successo. Uno studio del 2014 di Harvard Business Review Analytic Services in collaborazione con il SAS Institute su un campione di 403 executive ([www.sas.com/content/dam/SAS/en\\_us/doc/whitepaper2/hbr-leading-edge-customer-experience-mgmt-107061.pdf](http://www.sas.com/content/dam/SAS/en_us/doc/whitepaper2/hbr-leading-edge-customer-experience-mgmt-107061.pdf)) è rivelatore. Se il 45% dei rispondenti vede la CX come una priorità strategica, la stessa percentuale (!) ha

difficoltà a collegare gli investimenti sostenuti con i ritorni e gli impatti di business – principalmente a causa della difficile integrazione tra i sistemi aziendali, della complessità generata dalla multi-canalità e omni-canalità, delle strutture organizzative non sempre capaci di incanalare correttamente gli insight. Si tratta di un punto cruciale, come sottolineato anche da Rene van der Laan (Director, Global Practice, Customer Intelligence SAS) in una recente intervista insieme a uno degli autori (<http://www.ninjamarketing.it/2017/07/13/data-driven-customer-journey-customer-experience-sas/>): «Devi misurare un'esperienza prima di trarre qualsiasi conclusione e decidere di conseguenza. L'analisi e il reporting del dato sono due cose differenti: spesso si vede molta confusione tra web reporting e web analytics. Le web analytics sono tali quando rendono il dato acquisito azionabile, ovvero concretamente utilizzabile per prendere decisioni aziendali (predire un comportamento, comprendere come connettersi meglio con la propria customer base, etc.)». Tale disallineamento produce un effetto pericoloso: generare o stimolare la percezione che la customer experience sia un semplice gesto estetico, artistico e/o creativo. Un restyling (seppur bello e accattivante) del sito web corporate, l'organizzazione di un evento aziendale ben riuscito, lo sviluppo di un sistema digitale di gamification (per approfondire il tema della gamification in ambito aziendale, si veda A. Maestri, P. Polsinelli e J. Sassoan, Quando l'azienda si mette in gioco, in *Harvard Business Review Italia*, novembre 2015).

MARKETING

**L'IMPORTANZA DEGLI ATTRIBUTI ESPERIENZIALI**

La realtà è diversa: la customer experience è l'insieme di tutte queste esperienze nei differenti punti di contatto *owned, earned, paid*. È un paradigma contenente al suo interno diverse prospettive e modalità operative, diventato leva strategica di primaria importanza. È lo stesso studio di HBR a confermarlo: il 53% delle realtà intervistate considera la corretta progettazione e gestione della customer experience un fattore capace di generare vantaggio competitivo. Inoltre, le aziende con una visione "orientata al domani" non esitano a definire architetture, risorse e processi per eccellere nella progettazione di esperienze, registrando al contempo migliori prestazioni su indicatori di profittabilità, qualità, capacità di trattenere e fidelizzare i clienti. «In un mercato che diventa "commoditizzato" la customer experience si rivela un elemento di differenziazione. Nel momento in cui così tanti prodotti sono simili, tutto si gioca sulla giusta integrazione dell'esperienza che offrite con le aspettative del mercato».

Fare leva sugli attributi esperienziali diventa quindi di importanza decisiva. Lo scenario digitale ha enormemente accelerato le opportunità di impatto della stessa CX: social media, app mobile, bot, VR. Come se non bastasse, le esperienze sono sia fenomeni altamente soggettivi, contestuali e personali sia "oggetti sociali", per almeno due motivi:

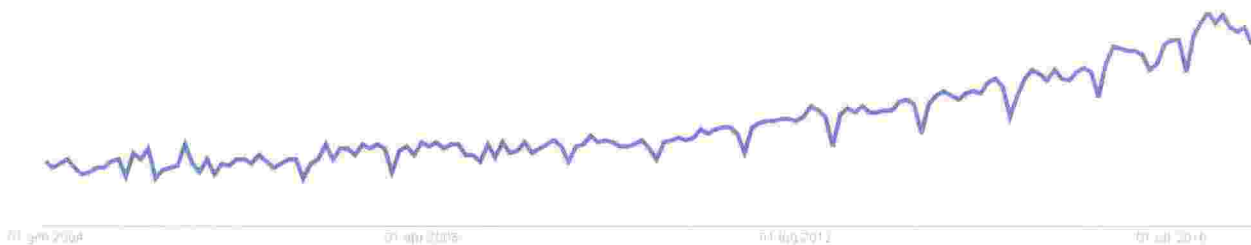
- Esse devono essere "socializzate" dalle aziende per i principi dello storytelling d'impresa, secondo cui il valore dell'esperienza per un business sta nella capacità di condividerla in una forma unica, originale, soggettiva, personalizzata e filtrata dalla propria specificità. L'impresa narrativa è quella che raccoglie in sé l'esperienza e la rielabora trasformandola in esperienza di marca.
- Il valore finale delle esperienze può andare oltre il contesto del singolo, espandendosi a macchia d'olio all'interno dei diversi network. La rete trasforma poi tali esperienze condivise in "tracce" pubbliche, ricercabili (attraverso motori di ricerca e sistemi di *content curation*) e permanenti. Le esperienze di un singolo individuo diventano così elementi di forte impatto per altre persone che non sono ancora entrate in contatto con gli asset aziendali e il mondo di marca. Le marche, da erogatrici di esperienze, sono così al contempo continuamente (ri)definite e (ri)modulate dalla somma delle stesse esperienze condivise dagli individui.

**PROGETTARE CX MEMORABILI: 3 VARIABILI PROGETTUALI**

- Quanto accennato permette di comprendere l'importanza e le sfide della customer experience per il business. Come riuscire a passare "dal dire al fare"? L'esperienza ci porta a selezionare 3 variabili fondamentali di CX:

FIGURA 1  
**Trend di utilizzo della keyword "customer experience"**

Interesse nel tempo



**Oggi il valore si genera soprattutto attraverso content-driven experience.** Uno studio svolto nel 2013 da J. Walter Thompson in US e UK su un campione di 1016 adulti e presentato da Will Palley nel report “Study: Constantly Connected Millennials Crave Sensory Experiences” (<https://www.jwtintelligence.com/2013/01/data-point-constantly-connected-millennials-crave-sensory-experiences/>) rivela che l’81% dei Millennials, ma anche il 79% dei membri della Generazione X e il 78% dei Baby Boomers, attribuisce più valore alle esperienze che agli oggetti materiali. Il 64% in media di questi tre gruppi spenderebbe infatti più volentieri il suo denaro per fruire di un’esperienza che per un prodotto. Ovviamente, prodotti e servizi – digitali o meno – continuano a essere apprezzati e intensamente consumati. Ma le persone stanno capendo che la dimensione dell’esperienza costituisce un altro livello di soddisfazione e gratificazione, ricercandola in modo sempre più consapevole. Questo impone alle aziende un nuovo paradigma: quello di creare *content-driven experience* di qualità e pertinenti alla marca, da cui i loro clienti possano essere attratti in un contesto in cui un numero crescente di concorrenti sta facendo altrettanto. Un’impresa che ha compreso a fondo tutto questo è Red Bull. La marca iconica ha saputo dapprima sviluppare un formidabile *branded content* e poi proporre ai suoi fan esperienze legate all’esplorazione dei propri limiti nell’ambito degli sport estremi e dell’avventura. Se nel sito di Red Bull il prodotto quasi non compare non è un caso. Oggi questa azienda vende soprattutto contenuti e coinvolge i consumatori in esperienze ad alto tasso di adrenalina, di cui la bibita è una sorta di corollario – efficace!

**Il digitale consente di creare interi ecosistemi di esperienze.** Questo aspetto è puntualizzato da Daniel Newman e Olivier Blanchard all’interno dell’opera “*Building Dragons: Digital Transformation in the Experience Economy*”, nei seguenti termini: «Il digitale consente alle imprese di creare interi ecosistemi di esperienze per i loro clienti (e dipendenti) che nell’era pre-digitale non erano tecnicamente possibili, e tantomeno economicamente vantaggiosi. Grazie alla combinazione di tecnologia mobile, canali social, cloud computing, e accesso ai dati, la capacità di un’impresa di progettare e assicurare regolarmente esperienze straordinarie e personalizzate ai suoi clienti, su scala e attraverso qualunque touchpoint nel suo

ecosistema di business, è senza paragoni».

- Ogni impresa ha di fronte a sé una gamma ampia e crescente di opzioni attraverso le quali stimolare le relazioni con i pubblici. Le esperienze proposte possono passare attraverso uno smartphone, un tablet, un laptop, un desktop o altre superfici intelligenti. Alcune possono intrecciare touch point fisici e virtuali: i consumatori odierni si mostrano non solo aperti, ma spesso anche reattivi e partecipativi. Per accelerare la creazione di tali ecosistemi, è anche possibile fare leva su *connettori esperienziali* capaci di fungere da collante e filo rosso per le esperienze di marca. La sicilianità è il connettore esperienziale che permette alla casa di moda Dolce & Gabbana di progettare un ricco portafoglio di esperienze integrate. Il miglior esempio di tali ecosistemi di esperienze è probabilmente costituito da Apple: l’enorme successo che il pubblico decreta a questa marca si deve in larga misura a un ecosistema tecnologico e di business particolarmente capace di garantire esperienze convergenti e integrate.
- **È fondamentale allineare l’experience design all’esterno e all’interno dell’organizzazione.** La progettazione dell’esperienza deve adottare un approccio olistico. Non solo, ma le esperienze sui due fronti devono essere quanto possibile allineate, in modo da rinforzarsi a vicenda. Certi ambienti di lavoro tendono a indurre delusione, apatia, cinismo e un generale stato di disimpegno; altri invece stimolano eccitazione, motivazione, impegno e perfino fidelizzazione. Quando i consumatori entrano in contatto con ambienti del primo tipo, le esperienze difficilmente possono essere gradevoli; nei secondi per contro vengono facilmente contagiati dal clima positivo. Questo può essere visto come un ciclo esperienziale continuo che va dall’interno all’esterno, e viceversa: ciò che conta in tale ragionamento è la trasversalità delle esperienze.

## EXPERIENCE QUEST: CONNETTERE ESPERIENZE DEGLI UTENTI E INTERAZIONI DI MARCA

Parallelamente rispetto ai principi appena elencati (e a molti altri), nel tempo sono stati presentati diversi metodi capaci di evolvere l’ottimizzazione dei customer journey e di progettare CX efficaci. In questo capitolo introduciamo un metodo nuovo, disegnato e testato nel tentativo di rispondere a esi-

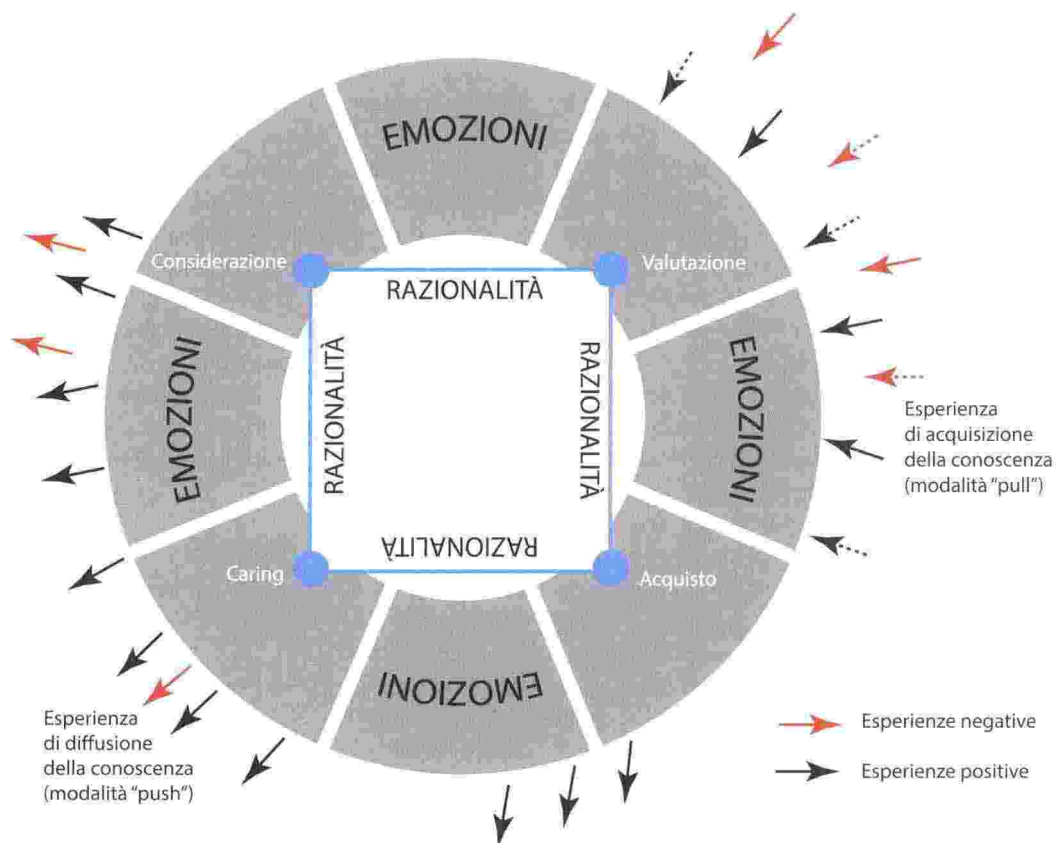
MARKETING

genze professionali e sfide sempre più complesse. È stato introdotto per la prima volta nel nostro recente volume *Customer Experience Design. Progettare Esperienze di Marca Memorabili sui Media Digitali* (FrancoAngeli, 2017) e prende il nome di *Experience Quest*, poiché capace di riflettere le dinamiche e i comportamenti quotidiani di molte persone dell'audience. In tale prospettiva l'individuo è il protagonista di una costante ricerca, un soggetto che inizia ogni giorno percorsi in qualche modo avventurosi tra esperienze, informazioni e contenuti. L'aspetto della ricerca di qualcosa (*quest*) è essenziale, e si traduce in query, in partecipazione alle discussioni all'interno di community, forum, app, in attivazione di sistemi di curation (web feed, digest digitali ricevuti via e-mail, mobile app dedicate, aggregatori di notizie, etc.) a supporto delle proprie attività quotidiane (Figura 2).

È possibile notare da subito come l'*Experience Quest* mappi il customer journey secondo quattro passi: 1. considerazione; 2. valutazione; 3. acquisto del bene o del servizio offerto; 4. caring. Questi rappresentano le "milestone" che da un lato tracciano in modo razionale il percorso dell'utente, segnalato nella figura dalla forma quadrata. Dall'altro lato, il cerchio che tocca tale forma proprio nelle milestone è composto dall'aspetto emotivo che permea tutto il tragitto: nessun passaggio sfugge all'influenza delle emozioni. Le frecce identificano le esperienze – veicolate in forma di tweet, post, immagini, video, infografiche, articoli di blog, recensioni, etc. Esse vengono immesse continuamente nel percorso prima in modalità "pull" da altre persone o entità (magazine, blog, etc., freccia con la punta verso il cerchio) e portano al soggetto la conoscenza (knowledge) indispensabile

FIGURA 2

**Experience quest: un metodo per interpretare il customer journey**



per decidere se procedere o meno con l'acquisto. Dal momento dell'acquisto, esse vengono poi immerse dallo stesso protagonista del percorso con dinamiche "push". In tal modo il soggetto può diventare *advocate* o *detractor* a seconda che lo stesso abbia apprezzato o meno quanto acquistato.

L'inclinazione delle frecce è dettata dalla reputazione della fonte secondo una relazione inversa: migliore la reputazione, minore l'inclinazione. Inoltre, non tutte le esperienze verranno prese in considerazione: si determina infatti una dinamica che definiamo di *experience curation*, durante la quale il flusso delle stesse esperienze è filtrato a) dagli algoritmi dei media digitali in continuo aggiornamento e b) dall'utente, il quale decide in funzione di diverse variabili (gusto personale, fonte, contesto, etc.) se considerare o meno l'esperienza altrui – per esempio, una recensione di prodotto letta su Amazon o un parere trovato all'interno di un forum tematico. Per questo nella figura, tra i vettori che portano conoscenza, compaiono frecce tratteggiate e frecce piene: solo queste ultime vengono tenute in mente dall'individuo, mentre le altre generano "rumore" di fondo non utile ai risultati dell'*Experience Quest*.

Al pari delle esperienze recepite attraverso logiche "pull", anche quelle vissute in chiave "push" prendono la forma di tweet, post, immagini, video, infografiche, articoli di blog, recensioni, etc. La connotazione positiva o negativa delle esperienze è segnalata dal colore della freccia, rispettivamente nero o rosso. Infine, marche e aziende devono sempre tenere conto che l'*advocacy* (positiva o negativa) potrebbe non esserci, nel momento in cui l'esperienza avuta non è stata reputata "degnata di nota" e di menzione da parte dell'individuo.

Il metodo *Experience Quest* presenta alcuni punti differenzianti:

- È possibile comprendere in modo immediato se l'azienda si sta muovendo bene come *experience stager*, oppure se sono necessari interventi di ottimizzazione dell'esperienza.
- Le emozioni vengono ad assumere la stessa dignità degli elementi più razionali e di mappatura del percorso delle persone.
- Le *shared experiences* sono "spalmate" lungo tutta l'*Experience Quest* dell'individuo, e non più posizionate solo alla fine. Ciò rispecchia la realtà in modo molto fedele, così come la suddivisione delle esperienze tra le forme pull (*knowledge*) e push (*advocacy* o *detraction*). Nel momento in cui ci avviciniamo a una nuova entità – prodotto,

servizio, brand, etc. – infatti, prima ci informiamo sulle esperienze altrui e solo dopo l'acquisto – o nelle micro-fasi appena precedenti – siamo capaci di dare la nostra opinione attraverso i contenuti.

- Gli emittenti delle esperienze e il loro ruolo nell'*Experience Quest* vengono differenziati riconoscendone impatti diversi in funzione della loro reputazione agli occhi dell'individuo soggetto della customer experience, e di altri filtri. Tale ponderazione è allineata anche con il funzionamento dei principali motori di ricerca, i cui algoritmi filtrano le fonti meno rilevanti e reputate rendendole di fatto meno reperibili e impattanti durante le ricerche dell'utente.

## CONCLUSIONI

Nel 2015, Airbnb ha deciso di rinominare il proprio Direttore HR in Chief Employee Experience Officer. Realtà come Diageo e YouTube hanno al proprio interno figure come l'Head of Culture, abilitate all'analisi delle principali tendenze del momento al fine di connettere meglio il brand con gli utenti. Si tratta non solo di innovazioni nel mercato delle professioni, ma anche di segnali inequivocabili della *svolta esperienziale* dei business. Esperienza che deve (per esempio) essere creata verso i dipendenti per aumentare il loro livello di soddisfazione interna, oppure "raccolta" attraverso i diversi stimoli provenienti dalle persone al fine di potere arricchire l'offerta di prodotti e servizi.

Le nostre aziende saranno pronte per fare questi passi? A giudicare dal recente report KPMG Nunwood (allegato al n. 6/2017 di *Harvard Business Review Italia*) dal titolo *L'era della Customer Experience*, sembra proprio che il processo sia iniziato e sia convincente. L'auspicio è che quanto presentato in questo articolo possa aiutare ulteriormente la progettazione di esperienze di marca vincenti. 🗳



**ALBERTO MAESTRI**, Competence Leader in OpenKnowledge, Tech Editor di Ninja Marketing e Direttore della collana Professioni Digitali per FrancoAngeli (<https://blog.francoangeli.it/professionidigitali>). Co-Autore di *Customer Experience Design* (FrancoAngeli, 2017). Twitter: @AlbertoMaestri

**JOSEPH SASSOON**, Partner di Alphabet Research e Advisor di OpenKnowledge. Fa parte del Comitato Scientifico dell'Osservatorio Storytelling. Co-Autore di *Customer Experience Design* (FrancoAngeli, 2017). Blog: [www.webstorytelling.org](http://www.webstorytelling.org). Twitter: @jsassoon