

Customer Experience Management

Giorgio Lolli, SCS Consulting

Tavolo Comunicazione – Marzo 2022





make
your
future
happen

Agenda

- **Premessa: un benchmark di mercato**
- Possibile approccio all'intervento



**DINAMICHE
EVOLUTIVE DELLA
CUSTOMER
EXPERIENCE:**

**UN BENCHMARK DI
MERCATO**



Customer promise come fattore di distintività

La promessa di valore è il punto di partenza per creare e costruire una brand identity forte e unica



Ascolto del cliente come abilitatore dell'eccellenza di servizio

*L'ascolto del cliente e la
comprensione dei suoi bisogni
sono elementi fondanti per
sviluppare l'emotional excellence
(«riconoscimento e ingaggio
valoriale») raccogliendo insight
utili al miglioramento continuo
delle operations*





Miglioramento continuo e fidelizzazione del cliente

I brand che sviluppano iniziative di miglioramento in risposta ad istanze del cliente accrescono in maniera significativa reputation e fiducia del cliente generando impatti positivi sulle performance



La cultura alla base del cambiamento

Lo sviluppo della cultura alla customer centricity è l'elemento chiave per costruire solide competenze di change agility e leadership, orientate al cliente

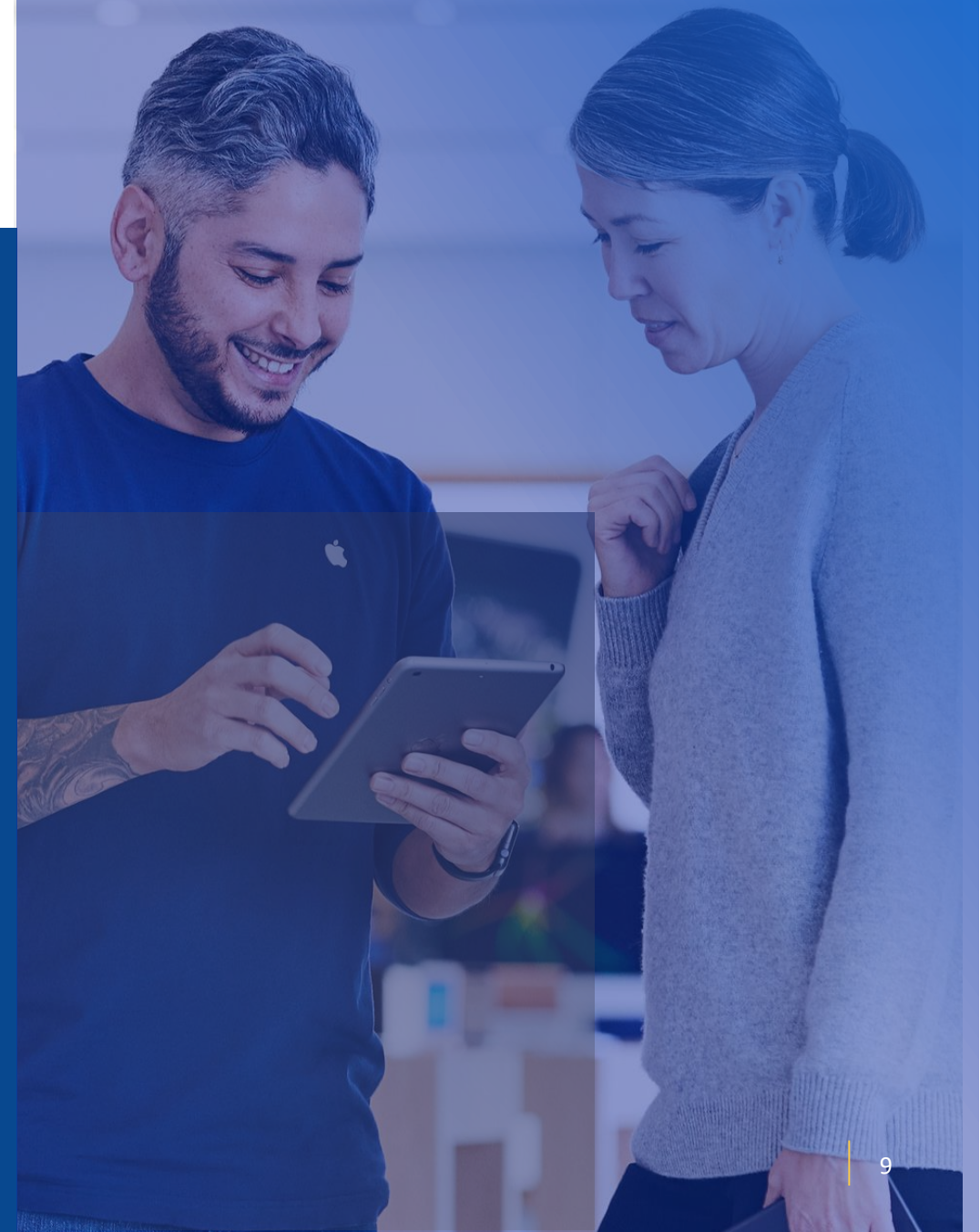




FATTORI EVOLUTIVI E NUOVE DINAMICHE DI RELAZIONE TRA ORGANIZZAZIONI E CLIENTI

**GLI ULTIMI 10-12 MESI
HANNO ACCELERATO LA
DIFFUSIONE E
L'ACCETTAZIONE DELLE
NUOVE TECNOLOGIE**

Ci stiamo abituando a diversi media per interagire, consapevoli che non diventeremo mai «fully digital», ma attraverso queste tecnologie troveremo nuovi equilibri, negozieremo a livello sociale una nuova relazionalità fisica e umana che coinvolgerà tutti gli ambiti della nostra vita, incluso quello dell'acquisto.



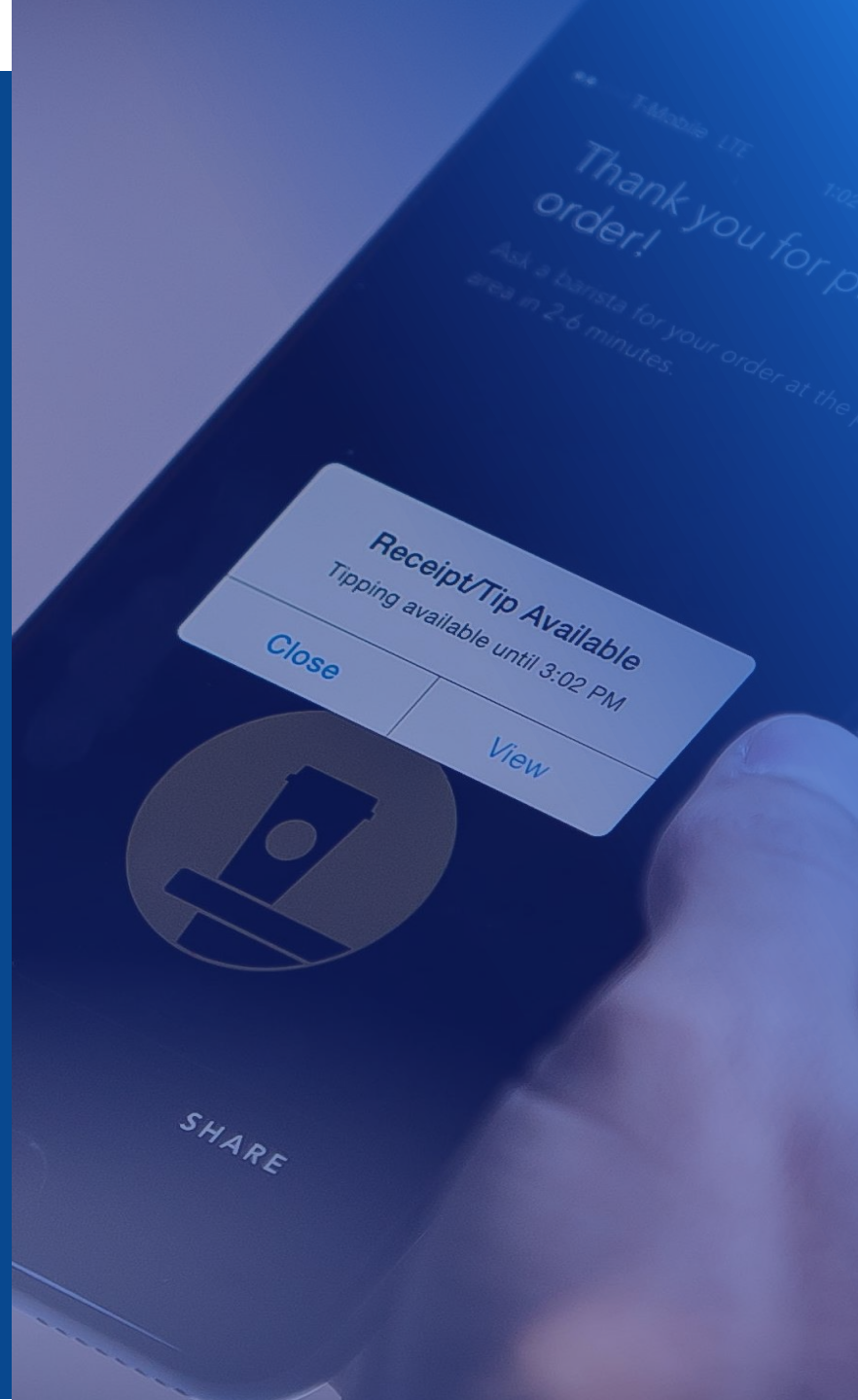
EMERGE IN MODO EVIDENTE UN PARADIGMA «PHYGITAL» IN CUI IL MONDO FISICO E DIGITALE SI FONDONO

L'uso degli strumenti digitali sta entrando in una nuova fase di maturità:

- *Rapida evoluzione dei prodotti digitali*
- *Ampliamento del pubblico che li utilizza (da early adopters a majority)*
- *L'innovazione ha assunto una direzione chiara: un legame e un'integrazione fluida con la "realtà non digitale" (tecnologia embedded)*

NEL MODO DI:

- *LAVORARE (SMARTWORKING)*
- *COMPRARE (E-COMMERCE)*
- *IMPARARE (SMART TEACHING)*
- *DIVERTIRSI...*
- *MUOVERSI...*



**IL PUNTO FISICO
RIMANE CENTRALE MA
CON UN CAMBIO DI
RUOLO E NASCITA DI
NUOVI FORMAT DI
ESPERIENZA**

I cambiamenti dei clienti / fruitori finali stanno caratterizzando nuove esperienze portando alla nascita di nuovi momenti di contatto

**LUOGHI DI
DESTINAZIONE**

Generare un'esperienza
unica e memorabile

**ESPERIENZE DIGITALI
INGAGGIANTI**

Ampliare la capacità di uno
spazio fisico grazie al digitale

**ESSERE SEMPRE
CONNESSI**

Potenziare lo spazio fisico
attraverso il broadcasting

FARE ECOSISTEMA

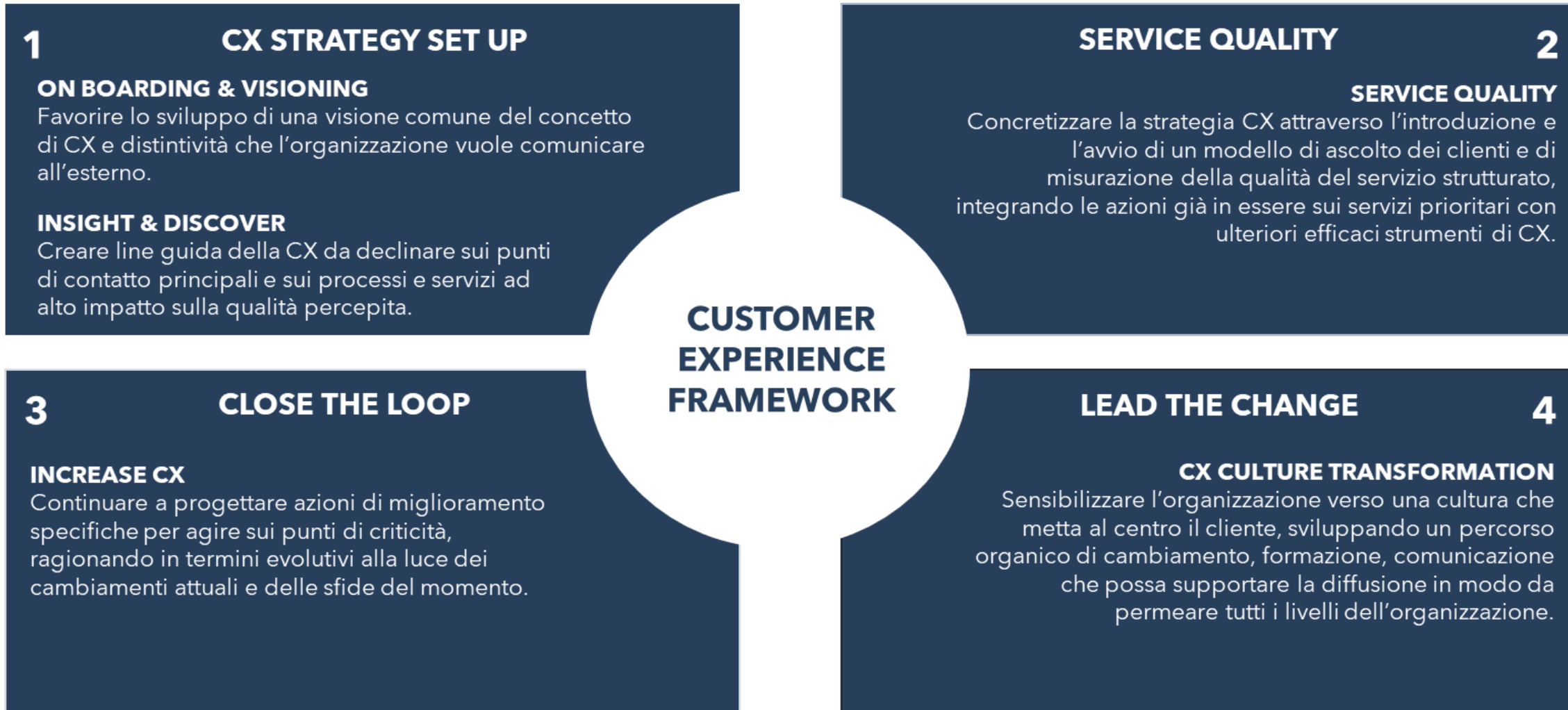
Valorizzare il consumatore in
un processo di co-creazione

**VALORIZZAZIONE
DEL RUOLO DELLE
PERSONE**

permette allo staff di
dedicarsi ad attività a
maggior valore aggiunto



Un approccio al miglioramento della Customer Experience



Come si costruisce un progetto di miglioramento della Customer Experience



ON-BOARDING E VISIONING

Contribuire al pensiero sullo sviluppo futuro e allineare i vari stakeholder interni portandoli a bordo nella creazione di una visione condivisa sui possibili scenari di innovazione



LE LINEE GUIDA DELLA CUSTOMER EXPERIENCE PER I DIVERSI SERVIZI OFFERTI

Mappatura e identificazione degli «elementi di valore e di differenziazione» dell'organizzazione per i diversi servizi offerti, componibili in relazione ai diversi format di punto fisico/digitale o di target di clientela servita



PROGETTAZIONE STEP BY STEP

Prima fase non mirata all'implementazione immediata, perimetrata su un caso specifico, procedendo per step sugli investimenti necessari alla progettazione definitiva e al roll out dei progetti prioritari identificati



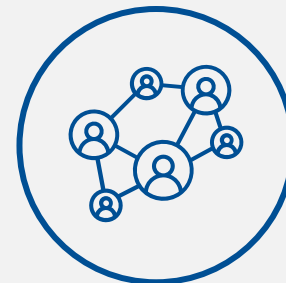
INNOVAZIONE DELL'OFFERTA IN OTTICA ECOSISTEMICA

Supporto nella identificazione delle linee evolutive dell'offerta di valore e delle relative implicazioni implementative in termini di spazi, dotazioni e competenze



PROGETTAZIONE STRATEGICA E PERSONALIZZATA

Massima coerenza con i valori e capabilities dell'organizzazione per generare output in linea con le promesse mantenibili



COERENZA CON GLI ON-GOING PROJECTS DELLA BANCA

Messa a valore e integrazione dei diversi touchpoints e iniziative già intraprese dall'organizzazione



In che modo rendere distintivo un percorso di ascolto cliente dedicato alla CX

- L'approccio proposto si basa sull'attivazione di tutti i principali fattori abilitanti che caratterizzano modelli di customer centricity strutturati ...
- ... e permette di andare oltre la semplice somministrazione di indagini di customer satisfaction



Abilitatori del cambiamento cliente centrico presidiati nell'approccio proposto:

- **Definizione della strategia di ascolto** ... attraverso l'impianto di un modello di ascolto specifico per l'organizzazione
- **Sviluppo della cultura cliente centrica** ... con l'on boarding delle risorse attivate nel percorso ed un percorso di co - progettazione di tutte le attività di impianto
- **Attivazione di azioni di ascolto e monitoraggio sistematico** ... che permettono l'arricchimento delle basi dati derivanti dall'analisi per segmento cliente
- **Progettazione del miglioramento** ... con il coinvolgimento proattivo dei gruppi di miglioramento nel processo di risoluzione delle criticità evidenziate dall'ascolto
- **Governance del cambiamento** ... attraverso un supporto sistematico orientato all'implementazione delle azioni e al governo progressivo del processo di cambiamento



CX STRATEGY SET UP



CX Strategy Set Up

OBIETTIVI

ON BOARDING & VISIONING

Favorire lo sviluppo di una visione comune del concetto di customer experience e distintività che l'organizzazione vuole comunicare al cliente

INSIGHT & DISCOVER

Creare le linee guida della CX da declinare sui touchpoints prioritari e sui processi e servizi ad alto impatto sulla qualità percepita del cliente

COSA FARE



Benchmark di mercato: uno sguardo all'esterno per capire le principali dinamiche di mercato in atto attraverso lo studio di alcuni competitor



Vision CX Workshop: per definire gli aspetti di distintività che l'organizzazione vuole trasferire al cliente e valorizzare la propria customer promise



CJ Lab: per puntualizzare i fattori caratterizzanti dei principali clienti e definire come generare experience nei principali momenti della verità





Benchmark veloce di mercato: modello relazione e fattori di distintività comunicati dagli operatori di mercato



ILLUSTRATIVO

L'approccio del consumatore al «noleggio» auto sta vivendo una profonda trasformazione, cresce l'importanza degli ecosistemi di offerta e della semplificazione nell'esperienza d'uso

Alcune domande chiave a cui vogliamo rispondere

- *Quali sono gli aspetti che caratterizzano i modelli di offerta sul mercato?*
- *Quali sono i fattori di distintività comunicati? Efficienza operativa? Ampiezza della gamma di offerta servizi? Prezzo? ...*
- *Quali best practice e spunti innovativi possono essere colti dall'osservazione del mercato?*
- ...





L'eccellenza dell'experience va tradotta in fattori di distintività concretamente declinabili nel modello di business aziendale

Alcune domande chiave a cui vogliamo rispondere

- **Come e dove vogliamo essere distintivi?**
Quali sono gli aspetti che devono caratterizzare l'experience del cliente? ...
- *Come tradurre nell'operatività le forze della CX?*
- *Quali elementi innovativi possono essere mutuati dal mercato e valutati come fattori di sviluppo per l'organizzazione?*
- ...

CERTEZZA
Far sentire i clienti che le cose sono chiare e funzionano come previsto

LIBERTÀ
Rendere la vita dei clienti più facile, in modo che percepiscano libertà

INNOVAZIONE
Invitare i clienti a provare esperienze nuove, cambiare le regole del gioco

STATUS
Far sentire i clienti apprezzati, degni di un trattamento speciale

CONTROLLO
Far sentire ai clienti che la situazione è sotto controllo, soprattutto nelle emergenze

APPARTENENZA
Far sentire i clienti di far parte della stessa squadra e garantire scambi equi



CJ Lab: creazione delle personas



ILLUSTRATIVO

Dai clienti....



...alle "personas"


Clients have different needs that manifest themselves in the moments of truth, in which the perception of service excellence develops

Alcune domande chiave a cui vogliamo rispondere

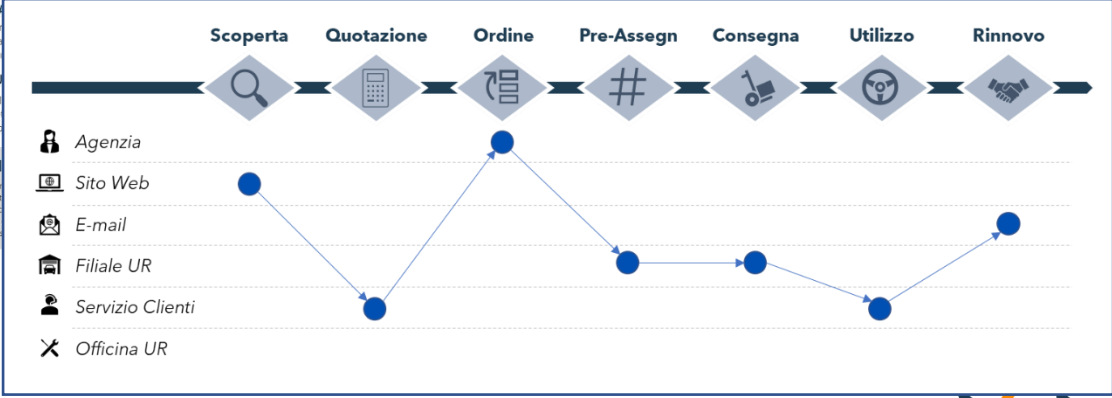
- Chi sono i nostri target prioritari di clientela? Nel mondo retail a chi vogliamo rivolgerci? Nel mondo corporate quali sono i principali interlocutori? ...
- Dove si forma la percezione di eccellenza di servizio? Dove vogliamo essere distintivi? ...
- Quali sono i punti di contatto in cui riteniamo necessario attivare processi di interazione e ascolto con il cliente?
- ...

TAMARA CAVANDISH BUYER PERSONA TEMPLATE

| | | | |
|--------------------|--------------------------|--------------------|--|
| AGE | 45 | MOTIVATIONS | PERSONALITY |
| OCCUPATION | Planning Director | INCENTIVE | Extrovert <input type="checkbox"/> Introverso <input type="checkbox"/> |
| EDUCATION | Engineering Degree, MBA | FEAR | Sensing <input type="checkbox"/> Intuition <input type="checkbox"/> |
| PERSONALITY | Extrovert | ACHIEVEMENT | Thinking <input type="checkbox"/> Feeling <input type="checkbox"/> |
| STATUS | Married | GROWTH | Judging <input type="checkbox"/> Perceiving <input type="checkbox"/> |
| AMBITIOUS | <input type="checkbox"/> | POWER | |
| EDUCATED | <input type="checkbox"/> | SOCIAL | |
| RELIABLE | <input type="checkbox"/> | | |



“Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Maecenas porttitor congue massa. Fusce vel tellus pulvinar ultricies, purus lectus malesuada.”





CX Strategy Set Up - output

Cosa otteniamo...

- ❑ Benchmark Retail, per intercettare il modello di offerta in Agenzia, con indicazione dei modelli di CX veicolati dai competitor
- ❑ Benchmark Corporate, con focus sui modelli di CX dedicati alla clientela Corporate
- ❑ Sintesi della Vision dell'organizzazione con focus sulle linee guida rispetto ai **fattori di distintività su cui misurare e sviluppare l'esperienza dei Clienti**
- ❑ Identikit delle Personas prioritarie
- ❑ Fine tuning su principali momenti della verità e determinanti dell'experience clienti (*su cui attivare specifiche azioni di ascolto*)

...come la otteniamo

- **1 visita Mystery su 4/ 5 competitor**
- **1 visita Mystery su 4/ 5 competitor**
- Analisi Desk SCS su elementi pubblici (es. siti istituzionali)
- **1 Workshop generativo di circa 2 - 3 ore con prime linee**
- Analisi Desk SCS
- **1 Workshop di circa 2 - 3 ore con le risorse interne su attività di fine-tuning Personas**
- **1 Workshop di circa 2 - 3 ore con le risorse interne per identificare gli elementi di distintività nei principali MOT (*momenti della verità*)**



SERVICE QUALITY



OBIETTIVI

CX GUIDELINES IMPLEMENTATION

Concretizzare la CX Strategy attraverso l'introduzione e l'avvio di un modello di ascolto dei clienti e di misurazione della qualità del servizio strutturato, integrando le azioni già poste in essere sui servizi prioritari con ulteriori efficaci strumenti di rilevazione della Customer Experience

STRUMENTI



Definizione modello di ascolto e strumenti di misurazione della soddisfazione: identificazione degli obiettivi del modello di ascolto per le diverse fasi del CJ e conseguente scelta dello strumento più adatto sui diversi touchpoint



Lancio dell'azione di ascolto: presidio degli aspetti operativi e lancio azioni di misurazione della soddisfazione identificate





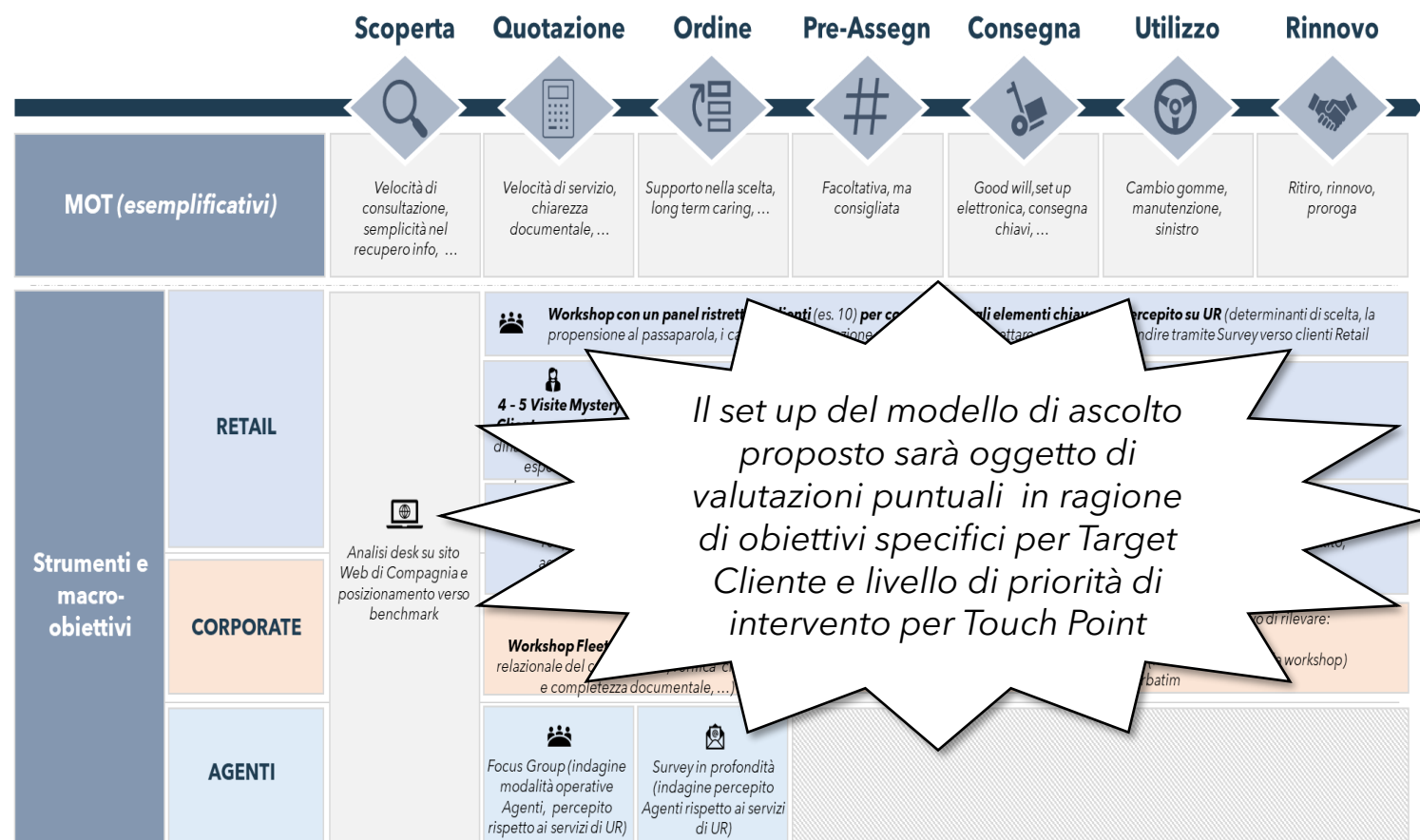
Il modello di ascolto proposto da SCS Consulting



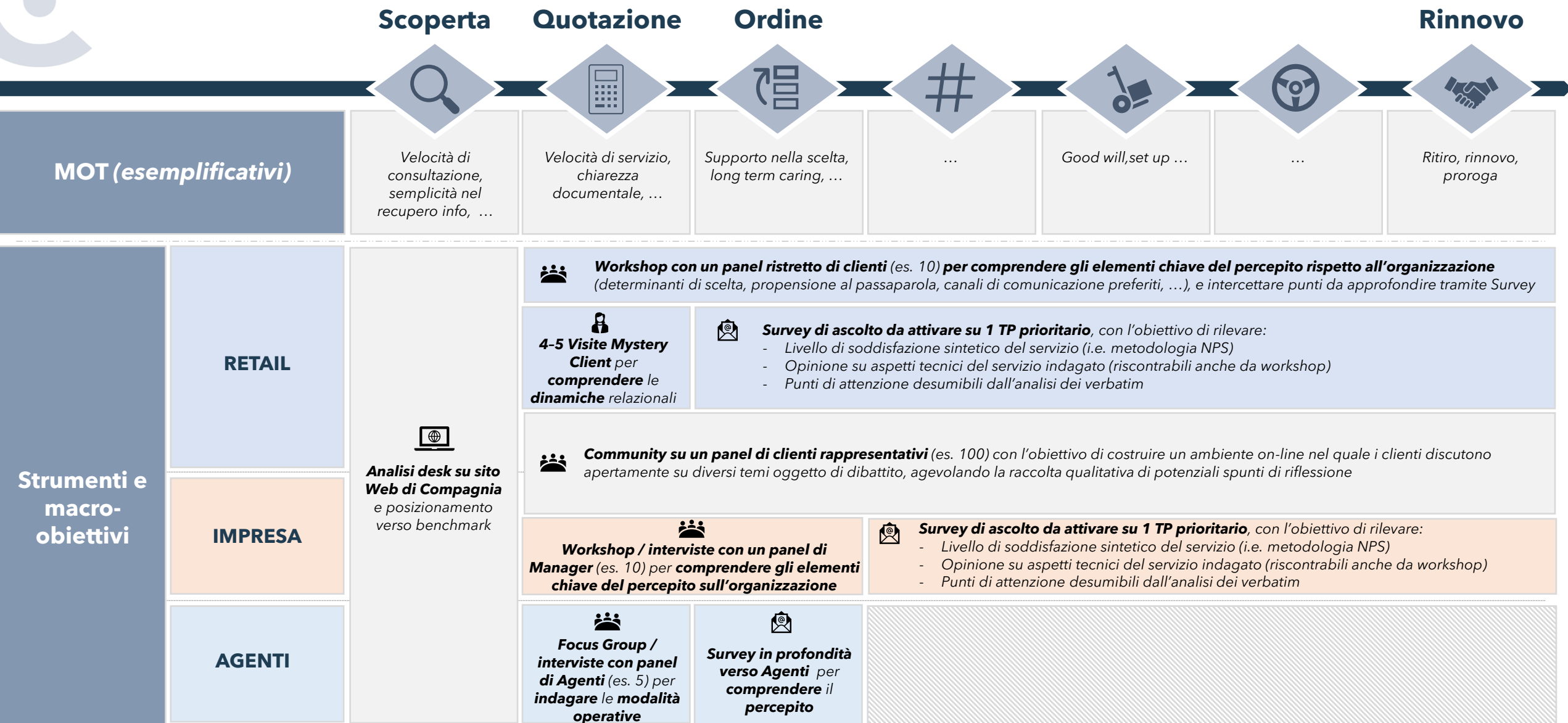
ILLUSTRATIVO

Il modello di ascolto e misurazione della customer experience è caratterizzato dal ricorso a diversi strumenti di misurazione da utilizzare nei punti di contatto in funzione di specifici obiettivi, tra cui:

- **Acquisire il percepito di specifici target di clientela (corporate / retail) sull'intera esperienza con l'azienda** (es. workshop mirati)
- **Approfondire con indici quantitativi i fattori di distintività affermati / aree di lavoro sui principali momenti della verità** (es. survey strutturate)
- **Favorire l'identificazione di aree di miglioramento attraverso una valutazione tecnica del servizio erogato visto con l'occhio del cliente** (es. mystery client)



Strumenti e macro obiettivi per le azioni di ascolto



Prime riflessioni operative: *Ciclo di vita di un Touch Point*



Ciclo di vita di un touch point:
 $T_{\min} = 6 - 12$ mesi



Gli obiettivi che il modello permette di traguardare

I razionali alla base del modello ...

Acquisire una vista di sintesi sull'intera esperienza vissuta dal cliente con l'organizzazione

- ... attraverso workshop condotti su target specifici di clienti retail (es. high spending, newcomer, ...) e corporate (es. fleet manager, driver, ...)

Attivare da subito un processo analitico di valutazione dei Plus e Minus su TP prioritari

- ... attraverso survey quantitative da erogare su target specifici di clientela retail e corporate (evitando l'effetto stress da survey e senza appesantire il carico di lavoro delle strutture)

Coinvolgere la rete distributiva nei processi di miglioramento della CX

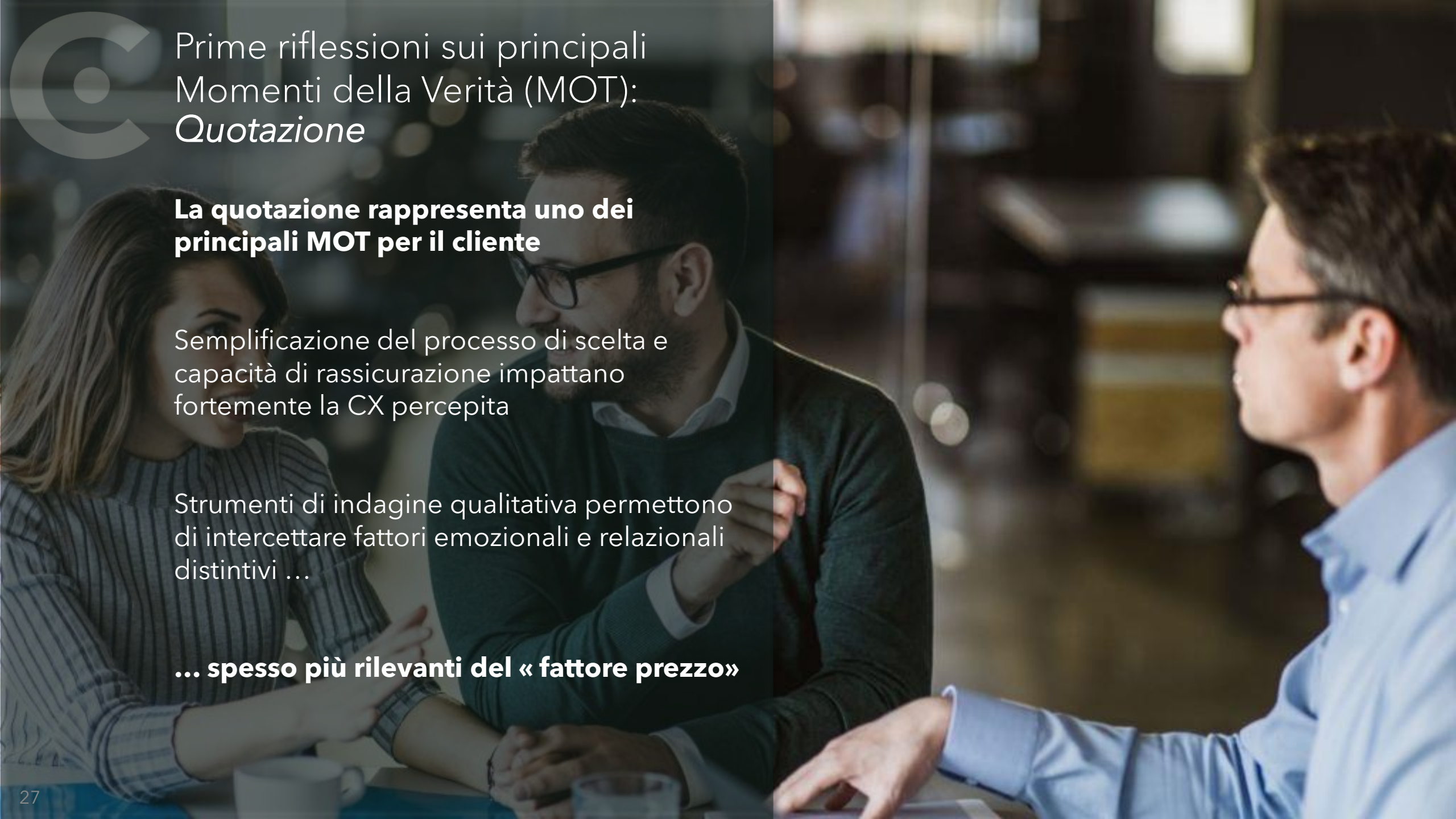
- ... attraverso focus group su potenziali acceleratori del business (es. grandi agenzie) e survey quantitative su campioni ampi di popolazione

... ed i benefici attesi

- *Esperienza su tutte le fasi del CJ*
- *Elementi distintivi percepiti*
- *Aspetti relazionali / emozionali impattanti sul cliente*
- ...

- *Valutazioni quantitative mirate (es. NPS su specifici TP)*
- *Motivazioni di scelta / disaffezione*
- *Criticità e relativa prioritizzazione*
- ...

- *Livello di servizio percepito*
- *Punto di vista (mediato ma significativo) su percepito del cliente*
- *Leve di miglioramento del servizio e potenziali acceleratori di Business*
- ...




Prime riflessioni sui principali Momenti della Verità (MOT): *Quotazione*

**La quotazione rappresenta uno dei
principali MOT per il cliente**

Semplificazione del processo di scelta e
capacità di rassicurazione impattano
fortemente la CX percepita

Strumenti di indagine qualitativa permettono
di intercettare fattori emozionali e relazionali
distintivi ...

... spesso più rilevanti del « fattore prezzo »

A photograph of a car factory. In the foreground, a worker in a red uniform is leaning over the open driver-side door of a silver car, working on the interior. The car's hood is also open. In the background, another worker is visible near a workbench, and yellow robotic arms are suspended from the ceiling. The floor is a bright orange color.

Prime riflessioni sui principali Momenti della Verità (MOT): *Dall'ordine alla consegna*

La consegna della vettura rappresenta uno degli snodi emozionali cardine della CX

Nel segmento «luxury car» il rapporto con il cliente viene mantenuto vivo in fase di produzione auto (12 - 24 mesi) attraverso momenti celebrativi ad hoc («oggi abbiamo montato il motore della tua nuova auto»)

Strumenti di indagine quantitativa permettono di comprendere il grado di applicazione delle procedure aziendali ...

... garantendo che «lo stile della casa» sia davvero determinante di Experience

Service quality - output

Cosa otteniamo...

- ❑ Definizione degli obiettivi di ascolto da raggiungere su ogni singolo TP della Journey tramite la messa a terra del modello
- ❑ Individuazione e attivazione degli strumenti di ascolto sulle singole fasi della Journey, ottenendo:
 - Misurazione del percepito di clienti (corporate e retail) e Agenti rispetto ai servizi offerti da UR
 - Indicazione del livello di soddisfazione dei clienti (retail e corporate) in merito ai servizi oggetto di indagine
 - Intercettazione di possibili punti di attenzione/ criticità su cui attivare i tavoli con i Gruppi di Miglioramento

...come la otteniamo

- 1 Workshop con prime linee (incontro di 2 - 3 ore)
- **1 Workshop con 10 clienti retail** appartenenti a target strategici
- **1 Workshop / interviste one to one con 10 fleet manager** per comprendere il percepito rispetto ai servizi erogati
- **1 Focus group / interviste one to one con 5 Agenti** per indagare le modalità operative ed il percepito sulla qualità del servizio
- **4-5 visite Mystery** per indagare il modello relazionale (*dinamiche relazionali, chiarezza espositiva, ...*)
- **1 Survey veloce su clienti retail (target rispondenti pari a 250)** per indagare il livello di soddisfazione e possibili criticità su 1 TP strategico e relativi MOT
- **1 Survey veloce su clienti corporate (target rispondenti pari a 250)** per indagare il livello di soddisfazione e possibili criticità su 1 TP strategico e relativi MOT
- **1 Survey verso Agenti (target rispondenti pari a 250)** per indagare il livello di soddisfazione rispetto ai prodotti e servizi offerti
- **1 community di clienti di servizi noleggio di lungo periodo mercato Italia (100 partecipanti, community attiva per 1 settimana)** per insight da mercato, comparazione e analisi fattori di distintività



CLOSE THE LOOP



Close the Loop

OBIETTIVI

INCREASE CX

Continuare a progettare azioni di miglioramento specifiche per agire sui pain point dei principali journey, ragionando in termini evolutivi alla luce dei cambiamenti attuali e delle sfide del mercato

STRUMENTI



Gruppi di miglioramento per trovare soluzioni migliorative nei pain point dei processi chiave e generare buone pratiche da diffondere

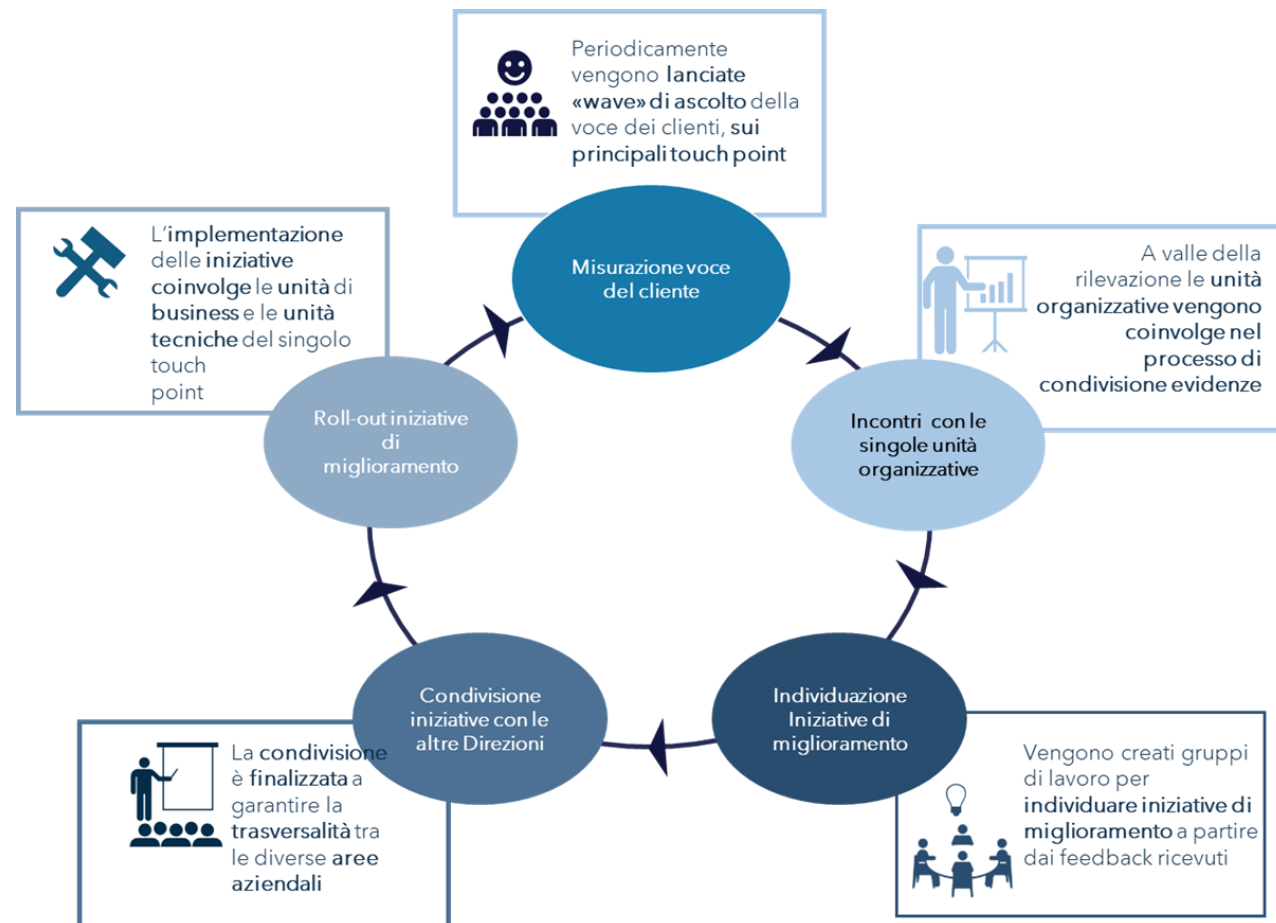




L'attivazione del piano di ascolto favorisce la intercettazione di punti di attenzione/ criticità, che richiedono la successiva attivazione di tavoli di lavoro nei quali attivare un lavoro congiunto per rintracciare possibili azioni migliorative

Alcuni spunti utili alla strutturazione di un Gruppo di miglioramento

- *Coinvolgere risorse interfunzionali per favorire un approccio olistico alla risoluzione di un pain point*
- *Favorire ingaggio costruttivo e stimolante rispetto alle ambizioni perseguite*
- *Impostazione dei tavoli di lavoro con ricorso a metodologie / strumenti agili che agevolano l'efficienza del processo risolutivo*



Modalità di ingaggio dei gruppi di miglioramento

Focus # Focus metodologici

| | INCONTRO 1 | Lavoro ponte Quick Survey ai partecipanti | INCONTRO 2 | INCONTRO 3 | INCONTRO 4 |
|------------------|--|--|--|--|--|
| Obiettivi | 1. Definizione dei perimetri di intervento: quali pain, quali enhancement, quali clienti impattati, quali possibili macro interventi | | 1. Prioritizzare le aree su cui agire 2. Identificare il contributo per le UO | 1. Classificare le azioni di miglioramento in funzione di benefici e vincoli attesi 2. Identificare le metriche necessarie al monitoraggio dell'efficacia dell'azione | 1. Definizione della pipe line di intervento 2. Definizione KPI 3. Definizione delle possibili regole d'oro per il cliente |
| Attività | 1. Condivisione pain , dati NPS, ... 2. Primo confronto su macro interventi ipotizzabili | | 1. Debrief quick survey 2. Mini matrice RACI per le 2 – 3 aree prioritarie | 1. Debrief schede azione 2. Classificazione delle azioni in base a impatto ipotizzato su CX e vincoli implementativi (quick win / investimenti) | 1. Debrief e finalizzazione 2. Identificazione delle regole d'oro derivanti dall'applicazione degli interventi |
| Strumenti | 1. Mappatura CJ 2. Flip chart macro interventi Focus 1 | 1. Quick Survey per definire il livello di priorità tra i macro interventi Focus 2 | 1. Matrice di materialità per prioritizzare i macro interventi Focus 3 2. RACI «light» per definire contributo delle UO ai macro interventi Focus 4 | 1. Matrice benefici / vincoli | 1. Set dei KPI |
| Output | 1. Perimetro di intervento: quali pain e possibili macro interventi 2. Segmenti clienti target: chi sarà impattato dagli interventi (tutti? porzioni?, ...) | | 1. Lista delle macro azioni prioritarie 2. Attori coinvolti nel processo di messa a terra delle azioni | 1. Quick win 2. Metriche su cui costruire il set di KPI | 1. Elenco azioni e modello per il monitoraggio |

L'attività così condotta oltre a permettere l'identificazione di azioni puntuali su pain point ha una forte valenza formativa e di on boarding delle risorse dell'organizzazione verso una modalità di lavoro realmente «cliente centrica»

- L'azione sui pain point viene posta in essere con attivazione di gruppi costituiti dal personale dell'organizzazione
- L'attività si articola sull'arco temporale di 1 mese (circa) con 1 incontro settimanale di circa 2 ore (ca. 8h di impegno per risorsa)
- L'obiettivo del gruppo è identificare gli interventi ed implementarli



Close the Loop - output

Cosa otteniamo...

- ❑ Coinvolgimento attivo di «change agent» su :
 - Identificazione interventi e macro impatti attesi (su Cliente e Azienda)
 - KPI di misurazione impatti da interventi di miglioramento
 - Piani implementazione rapida delle soluzioni (*quick win*)
- ❑ Trigger per l'attivazione di una nuova fase di ascolto per misurare sul campo i benefici in termini di customer experience derivanti dalle soluzioni identificate
- ❑ Attivazione di un approccio al «continuous improvement» del servizio, sostenuto da una nuova cultura cliente centrica alimentata dai «change agent»



...come la otteniamo

- Attivazione di gruppi di miglioramento (da attivare in funzione del numero e della complessità dei punti di attenzione intercettati nella fase di ascolto), da strutturare sulla base di quanto già in atto sul TP già oggetto di intervento:
 - 1 incontro a settimana di ca. 2 - 3 ore (*per ciascun tavolo*), per una durata complessiva stimata di ca. 1 mese ...
 - ... con il coinvolgimento di 4 - 6 risorse di UR



LEAD THE CHANGE



Lead the Change

OBIETTIVI

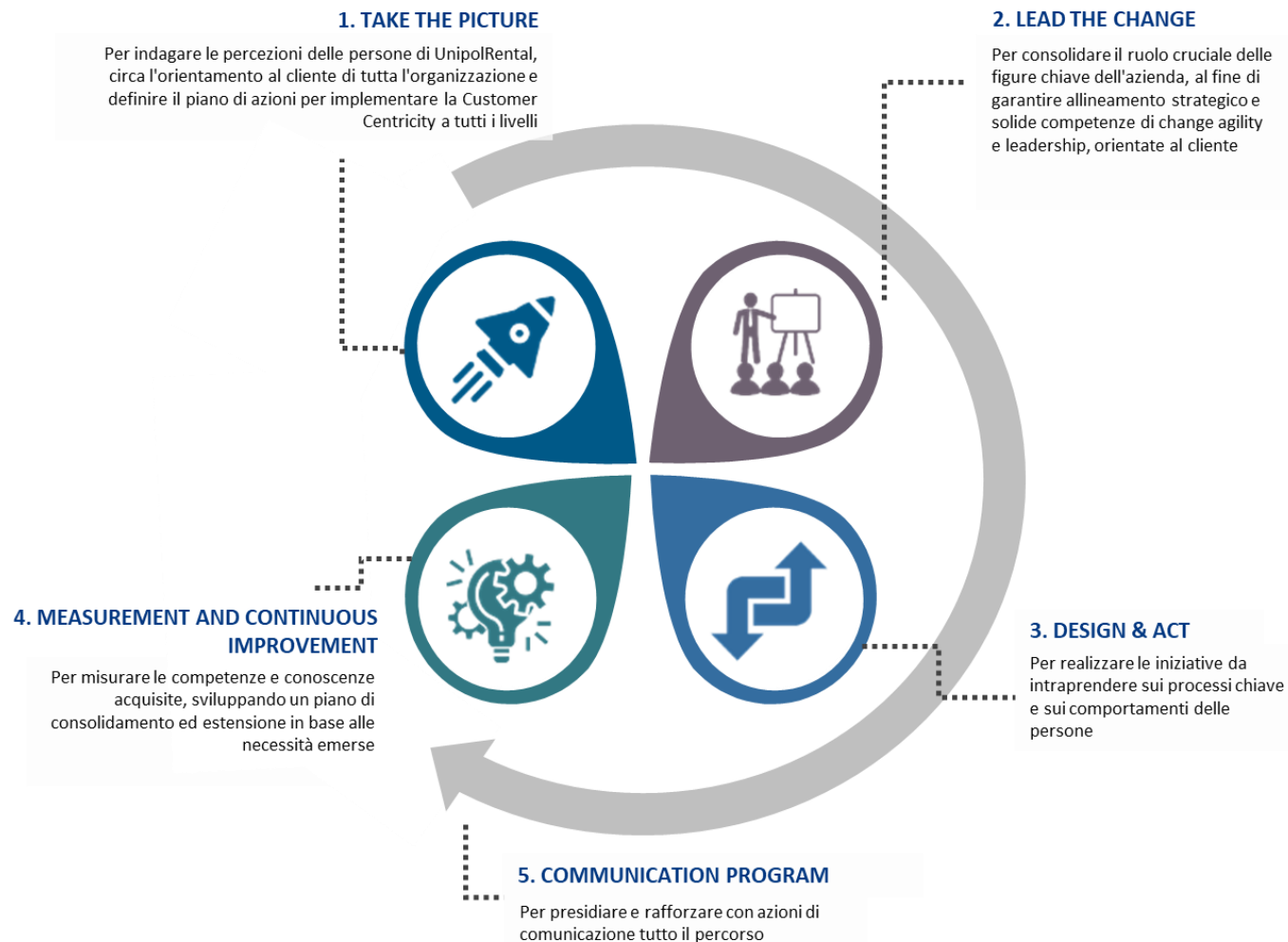
CX CULTURE TRANSFORMATION

Sensibilizzare l'organizzazione a una cultura cliente centrica, sviluppando un percorso organico di change management, formazione e comunicazione che possa supportarne la diffusione in modo da permeare tutti i livelli dell'organizzazione



STRUMENTI

ILLUSTRATIVO



EMILIA-ROMAGNA **SMART WORKING**



Per info vai su:

lavorasmart.emilia-romagna.it

oppure scrivi a:

smartworking@regione.emilia-romagna.it
