

Sviluppare la Customer Centricity: Evidenze, Criticità e Linee Guida dal Mondo Industriale

Date : 9 maggio 2017



In risposta alle mutevoli condizioni del mercato, anche le aziende operanti nel mondo manifatturiero, si trovano oggi a dover trasformare la tradizionale offerta di prodotti in nuove soluzioni integrate prodotto-servizio, dove il cliente deve essere posto al centro. Sapersi orientare al cliente in maniera efficace ed efficiente è quindi oggi un requisito imprescindibile per le aziende. All'atto pratico però, la **customer centricity** rappresenta ancora un paradigma poco compreso. Attraverso le testimonianze di esperti, ricercatori e dei manager che hanno partecipato al Focus Group ASAP sul tema, l'evento si propone quindi di fornire risposta a queste domande:

- Come misurare il reale livello di orientamento al cliente della propria organizzazione?
- Quali sono le principali sfide nell'adozione di un approccio cliente-centrico? Come superarle?

Per dare risposta a queste domande, il 7 aprile ASAP Service Management Forum ha organizzato un workshop in cui i ricercatori hanno illustrato a più di 50 manager, i risultati del Focus Group "Sviluppare la Customer Centricity" svoltosi nel corso del 2016 e che ha visto coinvolte 6 aziende manifatturiere.

L'evento è stato aperto da **Federico Adrodegari**, membro di ASAP, ha aperto l'incontro dando subito qualche spunto di riflessione per l'intero pomeriggio, riportando i risultati della survey svolta tra i partecipanti all'evento. Dalle risposte è emerso subito un punto critico chiave della questione: se da un lato è unanime l'elevato grado di interesse nello sviluppo di una strategia che veda il cliente più al centro, dall'altro è ancora basso il livello di conoscenza sul tema della customer centricity. Altro punto interessante riportato è che il 50% delle aziende presenti ha già avviato progetti di investimento per lo sviluppo di questa strategia e più del 15% li sta progettando.

La voglia di cambiare e dare maggiore attenzione al cliente c'è; bisogna solo capire come fare.

Il keynote è stato affidato a **Gian Carlo Mocci**, presidente di AICEX, l'Associazione Italiana Customer Experience, ha fin da subito identificato la customer experience come un elemento

chiave per le aziende che intendono divenire più customer centriche, poiché essa è in grado di garantire non tanto la vendita del prodotto ma bensì il riacquisto da parte dei clienti.

L'experience, inoltre, se associata alla dinamica del ricordo, lascia, nel tempo, un "segno", che può essere positivo, negativo o neutro. "Non è importante trascorrere il tempo in maniera piacevole, ma è conservare un piacevole ricordo del tempo trascorso" sostiene il presidente AICEX. Lasciare un ricordo positivo diviene quindi fondamentale in tutti quei processi aziendali in cui il fattore "tempo" è un elemento chiave, come nei servizi post vendita, nei centri di assistenza tecnica, ecc.

Riportando un caso aziendale, infine, Mocci ricorda come la *servitization* sia un altro aspetto chiave da sviluppare ampiamente nelle strategie aziendali per aumentare la customer experience dei clienti e orientarsi maggiormente alle loro esigenze.

Andrea Alghisi, ha quindi illustrato i principali risultati del focus group sulla customer centricity, mostrando innanzitutto il modello di analisi e gli strumenti sviluppati dai ricercatori ASAP per poter compiere in modalità esauriente e dettagliata lo studio delle pratiche, degli strumenti e delle metriche presenti in azienda sia in una dimensione strategica, che di processi, risorse, tecnologie e performance indagati lungo il ciclo di vita del cliente.

Tra i principali risultati dell'analisi ricordiamo alcune criticità riscontrate spesso nelle aziende in analisi:

- mancanza di un coinvolgimento a livello di tutta l'azienda per l'instaurazione di un approccio customer centrico;
- mancanza di sistemi ICT avanzati in grado di raccogliere in modo intelligente le informazioni dal cliente, rielaborarle e condividerle tra le funzioni aziendali e utilizzarle per analisi volte a produrre miglioramenti;
- mancanza di pratiche per la diffusione dei dati verso l'esterno dell'azienda;
- mancanza di una figura con responsabilità di coordinamento delle funzioni;
- mancanza di indicatori per misurare e incentivare la customer orientation.

"Ci sono ancora molte barriere che ostacolano lo sviluppo e l'implementazione di una strategia di customer centricity nelle aziende" conclude Alghisi. Tuttavia le idee e i piani di sviluppo per superare questi ostacoli ci sono; fondamentale è riuscire a coinvolgere tutte le funzioni per l'implementazione di questa nuova strategia aziendale.

Davide De Pasquale, CEO di Intelligentia, ha quindi poi mostrato quelle che sono le tecnologie informatiche per supportare al meglio questo tipo di cambiamento. De Pasquale propone quindi una piattaforma che sviluppa sistemi informativi web-based, in grado di interagire con tutti gli altri sistemi presenti in azienda, per poter rielaborare la grande mole di informazioni presenti nelle aziende e restituire delle informazioni più strutturate. Porre maggior attenzione al cliente vuol dire anche credere nel rapporto di collaborazione con esso e instaurare una relazione non occasionale o su necessità, ma stabile e duratura nel tempo.

Di come sia però ancor oggi sfidante per le imprese implementare una strategia orientata al

cliente, si è quindi discusso durante la tavola rotonda che ha visto coinvolti alcuni dei manager delle aziende che hanno partecipato alla ricerca di ASAP.

I principali messaggi emersi dalla discussione, possono così essere sintetizzati:

- Nonostante la riconosciuta importanza del tema, la *cultura aziendale* sembra ancora un forte ostacolo all'implementazione di una strategia di customer centricity efficace ed efficiente;
- Attività di strategica importanza diviene non solo la raccolta dei feedback dei clienti ma anche la *gestione ed elaborazione* di queste informazioni al fine di trarre opportunità per l'azienda;
- Nonostante la *condivisione delle informazioni* tra diverse figure aziendali incentiva e sostiene lo sviluppo di idee per incrociare le esigenze del cliente, è ampiamente diffusa la mancanza di pratiche in grado di diffondere le informazioni a tutti i membri aziendali, soprattutto a quelli che non beneficiano di un contatto diretto con il cliente;
- Gli investimenti nella customer centricity sono una scelta strategica e quindi il loro *ritorno* potrà essere misurato col valore dell'azienda e gli indici aziendali nel lungo periodo;
- La Direzione assume un ruolo fondamentale poiché deve essere in grado di fornire *linee guida* a tutte le funzioni aziendali affinché l'implementazione della nuova strategia abbia successo.

Una strategia cliente-centrica diviene quindi fondamentale in un contesto competitivo come quello odierno, in cui una maggior attenzione al cliente può fare davvero la differenza in termini di competitività aziendale. Nelle realtà italiane però, risulta, ad oggi, ancora poco implementata.

Il modello di analisi proposto dalla community ASAP Service Management Forum permette ad una azienda non solo di approfondire questo tema, ma anche di comprendere nello specifico le proprie criticità che ne ostacolano lo sviluppo e le aree di miglioramento che la possono portare al successo.

A cura di: **Federico Adrodegari, Daniela Bonetti, Nicola Saccani**, *Ricercatori di ASAP Service Management Forum - Laboratorio di ricerca RISE – Research & Innovation for Smart Enterprises - Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Industriale, Università di Brescia*
– www.rise.it