

TOTAL RECALL

ECCO LA GENERAZIONE C

CREA UNA GERARCHIA DI CLIENTI

SCOPRI I MOMENTI DELLA VERITÀ

ENTRA NEL NUOVO IMBUTO

COSTRUISCI I PILASTRI DEL NEW COMMERCE

REINVESTI NEL TUO BRAND

PROGETTA ESPERIENZE SIGNIFICATIVE

SII INNOVATIVO!

IL VIAGGIO DELL'EROE

CAPITOLO EXTRA



The image features a solid blue background. In the center, the text "MISURARE IL VALORE DELLE ESPERIENZE CONDIVISE" is written in white, bold, uppercase letters. This text is enclosed within a pair of large, yellow, stylized square brackets that are positioned on the left and right sides of the text.

**MISURARE IL VALORE
DELLE ESPERIENZE CONDIVISE**

**Un vero leader non
cerca il consenso, gli
dà una forma.**

—Martin Luther King, Jr.



“ 'LO
CONSIGLIO'
È MEGLIO DI
'Mi piace' ”

Qual è il valore reale di un cliente? Immagino dipenda da quale delle formule o metodi oggi esistenti si scelga per misurarlo: il *Customer Lifetime Value* (CLV), il *Recency, Frequency, Monetary* (RFM), lo *Share of Wallet* (SOW), il *Past Customer Value* (PCV) e tutte le loro varianti. Uno dei problemi più importanti da risolvere consiste ovviamente nel trarre da questi numeri indicazioni pratiche riguardanti in modo specifico i benefici che si vogliono ottenere.

Se credi che il CLV, l'RFM, il SOW, il PCV¹ o un qualsiasi altro indice derivato da queste formule possano darti la misura esatta del valore dei tuoi clienti, forse stai perdendo di vista proprio l'esatto valore dei tuoi clienti.

La maggior parte delle aziende cerca di quantificare il ROI per giustificare un investimento. Inoltre, i *decision maker* usano il ROI per cercare di calcolare proiezioni di ricavi e per convalidare le strategie complessive.

Per qualcuno, misurare il ROI serve anche a capire a cosa danno importanza i clienti, così che le aziende possano rimanere più competitive. In entrambi casi, le formule matematiche

1. http://www.terry.uga.edu/~rgrover/chapter_29.pdf

incentrate sul cliente dovrebbero aiutare le aziende a stabilire l'efficacia delle strategie passate nel momento in cui si pensa a come allocare le risorse e gli investimenti futuri nei servizi, nel marketing e nello sviluppo di prodotti.

In un'economia *social*, il valore del cliente assume una nuova dimensione. I clienti oggi condividono le loro intenzioni, esperienze e opinioni nelle community online, sui social network e tramite le app mobili, mettendole a disposizione di altri in ogni fase del percorso del cliente dinamico. Dato che tali esperienze condivise sono a disposizione di tutti, ciò che viene aggiunto da altri clienti influenza il percorso del cliente successivo. In questo ecosistema dinamico, si prendono in tempo reale decisioni a tuo favore e a tuo sfavore. Sapere quali esperienze vengono condivise introduce opportunità finora imprevedute di coinvolgere i clienti all'interno delle piattaforme emergenti.

LE COSE CAMBIANO: LA DICOTOMIA TRA CLIENTI TRADIZIONALI E CLIENTI CONNESSI

L'esperienza è tutto.

Il modo in cui i clienti si sentono mentre interagiscono direttamente o indirettamente con la tua azienda, in ogni fase del percorso, determina il contenuto di ciò che diranno di te online. Le aziende devono monitorare e valutare queste esperienze condivise, e creare esperienze che i clienti possano apprezzare. Una delle sfide più importanti che le aziende devono affrontare in un'economia *social*, tuttavia, è che i comportamenti dei clienti connessi non sono più congruenti con quelli dei clienti tradizionali. In molte organizzazioni, il customer service è ancora gestito da un call center; il marketing è ancora suddiviso tra più funzioni, separate ognuna dalle altre, che seguono un percorso lineare all'interno di un tradizionale imbuto di marketing; e lo sviluppo dei prodotti segue un itinerario proiettato così in avanti da perdere di vista inevitabilmente l'evoluzione dei clienti e delle loro aspettative.

Alla lunga, questo modello è controproducente per le aziende tradizionali.

Perché?

Le nuove tecnologie e i canali che di conseguenza si aprono stanno provocando importanti cambiamenti nel modo di comportarsi e prendere decisioni. Ciò richiede maggiori capacità di comprensione e intuito per meglio valutare, misurare e scolpire le relazioni, le esperienze e i risultati desiderati.

Oggi, il valore delle esperienze che i clienti condividono nelle community, sui social network e nelle app è in gran parte trascurato o misconosciuto da parte delle aziende. Non mi riferisco solo ai siti di recensioni come epinions.com o ai "Mi piace" del web 1.0. Adesso dobbiamo tenere conto anche dei nuovi network e delle app che consumano l'attenzione e il tempo dei clienti connessi impegnati a socializzare, fare acquisti e confrontare.

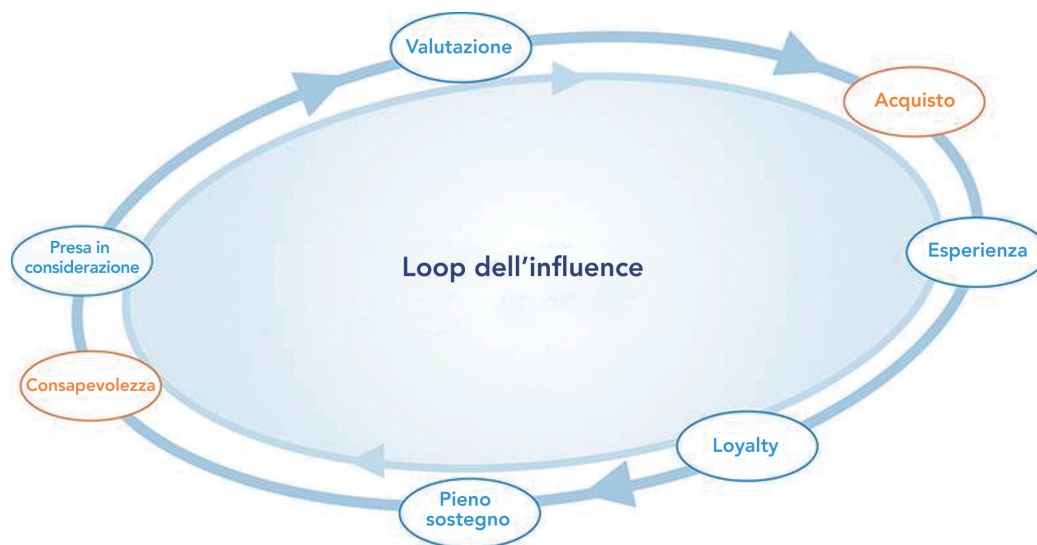
Non possiamo misurare ciò a cui non sappiamo dare un valore. Perciò, non possiamo cambiare né migliorare la *customer experience* se non sappiamo quali esperienze vengono o non vengono condivise sui nuovi canali.

Sì, le aziende seguono l'attività dei clienti e le loro opinioni rispetto a un insieme di comportamenti più tradizionali e conosciuti, ma non tutti i clienti sono uguali. Ci sono i clienti tradizionali. E ci sono i clienti connessi. Non tutti i clienti sono connessi e non tutti i clienti si affidano ai nuovi network e agli altri utenti online per prendere decisioni o convalidare le proprie scelte. Inoltre, non tutti i clienti influenzano online le attività altrui.

Misurare il ritorno sull'investimento (ROI) dei clienti tradizionali non basta più. Limitarsi a chiedersi quale sia il ROI significa non tenere conto del ritorno netto delle esperienze condivise o, peggio, delle perdite dovute a quelle esperienze condivise. Fissarsi con il ROI, inoltre, non ci dà risposte in merito all'impatto che le nuove tecnologie stanno avendo sulle decisioni prese a nostro favore e sfavore. Il ROI, del resto, non serve a questo. Pur non ignorando l'importanza di sforzarsi di calcolare il ROI di tutto quello che facciamo, c'è un'altra domanda che dobbiamo farci per vedere ciò che oggi non riusciamo a vedere, cioè le esperienze condivise e la loro importanza per la nostra azienda. E la domanda è: qual è il ritorno sulle esperienze e come si misura?

È una questione di importanza immensa, se ci fa trovare risposte a domande che non sappiamo ancora porre. Questo è un momento in cui farsi nuove domande ci aiuterà a trovare nuovi parametri e comportamenti.

IL PERCORSO DEL CLIENTE DINAMICO SECONDO ALTIMETER



Anche in presenza di nuove tecnologie e dei conseguenti cambiamenti nel comportamento dei clienti, non si deve cambiare per il semplice gusto di farlo. Bisogna dimostrare che i nuovi possibili scenari potrebbero essere altrettanto validi o più validi di quello attuale. È qui che entra in gioco la mappatura rispetto al Percorso del Cliente Dinamico. È una forma di etnografia digitale che porta alla luce le interazioni e transazioni rilevanti nei network online, social e mobili che stanno emergendo, e i nuovi punti e soggetti influenti.

I clienti rappresentano un valore monetario (negativo, neutro o positivo) e, per buona parte, i vari parametri e formule oggi disponibili danno alle aziende valori e dati utili. I parametri attualmente utilizzati sui clienti misurano di tutto, dai giudizi al grado di soddisfazione, al reddito, alla fidelizzazione e al valore complessivo, ma nessuno di questi quantifica il modo in cui le esperienze condivise all'interno dei network aggiungono o sottraggono qualcosa in termini di utile netto.

Ma i clienti e le loro esperienze condivise rappresentano anche un nodo cruciale per le aziende e per il modo in cui i loro dirigenti vedono e valutano i clienti.

Sebbene le aziende stiano imparando come monitorare il comportamento e il valore dei clienti tradizionali, obietterei che simili parametri e le filosofie che li guidano sono datate. Per competere per il futuro, la tecnologia non basta. Bisogna comprendere in che modo le esperienze condivise influenzano le scelte dei consumatori lungo il percorso del cliente. Ed è il modo in cui tale percorso si svolge a rivelare le differenze: non sottili sfumature, ma profonde dissomiglianze nel processo decisionale, tali da richiedere un cambiamento di prospettiva e di approccio.

Tracciare una mappa del percorso del cliente è solo l'inizio. Serve una mentalità capace di vedere le cose attraverso nuove lenti e prevedere i cambiamenti necessari a interagire con i clienti in modi significativi. Questo non potrà che far salire il fatturato e il valore complessivo dei clienti se le aziende riescono a capire meglio che cosa conta davvero per i clienti e in che modo questi influenzano altri clienti condividendo le proprie esperienze.

Dobbiamo valutare queste esperienze condivise e capire fino a che punto ciò che stiamo offrendo coincide con quanto espresso nella promessa aziendale. Così facendo si raccoglieranno informazioni tangibili, e non presupposti aneddotici sulla relazione tra *customer satisfaction*, influenza peer-to-peer e risultati di business.

La domanda, quindi, è la seguente: stai proponendo un'esperienza desiderabile? E se sì, stai misurando in che modo le esperienze, specialmente quelle condivise, stanno avendo effetti sui risultati della tua azienda?

La vera domanda da porre, forse, è se hai articolato la tua *brand promise* e se hai definito l'esperienza che i tuoi clienti dovranno sposare, sentire e vivere. E in che modo quest'esperienza innesca le esperienze condivise che serviranno da termine di paragone con cui misurarsi? Non solo puoi misurare il valore delle esperienze condivise, ma dovrai anche misurare l'integrità delle esperienze che intendevi offrire.

IL RITORNO SULL'ESPERIENZA (ROE)

In un'epoca in cui in azienda si chiede "Com'è il ROI" con la stessa facilità con cui nelle relazioni interpersonali si chiede "Come va?", dobbiamo passare dai parametri economici "soft" a qualcosa di più significativo che ci dica cosa sta succedendo davvero, dove sta succedendo e con quali effetti sul processo decisionale dei clienti.

Questo passaggio dai parametri e valori intangibili a quelli tangibili è fondamentale, perché per troppo tempo le aziende hanno lavorato facendone a meno. Pensa a quali decisioni si stanno prendendo in questo preciso momento circa la direzione del tuo business senza considerare come il mondo, di fatto, stia cambiando.

Se le aziende continuano ad andare dietro alle nuove tecnologie invece di concentrarsi sul comportamento dei consumatori, le strategie e gli investimenti futuri continueranno a mancare target e occasioni. Le esperienze condivise nelle community online sono avvisaglie del nuovo modo di essere consumatori. Tracciare il percorso dei clienti nei nuovi canali rivela il contesto e l'influenza delle interazioni che oggi si svolgono là dove tu non stai guardando.

Qual è dunque il ritorno sulle esperienze condivise che i tuoi clienti stanno promuovendo, scoprendo e valutando oggi?

Basta una semplice ricerca per trovare una serie di formule utili a calcolare il ROE. Ma invece di tuffarci nei numeri, cominciamo col sostenere la causa della necessità di misurarlo e, soprattutto, di investire formalmente in esperienze!

Come fai oggi a sapere se l'esperienza del tuo cliente corrisponde a quanto volevi e speravi?

- Sondaggi sul grado di soddisfazione?
- Fonti di riferimento?
- Formule complesse per calcolare CLV, RFM, SOW, PCV?
- Fiducia cieca?

Nuove filosofie e modelli di supporto aiuteranno le organizzazioni non solo a competere contro altre aziende, ma anche a competere per conquistare la classe emergente di clienti connessi ed esigenti. Misurare seriamente lo stato del brand o delle *customer experience* e le relazioni che ne derivano in questa economia *social* è però non solo complicato ma anche sottovalutato come tipo di barometro.

Non è facile mettere insieme questi parametri né tradurli in azioni da intraprendere e da valutare. Invece di affrontare questi problemi più complicati, le aziende hanno preferito concentrarsi su numeri più accessibili e avvicinabili. Dai parametri conversazionali come il gradimento allo *share of voice*, dai punteggi incentrati sul cliente come il Net Promoter Score e il Net Reputation Score fino all'indice di Fiducia e a quello di Influenza, e dall'*engagement* alla fidelizzazione, con tutto quello che c'è in mezzo: le aziende sono ansiose di quantificare la loro rilevanza nei nuovi canali *social* anche a costo di sacrificare i risultati grezzi.

I nuovi sistemi di misurazione e gli strumenti per seguire le conversazioni mostrano indizi ogni giorno più promettenti. Ma una volta raccolti, cosa significano davvero questi numeri e come si traducono in valore reale o indicazioni utili per l'azienda?

Come dicevo, si può misurare qualcosa ma si può anche catturare quel che sta... realmente accadendo.

È famosa l'affermazione di Jeff Bezos, secondo cui l'immagine di un'azienda è quello che le persone dicono di te quando non sei nella stanza. Oggi possiamo ringraziare i social network, i blog e le piattaforme democratizzate come YouTube perché amplificano ciò che la gente dice in nostra assenza. Perché essere grati a queste piattaforme? La risposta è: perché ti viene dato il dono di accedere a resoconti sinceri delle esperienze dei tuoi clienti. E sono queste esperienze ad alimentare interessi, a rispondere a domande e guidare e convalidare le decisioni.

Non è un fatto nuovo, ma non è ancora apprezzato appieno. **Ciò che la gente dice contribuisce a una coscienza collettiva che informa e influenza i clienti nel momento in cui questi entrano nelle fasi di consapevolezza e presa in considerazione del processo decisionale.**

Mano a mano che i clienti avanzano nel loro percorso, sono le loro esperienze a continuare ad alimentare il ciclo dell'influenza.

Creare una mappa completa del percorso del cliente non rivelerebbe nient'altro che l'attuale *customer experience* (CX) della tua azienda e dove essa si svolge.

Dalla mappa del percorso emergono molte cose, tra cui:

- Le aspettative dei clienti sono soddisfatte o deluse?
- Ci sono domande dei tuoi clienti che rimangono senza risposta?
- Ci sono soggetti influenti che spingono i clienti più vicino a te o più lontano da te?
- Ci sono idee o reazioni che potrebbero migliorare quel che fai e il modo in cui lo fai?
- Quali network, quali app e quali siti influenzano ciò che i tuoi clienti vedono, scoprono e fanno?
- Cosa pensa davvero la gente di te e in che modo tali opinioni ti toccano e ti spingono a fare meglio?

Questa è la forza delle esperienze condivise. Ed è questo il motivo per cui diventare un etnografo digitale darà forma alla tua capacità di creare e indirizzare a tuo vantaggio le future esperienze in ogni momento della verità.

LA DOMANDA DEFINITIVA?

Parleresti bene di noi a un tuo amico?

Detta anche “la domanda definitiva”, l’idea di chiedersi se la gente consiglierebbe i nostri prodotti ad amici e parenti ha dato vita a un diffusissimo standard di riferimento per misurare la *customer satisfaction*, utilizzato oggi da molti responsabili della strategia aziendale.

Sviluppato da Satmetrix², il Net Promoter Score³ (NPS) aiuta le aziende a valutare il grado di soddisfazione dei clienti tramite una semplice domanda, solitamente posta tramite un’intervista o un sondaggio sulla *customer satisfaction*: “Quali sono le probabilità che lei consigli [nome azienda] a un amico o a un collega?”. La domanda permette di assegnare alle aziende un punteggio complessivo, che funge da indice di *customer satisfaction* e anche come valore di riferimento nel settore, se confrontato con i punteggi di altre aziende concorrenti.

La risposta permette alle aziende di vedere il mondo con gli occhi dei loro clienti, per misurare le proprie prestazioni e auspicabilmente le opportunità di migliorare le esperienze in nuovi modi. A tale scopo, l’NPS suddivide i clienti in tre categorie: Promoter, Passivi e Detrattori.

Ecco come li descrive.

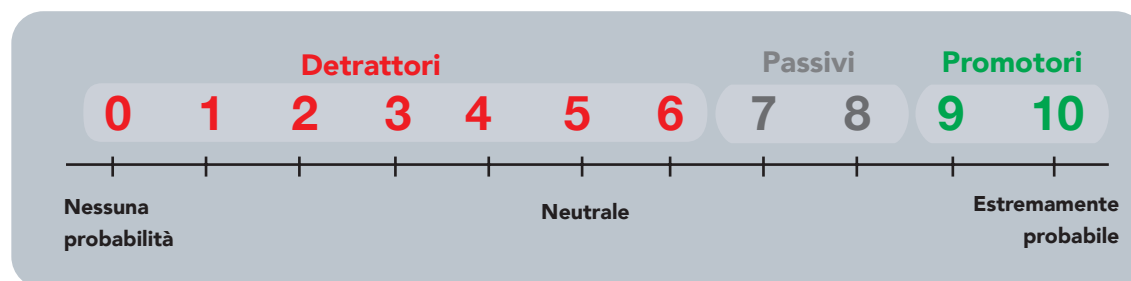
Promoter: sono i clienti che probabilmente consiglieranno un certo prodotto o servizio. Fedeli ed entusiasti, continueranno a comprare e anche a suggerire ad altri di fare lo stesso, contribuendo così alla crescita complessiva dell’azienda. Nel regno del passaparola, sono i più portati a parlare bene dell’esperienza avuta con un prodotto o a farlo se sollecitati. Sono ovviamente tra i soggetti più importanti in termini di *Customer Lifetime Value*.

Passivi: sono i clienti indifferenti. Soddisfatti ma noncuranti, mancano di entusiasmo e sono pronti ad accogliere le offerte dei concorrenti. Non è detto che aggiungano o tolgano nulla al processo decisionale.

2. <http://www.netpromoter.com/about-satmetrix/>

3. <http://www.netpromoter.com/why-net-promoter/know/>

Detrattori: sono i clienti che non consiglierebbero il nostro prodotto. Non sono soddisfatti, sono in grado di danneggiare il marchio (e lo fanno) alla prima occasione, mettendo a rischio l'immagine dell'azienda tramite il passaparola negativo.



$$\text{NPS} = \% \text{ di PROMOTER (9 e 10)} - \% \text{ di DETRATTORI (da 0 a 6)}$$

I clienti rispondono con un voto da 0 a 10. I clienti che “si dissociano” dalle opinioni positive condivise sono considerati Detrattori e il loro punteggio sulla scala NPS va da 0 a 6. I clienti che indicano come 7 o 8 la probabilità di consigliare l'azienda sono considerati Passivi. A quelli che si dichiarano estremamente propensi a consigliare l'azienda corrisponde un punteggio di 9 o 10. Per calcolare l'NPS dell'azienda, basta sottrarre la percentuale di Detrattori dalla percentuale di Promoter.

Secondo Satmetrix, le aziende leader con il motore di crescita più potente, quelle che cercano attivamente di migliorare la *customer experience*, viaggiano con un valore di NPS compreso tra 50 e 80. Le aziende medie tendono a vivacchiare con un NPS di appena 5-10 punti, vale a dire con un numero di Promoter che a stento supera quello dei Detrattori. Come notato da Satmetrix, le aziende con un tasso di Promotori e Detrattori più favorevole tendono a crescere più rapidamente delle concorrenti.⁴

4. <http://www.netpromoter.com/why-net-promoter/compare/>

Nel marzo 2012, Satmetrix ha divulgato i risultati della sua indagine annuale Net Promoter® Benchmark Study.⁵ Tra le aziende in cima alla classifica di fidelizzazione dei clienti vi erano USAA, Amazon.com, Costco, Virgin America, Apple, Trader Joe's e Wegmans.

Parallelamente, Satmetrix ha rilevato che un numero significativo di aziende era circondato da scetticismo o sentimenti negativi da parte della clientela; tali organizzazioni appartenevano a diversi settori, tra cui servizi finanziari, assicurazioni sanitarie, telecomunicazioni, servizi Internet e televisione via cavo. Chi c'era tra le aziende che si erano perse per strada? Alcune sono piuttosto note: Wachovia, American Airlines, Sears, Mediacom e T-Mobile.

Reali o percepiti che siano, questi punteggi – che rappresentano il giudizio assegnato dai clienti alla propria esperienza – sono una misura di ciò che ci siamo meritati. E in ogni caso, una percezione è una realtà. Questi punteggi dicono tutto, e cioè se qualcuno è disposto a consigliare il nostro prodotto o servizio oppure no.

Ma come fa un punteggio ad aiutarci a pianificare la crescita o migliorare la performance, le capacità e, in definitiva, le esperienze? E in un social web che vive in tempo reale, in che modo le opinioni espresse e le esperienze condivise contribuiscono a creare un'influenza reale sulle scelte dei clienti?

COSA DICONO DAVVERO I CLIENTI... TRA UN SONDAGGIO E L'ALTRO?

Come forse ho già detto, credo davvero che il contesto conti più di tutto.

Forse l'NPS mostra oggi i suoi anni, ma se un'economia dell'esperienza sta prendendo il posto della social economy, le espressioni formano impressioni e le impressioni influenzano le decisioni. Serve quindi qualcosa di più sostanziale e stringente.

Ciò che un cliente dirà in un suo commento su un tuo prodotto o servizio dipende ampiamente dallo stato o contesto dell'esperienza e della relazione.

Ecco un esempio. Un bicchiere in cui il livello dell'acqua è a metà, secondo te è mezzo pieno o mezzo vuoto?

5. <http://www.satmetrix.com/company/press-and-news/pr-archive/pr20120314/>

Un modo per osservare lo scenario è attraverso la lente del contesto: qualcuno sta versando acqua nel bicchiere o la sta bevendo?

Il bicchiere è mezzo pieno finché non è mezzo vuoto.

Oppure...

Il bicchiere è mezzo vuoto finché non è mezzo pieno.

Nel mondo reale, il tuo prodotto, servizio o staff influenza le esperienze prima, durante e dopo le transazioni. Qualcosa potrebbe accadere e cambiare il tuo punto di vista in qualsiasi momento.

Supponiamo che tu stia guidando un'automobile nuova. Va molto bene. Tutto funziona come promesso. Guidarla ti piace da matti. Se in questo momento rispondessi a un sondaggio per l'NPS, quasi sicuramente daresti un punteggio alto. Ma poi porti l'auto in assistenza e tutto cambia. Il tecnico è poco comunicativo e sbrigativo. La riparazione è fatta alla buona. Adesso guidare l'automobile non è più un piacere. Se rispondessi ora al sondaggio, anche se il problema è facilmente risolvibile con una nuova riparazione e qualche scusa, probabilmente non consiglieresti quella marca.

Si tratta di fare e rifare il punto della situazione, costantemente.

Visto che le esperienze condivise nei social media riempiono i vuoti tra un sondaggio ufficiale e l'altro, le aziende devono tenere conto delle opinioni espresse in tempo reale oltre che dei tradizionali punteggi di *customer satisfaction*. Quel che la gente sente o vive viene condiviso sui social network. Non è una novità. Ma ciò di cui non stiamo tenendo conto è in che modo tali espressioni condivise influenzano l'NPS e in definitiva lo stato reale della *customer satisfaction*.

Per aiutare le aziende a farsi un quadro più approfondito delle opinioni dei clienti *social*, Satmetrix ha introdotto un parametro più attuale. A differenza dell'NPS, lo SparkScore⁶ tiene conto del ruolo dei social media nell'ecosistema dell'NPS. L'ecosistema, o per essere forse più precisi l'"ego-sistema", è il luogo in cui i clienti condividono le esperienze all'interno dei loro social network. Dopotutto le persone sono al centro del proprio universo digitale. Lo SparkScore è dunque una raccolta di Total Sparks™ che rappresentano conversazioni e attività su

6. <http://www.spark-score.com/>

piattaforme come Twitter, Facebook, Google+, LinkedIn, i blog, Pinterest e altre. Lo SparkScore Sentiment Engine, gestito da Metavana, combina la metodologia Net Promoter con le opinioni espresse dai clienti nel grafo sociale e assegna alle aziende un altro punteggio sulle prestazioni. Come spiega Satmetrix: “Con lo SparkScore, i brand sono in grado di recuperare i Detrattori e mobilitare i Promoter alla velocità del social web, diffondendo l’amore dei clienti.”

In altre parole, coinvolgere i clienti scontenti può servire a trasformarli in clienti soddisfatti o tranquilli. Se riesci a identificare i tuoi clienti contenti, puoi coinvolgerli in iniziative di sostegno al brand. Ma, di nuovo, si continua più a gestire le cose per “come sono” e non a pensare a come “potrebbero essere” coinvolgendo i clienti per migliorarne l’esperienza.

Se le persone esprimono soddisfazione, non vuoi sapere perché?

Se le persone esprimono scontento, non vorresti sapere quali esperienze hanno portato a quel sentimento, così da porvi rimedio?

È arrivato il momento di esplorare le cause profonde delle esperienze per cambiarle in meglio o per promuovere quelle già positive. Altrimenti, non facciamo che costruire un’infrastruttura di supporto e incentivo che gestisce i sintomi, e non il problema.

Ecco perché misurare l’NPS o lo SparkScore risolve solo parte del problema. Se misuri il successo della tua azienda in base a punteggi più intuitivi che rivelatori, allora limiti gli sforzi a cambiare solo ciò che è immediatamente rilevante. Se cerchi solo il “che cosa” e non il “perché”, non ottimizzerai né la base clienti né il profitto futuro.

Le *customer experience* sono incredibilmente legate alle emozioni e le persone si danno molto da fare per condividerle quando amano o odiano davvero qualcosa. Se pensi per un momento ai voti che si danno online, sono solo due i punteggi che contano: cinque stelle e una stella. Nel social web, dunque, le persone fanno proprio questo: aggiungono colore intorno ai 5 e agli 1 e strada facendo influenzano altra gente. Ma perché? Perché condividono queste esperienze e in che modo influenzano le persone che le circondano?

Ricorda: il contesto conta più di tutto.

NON IMPORTA SE LO CONSIGLIERESTI. L'HAI CONSIGLIATO O NO?

All'interno dei social media, i brand trovano sia rischi sia opportunità. Tutte le esperienze che vengono condivise sui social entrano a far parte di un indice collettivo che influenza le decisioni dei clienti e le loro impressioni lungo l'intero percorso del cliente dinamico.⁷ Se ripensi al fatto cui accennavo prima, cioè che la maggior parte delle recensioni online assegna una o cinque stelle, è chiaro che le persone fanno solo due cose: indirizzano clienti verso la tua azienda oppure li convincono a rivolgersi altrove.

Improvvisamente la domanda "Consigliaresti la nostra azienda" appare insignificante, se un cliente connesso si affida alle parole ed esperienze di amici o di persone che la pensano come lui quando fa ricerche attive per prendere decisioni in tempo reale. Questa nuova realtà dovrebbe motivare le aziende a pensare al di là dei numeri, a guardare quali esperienze vengono condivise, osservare gli schemi ricorrenti e cercare opportunità per superare le aspettative.

È stata questa premessa a farmi pensare di prendere in considerazione nuovi parametri per giustificare la sperimentazione, dimostrare prestazioni e progressi, e individuare esempi di innovazione e co-creazione.

Per trovare le risposte non ho avuto bisogno di guardare molto lontano. Anni fa, ho studiato delle conversazioni in tempo reale e cercato di ricondurre le varie espressioni allo schema dell'NPS. Si trattava di rovistare manualmente nei blog, su Twitter, su YouTube, su Facebook e su altri social network rilevanti a seconda del mercato di ciascuna azienda. La differenza fondamentale, qui, è che stavo catturando qualcosa di più di una dichiarazione d'intenti: stavo analizzando le opinioni sincere condivise in quel momento, positive, negative o neutre che fossero.

Se hai mai cercato di misurare le opinioni, sai che la loro accuratezza è quantomeno discutibile. Eppure le aziende tengono traccia delle opinioni espresse dai clienti sui social media per valutare Promoter, Passivi e Detrattori come se fossero un unico gruppo di persone senza volto. Combinate con l'NPS, le opinioni forniscono semplicemente uno stato emotivo generalizzato. Pertanto, gli strateghi spesso non hanno indicazioni su come valutare le esperienze o captare l'empatia necessaria a progettare e ispirare esperienze future più desiderabili.

7. <http://www.briansolis.com/2012/04/the-rise-of-generation-c-and-what-to-do-about-it/>

Serviva qualcosa in più.

Ho poi cercato di estrarre le espressioni condivise nel corso di dati periodi di tempo, il più delle volte mensilmente o ogni tre mesi. Per riordinare le conversazioni ho usato Amazon Turks, valutando manualmente quelle positive, neutre e negative. In questo modo sono arrivato a una descrizione molto più accurata delle opinioni dei clienti, ma era solo l'inizio di ciò che era realmente possibile fare. L'NPS e la misurazione delle intenzioni o delle opinioni generali non bastano.

I casi sono due: o sei pronto a fare questo lavoro perché vuoi capire meglio le *customer experience* per migliorarle, o sei convinto che la tua organizzazione possa trarre beneficio da *customer experience* migliori e ti servono prove tangibili per dimostrare l'urgenza della questione. In ogni caso, parametri come l'NPS servono solo a stabilire un ordine di grandezza: se hai un punteggio alto, le tue strategie e i tuoi approcci sono ritenuti validi. Se hai un punteggio basso, le tue intenzioni, il tuo piano generale, i processi, le persone e la tecnologia di supporto dovranno essere rivisti.

C'è altro lavoro da fare.

Per riuscire a creare le esperienze desiderate bisogna comprendere qual è l'attuale *customer experience* e che cosa condividono i clienti. Tale feedback dovrebbe ispirare perfezionamenti o cambi di direzione in tutte le aree interessate dalla ricerca e dall'analisi.

A darmi nuovi spunti è stato il lavoro del dottor V. Kumar, presentatomi dal mio caro amico Paul Greenberg. Kumar è noto soprattutto come uno dei principali esperti al mondo di strategie cliente e marketing in grado di migliorare esperienze e redditività. Tra l'altro, è "Richard and Susan Lenny Distinguished Chair Professor of Marketing" e Executive Director al Center for Excellence in Brand and Customer Management del Robinson College of Business presso la Georgia State University.

Kumar ha contribuito alla stesura di un saggio pubblicato dalla *Harvard Business Review*⁸ sul valore del passaparola e su come misurare il *customer lifetime value* (CLV). Mentre gran parte

8. <http://hbr.org/2007/10/how-valuable-is-word-of-mouth/ar/1>

dell'articolo esamina modelli statistici sul metodo di misurazione del CLV e anche del *customer referral value* (CRV), le esperienze condivise (cioè i *referral*, le referenze dei clienti) sono viste come strumentali nella capacità di influenzare le decisioni a tuo favore o sfavore. In quest'epoca così interconnessa, ciò che i clienti pensano di te e che sono pronti a dire di te agli altri può influenzare i tuoi ricavi e profitti.

Tornando alla domanda su cui si basa l'NPS, chiedere "Ci consiglieresti ad altri?" perde d'importanza rispetto a qualcosa di molto più sostanziale e tangibile.

In un'intervista a *CRMSearch*⁹, Paul Greenberg spiegava come Kumar abbia riposizionato la domanda e ampliato l'indagine a quattro quesiti. L'obiettivo era misurare meglio una forma più tangibile di CRV.

1. Consiglieresti l'azienda a qualcuno che conosci?
2. Hai consigliato quest'azienda a qualcuno che conosci?
3. Quelle persone sono diventate clienti?
4. Si tratta di clienti redditizi?

Queste domande sono servite a passare da uno studio delle intenzioni a un esame delle azioni e dei valori.

A essere onesti, Satmetrix è d'accordo sul fatto che l'NPS non basta. Come dicono nel sito sull'NPS, i numeri non dicono tutto...

I programmi basati sull'NPS non sono programmi tradizionali di *customer satisfaction*, e la semplice misurazione dell'NPS non porta al successo. Le aziende devono combinare gli sforzi per riuscire a migliorare il livello di fidelizzazione dei clienti e arrivare a una crescita dei profitti. Devono avere una leadership coinvolta nell'obiettivo e devono disporre del software e delle procedure che occorrono per far arrivare informazioni in tempo reale al personale, così che questo possa agire in base ai feedback dei clienti e ottenere risultati.

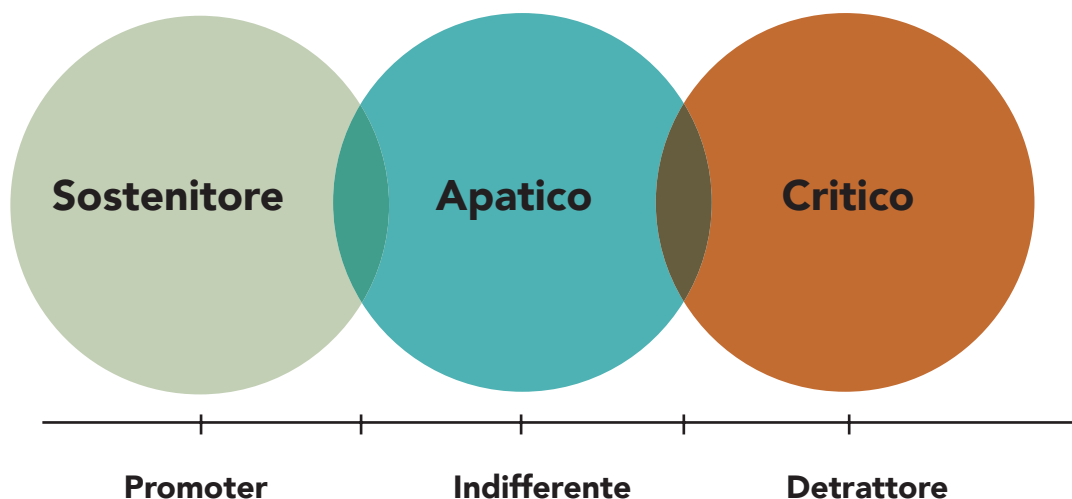
Proprio così.

9. <http://www.crmsearch.com/paulgreenberg.php>

IL SOCIAL REFERRAL VALUE

Il lavoro presentato dal dottor V. Kumar ed esaminato anche da Paul Greenberg ha introdotto una procedura più significativa per misurare lo stato delle intenzioni del cliente, le sue esperienze e il suo valore. Il che mi ha stimolato a portare l'esperimento ancora un passo avanti.

Seguendo la classificazione in tre gruppi delle opinioni dei clienti raccolte manualmente (positive, neutre e negative), ho provato a suddividerle per temi. A tale scopo mi sono servito ovviamente di un software, ma questo mi ha permesso di vedere quali esperienze erano gradite alle persone, quali erano sgradite e in quali casi i clienti erano confusi o incerti. Ho individuato schemi ricorrenti che convalidano strategie, design dei prodotti e processi/risorse aziendali, e ho anche trovato opportunità per imparare da tali esperienze o gestirle.



Un semplice modo per osservare in tempo reale i Promoter e i Detrattori segnalati dall’NPS è vedere le conversazioni attraverso la lente del *social referral value* (SRV). Ora, mi rendo conto ovviamente che la parola “social”, almeno nella stanza dell’eco in cui molti di noi vivono, sta diventando l’equivalente linguistico di una “persona non grata” per gli esperti. Ma, in questo caso, non parlo del “social” inteso come in “social media”. Mi riferisco al valore delle referenze *sociali* nel senso letterale del termine.

Il concetto di SRV, quindi, si propone come infrastruttura di cui tenere conto, non come base per l’ennesimo parametro di moda. Mi spiego meglio.

Finora, abbiamo stabilito che esistono diversi tipi di clienti che fanno cose diverse a seconda di come e dove si connettono tra loro. Abbiamo parametri e metodologie basate sul ROI per i clienti tradizionali. È il cliente connesso, presumibilmente rappresentativo del futuro, a richiedere nuovi parametri e metodologie. Perciò l’SRV considera le esperienze condivise nei nuovi network che vivono online e influenzano azioni e reazioni in ogni momento della verità.

Non è una teoria: è frutto dell’esperienza.

L’SRV che ho sperimentato (e continuo a sperimentare) osservava tutte le conversazioni digitali (social, mobile, community) su una certa azienda lungo un certo periodo di tempo. Questo ha permesso di cogliere un mondo tutto nuovo di esperienze rispetto a quelle registrate tramite l’NPS o qualsiasi altro metodo tradizionale. Ed è per questo che tale modello è importante ai fini di nuovi studi e applicazioni. Sei invitato a unirti allo sforzo.

Per riuscire a dare un punteggio a opinioni ed esperienze condivise, serve un’analisi fatta dall’uomo. Per i nostri esperimenti, abbiamo reclutato un team incaricato di esaminare ampi stralci di dialoghi. Abbiamo poi ordinato le conversazioni in tre gruppi. Non c’era bisogno di punteggi per ciascuna conversazione, perché non si tratta di una misurazione ipotetica: le conversazioni sostenevano un brand oppure non lo sostenevano.

Le persone che esprimevano apprezzamento per un prodotto, lo difendevano o lo consigliavano apertamente sono state classificate come Sostenitori. Il secondo gruppo era

formato dalle conversazioni degli Apatici: persone neutrali, indifferenti o indecise. La maggior parte delle conversazioni ricadeva in questa categoria, cosa che può sorprendere o meno. L'ultima categoria era ovviamente quella dei Critici: le persone che l'NPS definisce Detrattori, spinti dalle esperienze negative che hanno vissuto.

Con l'NPS, Net Promoter Score = % di Promoter meno % di Detrattori.

Con un parametro SRV semplificato, il tuo punteggio = % di Sostenitori meno la somma dei Critici. Come i Sostenitori e i Critici, anche gli Apatici hanno un valore. Studiando i temi all'interno di ciascun gruppo, si hanno indicazioni su come spostare le persone dei gruppi centrale e di destra nel gruppo di sinistra.

LA FORZA DELLE ESPERIENZE CONDIVISE

Come ha scritto il dottor V. Kumar nel suo articolo sulla *Harvard Business Review*, "Ciò che i clienti pensano di te e ciò che sono pronti a dire ad altri su di te può influire sui tuoi ricavi e sui tuoi profitti...".

Di fatto, le esperienze condivise hanno una grande forza e stiamo giusto cominciando a comprendere meglio la portata del loro effetto sociale. Sono forse qualcosa di più importante e convincente di quanto molte aziende si rendano conto. Comprendere l'impatto delle esperienze condivise significa prima di tutto allontanarsi dai metodi di misurazione tradizionali dell'NPS o delle opinioni. Per poter migliorare le *customer experience* e influenzare in modo più positivo ciò che la gente dice e condivide, bisogna studiare le esperienze condivise di oggi. Questo ci servirà a ottimizzare il circolo dell'influenza nel percorso del cliente dinamico, per contribuire positivamente a ciascun momento della verità.

Ciascun momento della verità contribuisce ai punti di contatto *social* che mettono alla prova la notorietà del brand, la sua forza e anche la forza delle *customer experience* abituali. Ciò che viene chiesto o condiviso e ciò che emerge in ciascun momento del percorso del cliente dinamico definisce i passi successivi dei tuoi potenziali clienti.

Ricorda: al centro del percorso digitale c'è il Loop dell'Influenza. Le esperienze condivise entrano in circolo, sono indicizzate per sempre e vengono estratte durante ciascun momento della verità incontrato sul percorso. Ricerche tradizionali o *social*, domande poste all'interno del proprio grafo sociale o la semplice lettura di recensioni ed esperienze condivise, positive o negative che siano: tutto può influenzare le impressioni e le azioni. L'importanza del Loop dell'Influenza non può essere sottostimata. Ciò che l'NPS, lo SparkScore e l'SRV rappresentano è al tempo stesso uno stato dell'opinione del cliente e una finestra sulle *customer experience*. Agendo in questo modo non solo si aumenta il punteggio, ma migliora la qualità e la natura delle relazioni con i clienti. Inoltre si pongono le basi per il sostegno disinteressato di clienti disposti a condividere le proprie esperienze positive riversandole nel Loop dell'Influenza.

BENCHMARK CONTRO PRIMO DELLA CLASSE: NON È SOLO CONCORRENZA

Stiamo vagando in un mercato in fase di transizione, nel quale le direzioni sono così tante che sembra di trovarsi in un labirinto sconosciuto. Per guidare gli altri lungo il labirinto devi ovviamente trovare una strada. Ma altrettanto ovviamente farai degli sbagli. È il momento di mettere alla prova l'NPS, lo SparkScore o un punteggio *social* generale come quello qui proposto.

Dopo aver condotto diversi studi sui punteggi *social* e il percorso del cliente dinamico, posso dire con la massima certezza che i risultati saranno illuminanti. Resta ovviamente un problema da risolvere: cosa ce ne facciamo di quel che abbiamo scoperto?

Dopotutto, i punteggi ci daranno un *benchmark*, un punto di riferimento, e ci diranno con più chiarezza dove ci troviamo e dove vogliamo arrivare. Inoltre, eseguendo studi comparativi sulla concorrenza e anche sulle aziende giudicate come le migliori di altri settori si avrà un contesto entro cui valutare le prestazioni e capire cosa sia possibile ottenere.

In definitiva, questi punteggi e le indicazioni che li accompagnano daranno alle aziende la possibilità di informare e influenzare le strategie di marketing, vendite, servizi e fidelizzazione che consentono di migliorare le esperienze. Ma non finisce qui. Il ruolo dei social media e

dei dispositivi mobili nel percorso del cliente dinamico è a dir poco trasformativo. Progettare e riallineare le esperienze è fondamentale, in quanto sono quelle esperienze condivise a riecheggiare in tutti i punti di contatto lungo il Loop dell'Influenza. È il modo in cui gli altri clienti scoprono quelle esperienze a definirne le conseguenze. Attraverso l'accesso a queste indagini e a questi punteggi *social*, ti viene concesso il dono di scoprire le chiavi della rilevanza. E vieni invitato a contribuire a definire il nuovo percorso del cliente.

Sì, la quantità di lavoro è stata perlomeno onerosa. In parte tecnologico e in parte umano, il procedimento di raccolta di migliaia di menzioni, con un team dedicato alla loro valutazione e poi a trarne le somme ha richiesto molto tempo. Bisogna avere davvero a cuore la *customer experience* per svolgere questa indagine. E farlo significa che la tua organizzazione possiede già o si accinge a possedere una cultura della centralità del cliente.

Le esperienze condivise sono tutto, in fin dei conti. Perciò, dedica tempo e passione a studiare ciò che "è" per definire e rafforzare ciò che "dovrebbe" essere. È per questo che la trasformazione deve avere meno a che fare con tecnologia e più con le scienze sociali.