



Mettere in pratica una strategia di customer experience

Michele Gorgoglione, Politecnico di Bari
Phil Klaus, ESCM School of Business and Management

Le strategie di customer experience stanno rapidamente diventando il principale terreno di competizione per le imprese di servizi e in particolare per le banche nello scenario globale. Su questo fronte la Banca Popolare di Bari ha sviluppato un progetto per misurare la qualità dell'experience e l'impatto sul comportamento dei propri clienti, con l'obiettivo di aumentare la redditività del business.

Perché adottare una strategia di customer experience e perché misurare la experience quality

Definire e migliorare la customer experience è diventata una priorità per le banche in tutti i mercati geografici: il concetto di "esperienza del cliente" sta gradualmente integrando quello di "qualità del servizio" come terreno principale per la competizione nel marketing. La qualità del servizio e la customer satisfaction sono il prodotto del movimento del Total Quality Management sviluppatosi negli anni Ottanta. Quando la misura di qualità del servizio, come ad esempio il Servqual, si applica alla capacità di fornire un servizio relativamente a una singola interazione con il cliente, essa limita lo scopo e l'efficacia della misurazione. Attualmente la ricerca tende a proporre un approccio secondo cui l'esperienza del cliente viene generata nel corso di un lungo processo di relazioni fra impresa e cliente, attraverso più canali di interazione e esperienze funzionali ed emozionali.

Per misurare la customer experience, un concetto più articolato della customer satisfaction riferita a un prodotto o a un servizio, gli autori propongono una mo-

derna concettualizzazione: la Customer Experience Quality (EXQ). La Banca Popolare di Bari (BPB) ha applicato concretamente i principi teorici della EXQ, misurando la qualità dell'esperienza dei propri clienti e legando questa misura ad alcuni importanti risultati di marketing. Il progetto, da un lato ha consentito di mostrare la validità del costrutto teorico e dall'altro, ha fornito un modello manageriale per orientare le azioni di miglioramento della customer experience, prevedere e controllare i risultati di tali azioni, modificare i processi decisionali e di budgeting, tracciare le linee guida per lo sviluppo di strategie di customer experience innovative ed efficaci.

Il caso della Banca Popolare di Bari

Nata all'inizio degli anni Sessanta come una piccola realtà a carattere locale, la banca Popolare di Bari è notevolmente cresciuta negli ultimi anni grazie ad un intenso processo di acquisizioni e fusioni. Durante questo processo la banca ha acquisito un grande numero di nuovi clienti, fino a contarne circa 300.000, distribuiti su più di 200 filiali dislocate in 23 province e 9 regioni, che hanno reso Banca

Popolare di Bari un gruppo bancario di medie dimensioni, una realtà importante nel Mezzogiorno d'Italia.

Storicamente posizionata nel mercato attraverso il suo carattere "popolare" e da sempre impegnata nella difesa dell'identità di una banca vicina ai propri clienti ed ai propri soci, caratteristiche guadagnate grazie ad un forte radicamento territoriale, la Banca Popolare di Bari ha dovuto fronteggiare l'aumento di dimensione e l'ampliamento del mercato geografico cercando strategie che difendessero e rilanciassero i valori e l'identità che negli anni hanno caratterizzato la sua affermazione.

Sulla base di queste motivazioni, la banca ha messo in campo diverse azioni mirate alla rilevazione delle percezioni del livello di qualità dei servizi e del grado di soddisfazione dei clienti. Parallelamente a questi interventi, la banca Popolare di Bari ha cercato nelle ricerche di punta sul tema della customer experience un'ulteriore, e più avanzata, leva competitiva in grado di comprendere più profondamen-

te gli orientamenti dei clienti e derivare da ciò linee guida per sviluppare nuove strategie e nuove campagne di comunicazione. A questo scopo è stato avviato un progetto in collaborazione con la ESCEM Business School e con il Politecnico di Bari per misurare la qualità dell'esperienza dei clienti e valutarne l'impatto sui risultati di marketing. Il caso di studio è uno dei primi esempi concreti di applicazione del costrutto della Customer Experience Quality (EXQ). I paragrafi che seguono descrivono le modalità con cui il progetto si è articolato.

Mettere in campo molteplici azioni mirate alla realizzazione della qualità

Descrizione della metodologia

Lo studio si è articolato attraverso tre fasi principali:

- studio esplorativo e qualitativo attraverso interviste;
- studio quantitativo mediante una survey;
- analisi della EXQ rispetto ai risultati di marketing e discussione delle implicazioni manageriali.



fig. 1

Le nuove sfide per le banche e le relative soluzioni,

Sfide	Soluzioni
Gestire alti tassi di abbandono	Fornire al cliente la customer experience desiderata
Aumento della competizione	Fornire al cliente la customer experience desiderata
Diffusione di nuovi canali	Gestione olistica della customer experience multicanale
Far fronte a comportamenti dei clienti non prevedibili	Usare strumenti di previsione dei comportamenti (per esempio la Customer Experience Quality)
Mancanza di strumenti completi di misurazione che siano anche predittivi	Usare strumenti completi di misurazione anche predittivi (per esempio la Customer Experience Quality)
Gestire il passaparola positivo e negativo	Aumentare il passaparola positivo e ridurre quello negativo tramite la gestione della customer experience a tutti e tre gli stadi di acquisto/uso/consumo dei servizi offerti (pre-durante-post)

Fonte: Klaus, 2011 e Klaus e Maklan, 2007, 2011a, 2012

**Identificazione
dei comportamenti
dei clienti nelle tre fasi
della fruizione del servizio**



La domanda a cui la prima fase intende rispondere è “che cosa indagare”, ovvero capire quali siano gli attributi di prodotto che i clienti valutano e quali i risultati di marketing conseguenti alla percezione di quegli attributi. In termini

più operativi, il problema è quali domande fare per capire quali siano i veri driver dei comportamenti e intenzioni dei clienti di una banca. Gli attributi di prodotto possono variare fortemente a seconda della banca, del tipo di

prodotto, del tipo di cliente e di altre circostanze. In alcuni casi i clienti valutano l’immagine del brand, in altri il pricing; in alcuni casi sono influenzati da altri clienti, in altri casi dal personale di vendita e dagli ambienti fisici della stessa banca; in alcuni casi certi specifici episodi

accaduti nel processo di acquisto determinano gli orientamenti successivi dei clienti. Queste percezioni determinano in gran parte i risultati di marketing, come ad esempio la soddisfazione dei clienti, l’intenzione di riacquistare un prodotto dallo stesso provider e la disponibilità a consigliarne l’acquisto ad altri individui. In questa fase è importante far emergere il più ampio numero possibile di attributi, senza ancora preoccuparsi di misurarne l’importanza nei processi di acquisto. A questo scopo, sono state condotte

25 interviste approfondite ad altrettanti clienti della banca, con le caratteristiche del target di interesse. Informati telefonicamente presso la sede

principale, gli intervistati hanno descritto la propria esperienza in modo libero nel corso di un colloquio di circa mezz’ora. Attraverso la tecnica del “laddering”, e l’analisi del testo registrato e trascritto, gli analisti hanno identificato relazioni di causa-effetto prima fra attributi di prodotto e benefici, poi fra elementi di più alto livello fino ad identificare i “valori” che spiegano il comportamento dei clienti.

Il risultato di questo lavoro è stato un elenco di più di 50 item, ovvero affermazioni che rappresentano le percezioni degli attributi di prodotto ed i comportamenti dei clienti. Un panel di esperti (manager di marketing e ricercatori) ha eliminato elementi ridondanti e che si prestassero ad interpretazioni ambigue¹.

L’obiettivo della seconda fase è quello di rilevare le percezioni di un ampio campione di clienti sulla base delle affermazioni emerse dopo la prima fase. A tale scopo è stato progettato un questionario composto da 55 item suddivisi in 34 affermazioni corrispondenti agli attributi di prodotto e 21 affermazioni corrispondenti ai comportamenti conseguenti all’esperienza del cliente (o risultati di marketing). I 34 attributi di prodotto sono stati classificati in tre categorie:

1. attributi che misurano la percezione dell’esperienza prima dell’acquisto (**brand experience**);
2. attributi relativi all’esperienza durante la fruizione del servizio (**service provider experience**);
3. attributi relativi al post-acquisto (**post-purchase experience**).

I 21 item rappresentativi del comporta-

¹ Klaus Ph., Maklan S., *EXQ: A Multiple-Scale for Assessing Service Experience*, Journal of Service Management, Vol. 23, n° 1, pp. 5-33, 2012.

mento e dei risultati sono stati classificati in altre tre categorie:

1. **customer satisfaction** (affermazioni del livello di soddisfazione del cliente);
2. **share of wallet** (fedeltà alla banca e intenzioni di riacquisto);
3. **word of mouth** (intenzione di raccomandare ad altri individui brand e prodotti della banca).

Ogni cliente che ha compilato il questionario ha risposto a ciascuna affermazione attraverso una scala Likert a sette punti che va da "sono in totale disaccordo" (1) a "sono completamente d'accordo" (7), più una scelta addizionale corrispondente al giudizio "non so". Alla fine del questionario, sono state raccolte alcune informazioni di carattere demografico. Il questionario è stato inviato ai clienti nel target attraverso diversi canali, in particolare quello personale (consulenti e filiali) e la posta elettronica. La compilazione del questionario è stata condotta dai clienti autonomamente per evitare qualunque pregiudizio dovuto all'influenza del personale di rete commerciale. Il numero complessivo di questionari raccolto dopo circa cinque mesi è stato 346.

La terza fase consiste nel misurare il valore della customer experience applicando il modello della EXQ ai dati numerici ed analizzando i dati dell'indagine attraverso un modello statistico. I risultati di questo lavoro sono descritti in modo sintetico nel prossimo paragrafo.

Risultati ed implicazioni manageriali

I principali risultati delle analisi quantitative sui dati raccolti attraverso il progetto possono essere sintetizzati in tre punti principali.

- **Conferma della validità del modello della EXQ.** Gli indicatori statistici ed il

confronto fra modelli alternativi hanno confermato l'affidabilità del costrutto della EXQ, finora prevalentemente usato come modello teorico. Pur senza aggiungere dettagli tecnici, è possibile affermare che misurare la customer experience quality si è rivelato un modo più efficace per interpretare il comportamento dei clienti rispetto ad altri metodi tradizionali.

- **Valutazione dell'impatto delle tre fasi del processo di acquisto sulla percezione della qualità dell'esperienza.**

Qual è il momento più critico nel processo di acquisto, ovvero sia quello maggiormente responsabile della percezione della customer experience da parte dei clienti della banca? Se siano più critici gli episodi di interazione che avvengono durante la fase di pre-acquisto (brand experience), oppure quelli che si verificano durante l'acquisto (service-provider experience), o ancora l'esperienza del post-acquisto (post-purchase experience) sul modo in cui i clienti giudicano la propria esperienza è una valutazione che Banca Popolare di Bari può fare alla luce dei risultati dell'analisi. Ciò consente, evidentemente, di orientare le azioni di marketing in modo più efficace che in passato.

- **Valutazione dell'impatto della percezione dell'esperienza (EXQ) sui principali risultati di marketing.** Quali comportamenti di acquisto e, quindi, quali risultati di marketing sono maggiormente influenzati dalla percezione della customer experience quality? Migliorare la customer experience ha maggiore impatto sulle intenzioni di riacquisto o piuttosto sulla soddisfazione o, ancora, sulla disponibilità a promuovere la ban-



Valutare la qualità e la percezione dell'esperienza per una visione integrata della customer experience

ca verso nuovi clienti? Le risposte a queste domande hanno chiaramente un effetto determinante sulle performance di una banca. Facendo leva sulla comprensione del modello generale definito nel corso del progetto, ovvero sia delle relazioni esistenti tra le diverse categorie di variabili e l'EXQ, la Banca Popolare di Bari è in grado meglio indirizzare le proprie decisioni di investimento per miglio-



Il fine è migliorare i risultati degli investimenti nel marketing

rare l'esperienza dei clienti su diversi risultati di marketing².

Le conseguenze di questi risultati, possono essere interpretate attraverso tre principali implicazioni manageriali.

● **Riallocazione del budget del marketing e della comunicazione in funzione di una visione integrata della customer experience.** Fino ad ora le decisioni di investimento sulle campagne di comunicazione venivano viste come eventi separati, piuttosto che come momenti di un'unica strategia e di un unico processo organizzativo. La decisione di in-

vestire nel miglioramento delle fasi più a monte della decisione di acquisto, ad esempio evidenziando il valore dei prodotti nelle comunicazioni e semplificando il confronto con le offerte dei concorrenti, era separata dalla decisione di migliorare la fruizione del servizio rendendo più fluido il processo di acquisto; le decisioni di investire nella formazione del personale di vendita per migliorare la service provider experience erano separate da quelle orientate a migliorare il servizio post-acquisto attraverso il ridisegno delle comunicazioni periodiche sui rendimenti dei prodotti finanziari. Di conseguenza il budget veniva allocato in modo indipendente su un certo numero di campagne, come avviene nella gran parte delle imprese che non affrontano la customer experience in modo integrato, ma si affidano piuttosto ad indicatori tradizionali di qualità e soddisfazione. I risultati del progetto hanno dimostrato, attraverso analisi quantitative, l'esistenza del fenomeno denominato "customer experience continuum": ogni momento di interazione con il cliente è uno step di un percorso unico e più ampio che dà forma all'esperienza del cliente e determina la percezione di qualità³. Non riconoscere questo continuum rischia di rendere vani gli investimenti effettuati su un solo step.

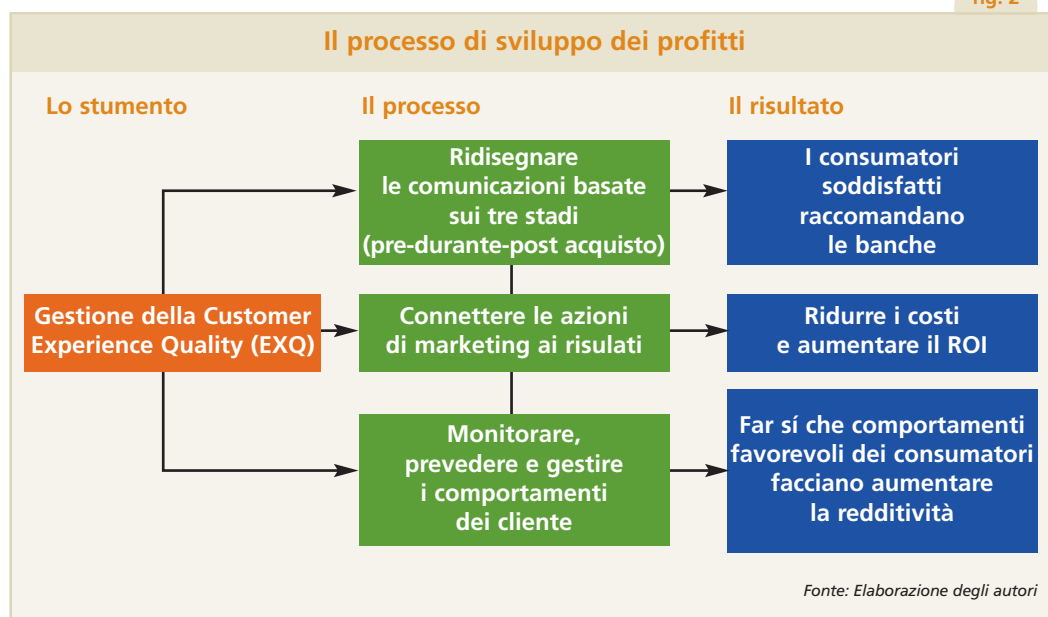
● **Ridisegno delle campagne pubblicitarie e di comunicazione in modo mirato allo stadio nel processo di acquisto.** Le campagne di comunicazione dovrebbe-

² Klaus Ph., Maklan S., *The Role of Business in a Service Dominated World*, Journal of Brand Management, Vol. 15, n° 2, pp. 415-17, 2007.

Klaus Ph., Maklan S., *Bridging the gap for destination extreme sports: A model of sports tourism customer experience*, Journal of Marketing Management, Vol. 27, n° 13-14, pp. 1341-65, 2011a.

³ Klaus Ph., Maklan S., *The Customer Experience Continuum – Exploring if, why and how your customers are satisfied*, MK Marketing Magazine of the Italian Banking Association ABI, n° 6, pp. 30-36, 2011b.

fig. 2



ro essere progettate calibrandole rispetto allo stadio del processo di acquisto in cui il cliente si trova. Un cliente che si trova in una fase molto a monte del processo ha bisogno di supporto nella valutazione dell'offerta, mentre ad un cliente che si è già orientato positivamente verso l'offerta si può utilmente proporre un periodo di prova. Errori nell'associare azioni a stadi del processo possono condurre a risultati opposti alle attese o a sprechi di denaro. Lo stesso vale per la customer experience: lo sviluppo del modello della EXQ fornisce ai manager della Banca Popolare di Bari uno strumento per decidere come calibrare le azioni di marketing al particolare stadio della customer experience. Il ridisegno periodico delle campagne di marketing sarà guidato dal monitoraggio dello stato della EXQ, garantendo in questo modo la massima probabilità di raggiungere le performance desiderate⁴.

● **Miglioramento del controllo della redditività delle azioni di marketing.** Un migliore controllo dei risultati degli investimenti nelle campagne di marketing è possibile soltanto grazie alla costruzione di un modello che metta in relazione le percezioni dei clienti in ognuno dei tre stadi della customer experience alla percezione della qualità dell'esperienza, ed infine quest'ultima ai risultati di marketing. Attraverso questo modello, la Banca Popolare di Bari potrà monitorare gli effetti degli sforzi di marketing mirati a ciascuna fase del processo di acquisto sul comportamento dei clienti e, di conseguenza, sulle performance di business⁵.

Michele Gorgoglione; Professore Associato di Marketing e Modelli di E-business - Politecnico di Bari. **Dr. Phil Klaus;** Professor of Customer Experience and Marketing Strategy - ESCEM School of Business and Management

⁴ Klaus Ph., Maklan S., *ibidem*, 2012.

⁵ Klaus Ph., Maklan S., *Towards a better measure of customer experience*, International Journal of Market Research (di prossima pubblicazione).

