

*“Pain Is Good”*

**PIG**

**Strategy**

Rende obsoleta la Centralità del  
Cliente e dà inizio alla Rivoluzione  
delle Risorse

*Sampson Lee*

**"Una delle poche vere innovazioni nella customer experience."**

**Shaun Smith, Co-autore, *Bold: How to be Brave in Business and Win* (Regno Unito)**

**"Sampson Lee svela il mistero del customer delight."**

**Jim Sterne, Chairman, Digital Analytics Association (USA)**

**"Sampson Lee è un innovatore and un vero leader di pensiero nel mondo della customer experience."**

**Bob Thompson, Founder/CEO, CustomerThink (USA)**

**"Il concetto sviluppato da Sampson viene dal futuro, ma il ROI è cominciato il giorno dopo che ho imparato la sua metodologia."**

**Adrian Barbu, President, Mystery Shopping Providers Association (Europa)**

**"La metodologia di Sampson è stato fondamentale nello sviluppo della mia carriera e mi ha permesso di trasformarmi in un business leader invece che in un semplice customer service specialist."**

**Wayne Grimshawe, Head of Customer Services, Barclays Corporate (Regno Unito)**

**"Ho partecipato al Global CEM Certification Program a Londra.**

**La metodologia di Sampson mi ha fatto aprire gli occhi da quel momento prestiamo molta attenzione a come migliorare la customer experience nel nostro campus IMD ."**

**Guy Schröcker, Executive Director Marketing & Communications, IMD Business School (Svizzera)**

**"Abbiamo usato la metodologia di Sampson per anni.. Questo ha permesso a noi e ai nostri clienti di raggiungere risultati importanti: più fidelizzazione, differenziazione del brand e più vendite. Abbiamo implementato il metodo con successo nei servizi finanziari, telecom, We applied his method successfully in financial services, telecom, nei beni di largo consumo, beneficenza, e-Commerce e nella vendita al dettaglio."**

**Kees Kerkvliet, Owner, TOTE-M (Paesi Bassi)**

PIG Strategy. Copyright © 2014, 2019, 2022  
iMatchPoint Limited. All rights reserved.

Publicato a Hong Kong da iMatchPoint Limited.

Nessuna parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, memorizzata o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronico, meccanico, fotocopia, registrazione o altro, senza la previa autorizzazione scritta del titolare dei diritti, la cui domanda deve essere presentata all'editore, [info@globalcem.org](mailto:info@globalcem.org) o richiesta via mail a iMatchPoint Limited, Suite 2602-3, BEA Tower, Millennium City 5, 418 Kwun Tong Road, Kwun Tong, Kowloon, Hong Kong.

Prima edizione pubblicata nel 2014. Seconda edizione 2019. Terza e quarta edizione 2022

ISBN 978-988-17294-7-7 (Edizione con copertina rigida)  
ISBN 978-988-17294-2-2 (Edizione Elettronica)  
ISBN 978-988-17294-5-3 (Edizione Elettronica in italiano)

*Questo libro è dedicato alla mia famiglia,  
Tsang-tsang mia madre, Wai-yin mia moglie, e Chung-shun mio figlio.  
Voi siete le benedizioni nella mia vita.*

# CONTENUTI

## La strategia PIG

<i>Prologo</i>	ii
<b>1.</b> Anche un bambino di nove anni potrebbe capirlo	1
<b>2.</b> Lottare per un'esperienza senza sforzi è una strategia sbagliata	13
<b>3.</b> Il miglioramento continuo distrugge l'Oceano Blu	31
<b>4.</b> Un CEO saggio non comprenderebbe mai la CX convenzionale	43
<b>5.</b> Le tre limitazioni che paralizzano la Customer-Centricity	71
<b>6.</b> Sii estremo, amico mio	80
<i>Epilogo</i>	95
<i>Appendice A</i>	96
<i>Appendice B</i>	104
<i>La Voce dei nostri clienti</i>	116
<i>Riconoscimenti</i>	131

## PROLOGO

# David & Margaret

Margaret era bellissima; David era un giovane scrittore promettente. Si erano incontrati ventenni, cinque anni prima, si innamorarono e cominciarono a vivere insieme.

Alcuni mesi dopo, Margaret cominciò a lamentarsi: David era troppo concentrato sulla scrittura e non passava molto tempo con lei; lui scriveva lentamente e non riusciva a guadagnare abbastanza per potersi permettere una vita dignitosa; era fuori forma e non si preoccupava molto del proprio aspetto.

David decise così di cambiare: ridusse drasticamente il tempo dedicato allo studio e alla lettura e cominciò a scrivere molto più velocemente; cominciò anche ad andare in palestra con regolarità.

Per i due anni seguenti, David guadagnò molto di più, si rimise in forma e passò molto più tempo con Margaret; lei era molto contenta per i cambiamenti e non mancò di dirglielo tutti i mesi.

Tuttavia, le cose iniziarono a peggiorare il terzo anno. Tutto ciò di cui Margaret si era innamorata stava via via scomparendo: la profonda capacità di David di concentrarsi sul lavoro era svanita e la qualità dei suoi pezzi si stava deteriorando.

Ormai, nel profondo del suo cuore, David non era più la persona che Margaret aveva tanto ammirato cinque anni prima.

Voleva essere onesta con sé stessa: non amava più questo nuovo David. Così lo lasciò.

.

Cosa aveva fatto di sbagliato David?

1. **aveva messo Margaret al centro della sua vita**, l'aveva ascoltata ed era cambiato seguendo i suoi consigli;
2. **aveva ricevuto continuamente apprezzamenti positivi (dati oggettivi)** da Margaret per i suoi cambiamenti;
3. **aveva dedicato il suo tempo (risorse)** non più solo al lavoro, ma 'a Margaret, al lavoro e alla palestra'.

Che storia d'amore triste! Avrebbe potuto essere, in maniera del tutto simile, una storia triste di un brand.

Proprio come quando un brand **mette il cliente al centro di tutto quello che fa**: ascoltando i clienti, prendendo decisioni basate su **dati oggettivi** e tentando di **soddisfarne i bisogni critici**. Sembra proprio un esempio di *customer-centricity*.

Tuttavia, dimenticare la propria identità e dedicare le risorse limitate su aspetti che non sono coerenti con la tua *brand promise* o che non ti rappresentano, potrebbe distruggere il tuo brand. Per esempio, come quando l'esperienza Starbucks passò dall'essere "rilassante e piacevole" a "veloce ed efficiente" – a spese del concetto di *Third Place*<sup>1</sup>.

Nonostante la customer-centricity sia un sacro "credo" da decenni nel mondo delle aziende e sia predicato appassionatamente dai guru del settore, dagli accademici, dai fornitori di tecnologia e dai consulenti di direzione come qualcosa che ogni azienda competitiva dovrebbe avere, secondo me, è assolutamente sopravvalutata.

---

<sup>1</sup> Howard Schultz (presidente e CEO di Starbucks dal 1986 al 2000 e poi di nuovo dal 2008 al 2017, oltre che suo Presidente esecutivo dal 2017 al 2018) ebbe la visione di portare la tradizione del bar italiano negli Stati Uniti. Un luogo per conversare con un forte senso di comunità. Un "Terzo Luogo" oltre la casa e il lavoro (definizione presa il 27 May 2019, da <https://www.starbucks.com/about-us/company-information>).

Ho scritto questo libro per mettere in evidenza l'inefficacia della customer-centricity e delle pratiche aziendali ad essa associate – l'*effortless experience*, il miglioramento continuo e la CX convenzionale (customer experience) – e dimostrare i loro effetti distruttivi sul cliente e sul brand.

Per sfidare lo status quo, suggerisco un'alternativa fuori dagli schemi ma superiore alla customer-centricity in un contesto strategico: portando vantaggi al cliente, raggiungendo i risultati di business e contribuendo alla costruzione di brand straordinari, senza dover impiegare risorse extra.

Buona lettura.

## CAPITOLO 1

# Anche un bambino di nove anni potrebbe capirlo

Qualche anno fa, andai per le mie vacanze estive a Disneyland Hong Kong con la mia famiglia allargata, 13 persone includendo anche mio figlio quindicenne e mio suocero ottantaseienne.<sup>1</sup>

Ricordo molte risate e molti momenti faticosi durante questa vacanza, ma ci fu un momento memorabile. Tutti lo ricordiamo come il più caratteristico e gioioso – la foto di famiglia a colazione con tutti i personaggi Disney al ristorante del Disneyland Hotel. Ve lo descrivo.

### Quello che ci ricordiamo

Il clima è perfetto. La colazione è deliziosa; il buffet è molto vario. Poi, arriva il momento topico – compagno Topolino, Minnie, Paperino Paperina.

I loro movimenti sono adorabili, ammiccano e giocano con ognuno di noi, giovane o vecchio. Passano parecchio tempo con noi per le foto individuali o di gruppo.

---

<sup>1</sup> Vorrei aggiungere un disclaimer: la “Disneyland Hong Kong family vacation” è stata una mia esperienza personale e descrive ciò che mi è successo in un luogo specifico. Si tratta di un semplice esempio che ho usato per chiarire ulteriormente la mia metodologia.



**Figura 1-1 Momento memorabile: un bacio da Paperina  
(Foto di Tse Chun)**

La foto simbolo del viaggio è quella con Paperina che bacia mio nipote venticinquenne. Anche oggi, ricordiamo ancora le facce sorridenti e le grandi risate a colazione. L'esperienza che ricordiamo è stata fantastica.

### **Cosa è successo davvero**

In realtà il resto della vacanza non è stato così fantastico. Come in tutte le Disneyland del mondo ci sono lunghe code ovunque per i ristoranti, i teatri e le giostre.

Il cibo, escludendo la colazione, è appena passabile. Gli spettacoli teatrali non erano né divertenti né speciali. Le attrazioni erano noiose. L'hotel è banale, come qualunque altro hotel a tre stelle, senza nessun feeling tipico di Disney.

Nonostante il fatto che Disneyland Hong Kong sia piccolo<sup>2</sup> e totalmente piatto, il controllo dei flussi delle persone è disastroso. Abbiamo quasi avuto una colluttazione con un gruppo di persone che aveva saltato la coda mentre aspettavamo il trenino del parco. La nostra esperienza complessiva non è stata piacevole.

## Scordatevi della realtà; Concentratevi sui ricordi

Nonostante i numerosi momenti difficili vissuti durante la nostra esperienza, la famiglia nella sua interezza ricorda solo i momenti più piacevoli – in particolare le foto con i personaggi Disney a colazione – e trascura tutti i momenti negativi.

Tutto sommato, il ricordo familiare è quello di una “fantastica vacanza di famiglia a Disneyland!” Come ci sentiamo dopo aver vissuto l’esperienza, non è determinato da cosa sia accaduto realmente, ma dal ricordo dell’esperienza.

Per offrire un'esperienza memorabile ed efficace, dobbiamo dimenticarci della realtà e concentrarci sui ricordi – concentrare le risorse su quei momenti specifici e definiti che i clienti ricorderanno. Stiamo ponendo le basi per una *rivoluzione nella gestione delle risorse* nel customer experience management.

---

<sup>2</sup> Secondo il Fact Book ufficiale di Walt Disney 2012 , Hong Kong Disneyland è il più piccolo come dimensioni tra tutti i parchi e resort Disneyland del mondo.

## Fanno tutti così

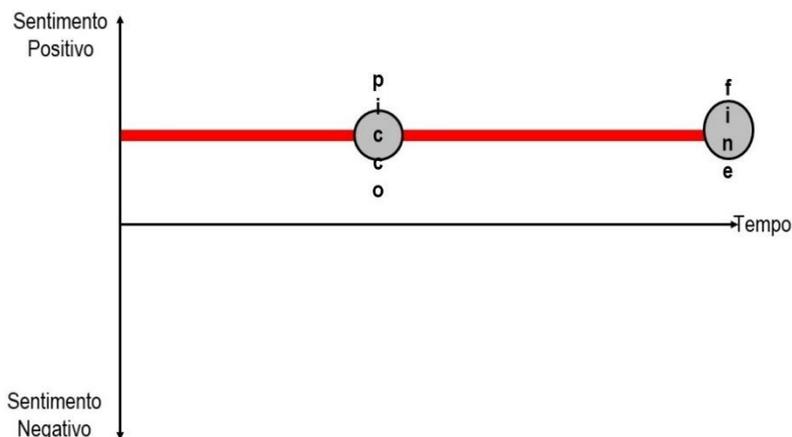


Figura 1-2 Emotion Curve: l'approccio convenzionale

La maggioranza dei *business leader* hanno subito un lavaggio del cervello dai sacri “credo” della ricerca dell'eccellenza, customer-centricity e miglioramento continuo. Sono determinati ad eliminare ogni *pain point*, sforzo, attrito, imperfezione o difetto nell'esperienza del cliente.

La *Curva delle emozioni*<sup>3</sup> in rosso nella figura 1-2 rappresenta l'approccio convenzionale. Le aziende lavorano duro per alzare la curva rossa sempre più in alto.

---

<sup>3</sup> Una Curva delle emozioni viene tracciata unendo tutti i livelli di soddisfazione dei sub-processi e attributi che fanno parte dell'esperienza del cliente e sono stati percepiti in qualche misura, in modo da influenzare le loro emozioni in sequenza cronologica durante un'esperienza con più punti di contatto (*touch-point experience*). Ho creato la *Curva delle emozioni* nel 2006. Vedi Sampson Lee, *One Cup of Coffee, 20 Experiences: Take a Tip From Starbucks* (Customerthink.com, 4 giugno 2006).

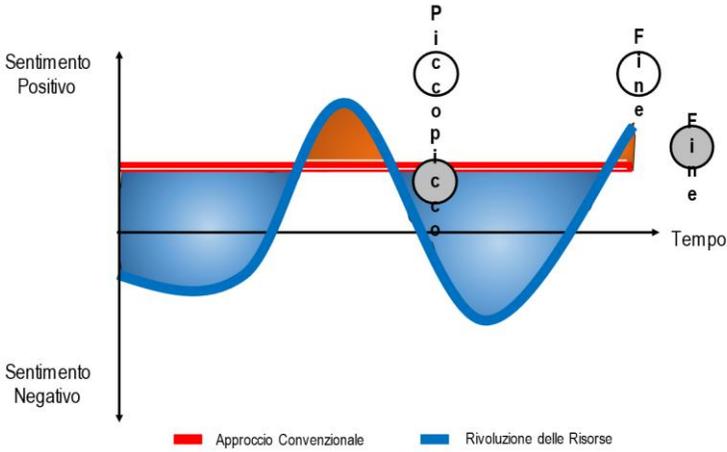
Daniel Kahneman, psicologo vincitore del premio Nobel, afferma che solo due momenti – il picco e la fine – hanno un impatto significativo sulla nostra percezione di un'esperienza.<sup>4</sup>

La curva rossa distribuisce le risorse limitate su troppi momenti di interazione senza concentrarsi sul Picco e sulla Fine. I Clienti dimenticano e le risorse vengono sprecate. E' un'esperienza inefficace.

---

<sup>4</sup> Daniel Kahneman (nato nel 1934) è uno psicologo Israelo-Americano. Vinse il premio Nobel per l'economia nel 2002, per il suo lavoro sulla Teoria del prospetto. La regola del Picco-Fine (Peak-End Rule) è un'euristica psicologica usata dalle persone per valutare le esperienze in funzione delle emozioni provate nel momento migliore (picco) e alla fine dell'esperienza, invece di considerare la somma delle emozioni di ogni singolo momento dell'esperienza. Questa euristica è stata formulata da Daniel Kahneman e altri. Inizialmente la regola del Picco-Fine è stata utilizzata nella valutazione del dolore, vedi Donald A. Redelmeier and Daniel Kahneman, *Patient's Memories of Painful Medical Treatments: Real and Retrospective Evaluations of Two Minimally Invasive Procedures* (Pain 66, 1996), 3-8. Studi ulteriori Studi successivi hanno evidenziato che gli effetti trovati nelle valutazioni retrospettive del dolore siano applicabili alla valutazione del piacere, vedi, per esempio, Amy M. Do, Alexander V. Rupert, and George Wolford, *Evaluations of Pleasurable Experiences: The Peak-End Rule* (Psychonomic Bulletin & Review, 2008, 15 (1)), 96-98.

## Dare di più con meno



**Figura 1-3 Curva delle emozioni: l'approccio convenzionale vs. la rivoluzione delle risorse**

Ora, cambiamo paradigma e allochiamo le risorse in maniera differente concentrandoci su pochi momenti critici e lasciamo che i clienti abbiano dei momenti esperienziali in corrispondenza dei minimi (valleys). La curva *blu* in figura 1-3 rappresenta la Rivoluzione delle risorse.

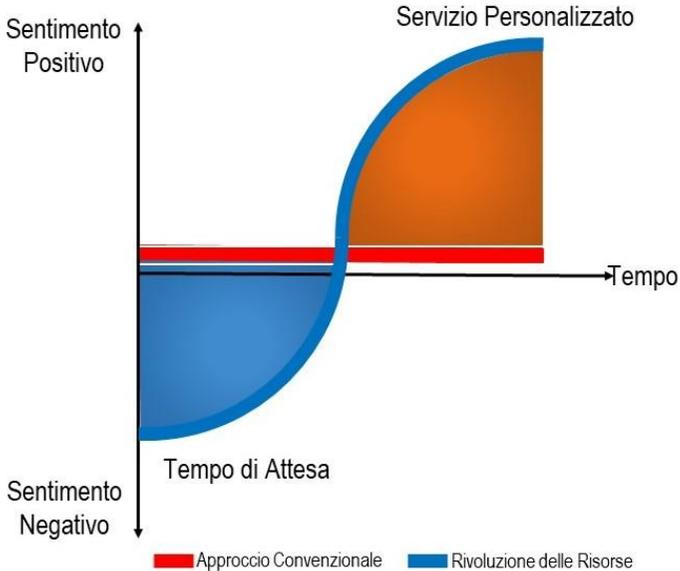
Seguendo la regola Picco-Fine, genera dei massimi in corrispondenza del Picco e della Fine rispetto alla curva rossa – momenti che i clienti ricorderanno.<sup>5</sup>

Ciò significa che dovremmo utilizzare più risorse? Sì, dovremmo investire di più in corrispondenza del Picco e della Fine come mostrato nelle zone ombreggiate in *bordeaux*. Allo stesso tempo potremmo risparmiare una quantità di risorse maggiore nelle zone ombreggiate in *azzurro*. Ciò implica che potremmo offrire un'esperienza più piacevole ai nostri clienti impiegando meno risorse.

<sup>5</sup> Seguendo la regola Picco-Fine, le altre informazioni oltre quelle relative al picco e alla fine, non vengono perdute, ma non vengono utilizzate.

La Rivoluzione delle risorse è estremamente semplice: la presenza dei minimi (*valleys*) genera i massimi (*peaks*).

## Anche un bambino di nove anni potrebbe capirlo



**Figura 1-4** Curva delle emozioni: L'esperienza in una banca europea aperta al pubblico

Una banca europea ha implementato la Rivoluzione delle risorse nelle proprie filiali aperte al pubblico.<sup>6</sup> Questa banca si era sempre comportata in maniera tradizionale. Non aveva mai raggiunto né buoni livelli di soddisfazione dei clienti né buoni risultati economici. Il loro comportamento, così come quello delle banche concorrenti è rappresentato dalla *Curva delle emozioni* rossa. Poi lanciarono un progetto pilota. Adesso lasciano aspettare i loro clienti più a lungo che in una banca media. Questo genera una serie di minimi (*valleys*) come mostrato nella *Curva delle emozioni* in blu. Il fatto di aver creato artificialmente un minimo in corrispondenza del tempo di attesa, libera le risorse per creare un punto di picco per i propri clienti.

<sup>6</sup> La European bank è uno dei miei clienti. Per ragioni di riservatezza il nome utilizzato è generico.

Senza bisogno di risorse aggiuntive, ma solo ridistribuendo la forza lavoro, la banca si è concentrata sul momento dell'incontro fisico in cui l'aspetto consulenziale dà il vero valore aggiunto e ha formato meglio lo staff sui prodotti e sulla capacità di ascoltare con l'obiettivo di dedicare più tempo ad ogni singolo cliente in modo da poterli proporre soluzioni personalizzate.

La Rivoluzione delle risorse dà i suoi frutti. I valori di soddisfazione del cliente (C-SAT), net promoter score (NPS) e tasso di conversione (la percentuale di clienti che accetta un secondo incontro per definire una proposta d'investimento) sono cresciuti. La banca utilizza le proprie risorse in maniera più efficace rispetto a prima e rispetto alle banche concorrenti e tutto questo "creando dei minimi" nella *Curva delle emozioni*.

La Rivoluzione delle risorse si fonda sulla creazione di punti di minimo (valleys) nella *Curva delle emozioni*. Senza minimi, non si liberano le risorse per creare punti di picco significativi. Nessun minimo, nessun picco (No valley, no peak). E' semplice. Né più e né meno come il detto "No pain, no gain", si tratta di buon senso che anche un bambino di nove anni potrebbe capire.

## Proponi al tuo CEO un'offerta che non potrà rifiutare

C'è da dire che il buon senso non sia poi così diffuso. Molti di noi sono stati indottrinati a credere solo ai dati e ai consigli degli esperti o delle istituzioni; la nostra capacità di sviluppare un pensiero critico e personale è rimasta a lungo dormiente. Ripensa all'ultima volta in cui hai preso una decisione di lavoro usando il buon senso e il tuo pensiero in maniera indipendente – è tempo di riattivarli.

- **Senza punti di minimo non ci sono picchi.** E' tempo di concentrare le risorse sulla creazione di picchi. Ma, ricorda, senza i punti di minimo – se le tue risorse rimarranno bloccate per mantenere lo stesso livello di servizio percepito dall'inizio alla fine dell'esperienza – non ne avrai abbastanza per creare punti di picco significativi.
- **I tuoi concorrenti faranno la stessa cosa.** La regola di Picco-Fine è facile da capire. Puoi concentrare le tue risorse sul picco

e sulla fine così come potrà farlo la concorrenza. Immagina quando tutti lo faranno e anche tu sarai costretto a fare lo stesso gioco. L'esperienza non sarà molto diversa dalla curva rossa e piatta originale e sarà presto dimenticata.

- **Tutte le aziende hanno risorse limitate.** Per evitare l'assimilazione totale e per riuscire ad avere successo, dovresti chiedere una quantità extra considerevole di risorse per creare picchi significativi. Perché così tante iniziative di customer experience (CX) non riescono ad avere il pieno supporto del CEO? Perché un buon numero di professionisti della CX sono così privi di senso degli affari da non riuscire ad accettare che ogni azienda ha risorse limitate.
- **Creare punti di minimo (valley) per generare punti di picco (peaks).** Dedicare le risorse a quei momenti d'interazione che i clienti ricorderanno e risparmiare lì dove non genereranno ricordi significativi. Facendo così offrirai ai tuoi clienti un'esperienza memorabile senza aver bisogno di risorse aggiuntive. Nessun CEO si opporrà. Appena creiamo i punti di minimo per fare spazio ai picchi, ecco apparire la sinuosa curva blu.

## Scegli il colore che meglio si adatta alla tua visione

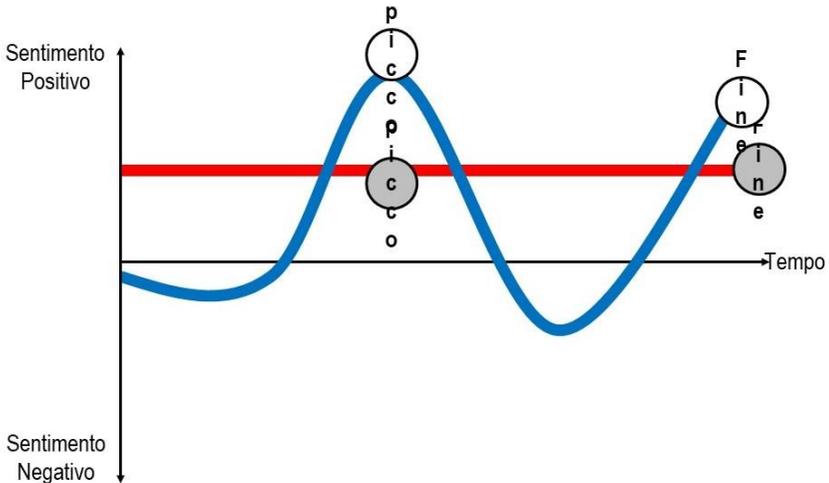


Figura 1-5 Curva delle emozioni: La curva rossa e piatta vs. La sinuosa curva blu

“Crea punti di minimo per generare i picchi” non è solo un curioso modo di dire, si tratta di una strategia efficace nella gestione della customer experience. Valorizza al massimo l’utilizzo delle tue risorse limitate e crea un’esperienza straordinaria e memorabile per i tuoi clienti.

Continuare a seguire la linea piatta *rossa* – eliminando i momenti peggiori (*pain points*), gli sforzi, gli attriti, le imperfezioni e i difetti – è universalmente accettato perchè quasi tutte le aziende fanno così, ma è anche un percorso che produce un’esperienza mediocre e facile da dimenticare.

Lottare per ottenere una *Curva delle emozioni* come quella blu è il percorso meno battuto. E’ necessario risvegliare il buon senso e un pensiero autonomo. Ci vuole coraggio per iniziare la Rivoluzione delle risorse.

Bisogna anche fare le cose giuste e farle bene – per esempio identificare i giusti punti di minimo (valleys) e i giusti picchi, assicurarsi che siano i picchi ad essere ricordati e non i minimi, definire la durata corretta di ogni momento dell’esperienza e calcolare il livello sotto il quale

un'esperienza negativa viene ritenuta inaccettabile dai nostri clienti target. Essere straordinari non è mai facile o privo di rischi.

*Rosso o blu?*

## CAPITOLO 2

# Lottare per una “Effortless Experience” è una strategia sbagliata

Usare il customer effort score (CES) può essere distruttivo se si verificano contemporaneamente due condizioni: utilizzare la CES come misura principale per le esperienze (touchpoint) critiche e la tua *brand promise* non include un’esperienza senza sforzi. Ciò potrebbe generare tre conseguenze negative:

1. offrire un’esperienza che verrà dimenticata
2. danneggiare la fidelizzazione al tuo brand
3. ridurre il piacere provato dal cliente

### Il campo d’applicazione originale della CES – Servizi

Nell’articolo della rivista Harvard Business Review, *Stop Trying to Delight Your Customers*<sup>7</sup>, il Corporate Executive Board di Dixon affermava, “Quando si parla di servizi, le aziende fidelizzano i clienti principalmente aiutandoli a risolvere i loro problemi velocemente e facilmente. Forti di questa convinzione, possiamo modificare l’enfasi delle interazioni del customer service.”

I creatori del CES suggerirono la seguente strategia per minimizzare gli sforzi in caso di problemi col servizio “Ridurre il bisogno di chiamare

---

<sup>7</sup> Matthew Dixon, Karen Freeman and Nicholas Toman, *Stop Trying to Delight Your Customers* (Harvard Business Review, luglio-agosto 2010).

più volte anticipando e gestendo i problemi; preparare gli operatori a gestire la parte emotiva delle interazioni con i clienti; ridurre al minimo i canali di comunicazione aumentando la "viscosità" del canale self-service; chiedere e utilizzare il feedback di clienti scontenti o in difficoltà; e concentrarsi sulla risoluzione dei problemi, non sulla velocità."

La missione originale del customer effort score, per come l'ho capita, è favorire le interazioni senza sforzi da parte del cliente durante l'erogazione del servizio.

## L'estensione della CES alla Customer Experience – Un problema molto serio

Ridurre o eliminare gli sforzi del cliente nell'ambito dei servizi porta vantaggi sia ai clienti che all'azienda. I clienti risparmiano tempo ed evitano i problemi; l'azienda riduce i costi e diventa più efficiente. Non è una sorpresa che il CES sia diventato popolare come misura della performance in numerose organizzazioni dal suo lancio nel 2010.

Oggi, l'applicazione del CES è passata dai soli servizi all'intera esperienza del cliente (CX) – dalla gestione delle interazioni senza sforzo durante l'erogazione del servizio, all'intera *effortless experience* con il fine di eliminare tutti gli eventuali sforzi del cliente; CES, assieme al net promoter score (NPS) e al customer satisfaction score (C-SAT), è una delle tre più importanti misure nel mondo della CX.

Sebbene sia vero che il servizio faccia parte della CX; il servizio non è la CX (vedi l'articolo sulla Harvard Business Review, *Know the Difference between Customer Service and Customer Experience*<sup>8</sup> di Bruce Jones, senior programming director, Disney Institute), e questa è la causa principale e l'inizio di un problema molto serio.

---

<sup>8</sup> Bruce Jones, *Know the Difference between Customer Service and Customer Experience* (HBR.org, 1 Marzo 2016).

## La Voce del Cliente: odio 'Fare fatica'

Spiegherò adesso perché offrire un'esperienza senza sforzi sia un problema serio, con dati empirici ricavati dalla ricerca fatta a livello mondiale da IKEA nei suoi negozi<sup>9</sup>.

La ricerca si basa su 3,384 risposte valide e ha identificato tre problemi principali condivisi da tutti i clienti IKEA nel mondo. Ecco alcuni verbatim dei clienti:

### **Pain Point #1 – Percorso obbligato**

- “Percorso obbligato, difficoltà a raggiungere direttamente la zona del negozio desiderata.”
- “Non puoi andare a cercare un prodotto specifico, devi farti il giro di tutto il negozio...”
- “Mi sento parte della mandria che pascola attraverso il negozio.”
- “Il layout del negozio è progettato per costringerti a perlustrare tutto il negozio anche se non vuoi...”
- “Anche se IKEA ha aggiunto scorciatoie, è ancora un incubo muoversi all'interno.”

### **Pain Point #2 – Disponibilità dello Staff per assistenza in negozio**

- “Può essere veramente fastidioso cercare di chiedere assistenza al personale di servizio.”
- “Non ci sono abbastanza addetti alle vendite, ho aspettato quasi 45 minuti per ricevere aiuto.”
- “Hai sempre bisogno di assistenza, ma non riesci mai a trovare qualcuno che sia disponibile ad aiutarti.”
- “Ho cercato di localizzare i nostri articoli in un enorme magazzino con segnaletica confusa e pochissime persone in giro per chiedere assistenza.”
- “Il personale è di solito troppo occupato per rispondere alle domande. . . probabilmente il rapporto addetti staff/clienti è molto basso...”

---

<sup>9</sup>Global IKEA In-store Customer Experience Research, Global CEM, CustomerThink (U.S.) e TOTE-M (Olanda), Dicembre 2008-Febbraio 2009.

### **Pain Point #3 – Tempo passato in coda alla cassa**

- “Le code alla cassa sono un'esperienza orribile!”
- “Troppo affollato e le code sono troppo lunghe al momento del check-out”
- “Code alla cassa molto affollate e lunghe, soprattutto il sabato.”
- “Le code alla cassa sono più lunghe rispetto a quelle negli altri negozi.”
- “Troppo complicato... code troppo lunghe... carenza di personale. Ci vuole un sacco di tempo per acquistare da IKEA...”

## La Curva delle emozioni urla: ‘Non voglio fare fatica’



Figura 2-1 Curva delle emozioni: IKEA l'esperienza nei negozi nei Paesi Bassi

Dopo aver dato un'occhiata alle voci dei clienti IKEA, guardiamo la curva delle emozioni di IKEA nei Paesi Bassi in figura 2-1.

Basandoci sulle 511 risposte dei consumatori olandesi all'interno della Global IKEA In-store Experience Research, abbiamo disegnato la Curva delle emozioni. Per semplicità, mostreremo qui solo i sub-processi rilevanti.

Su un totale di 34 sotto-processi dell'esperienza IKEA in-store, i tre momenti col livello di soddisfazione più basso sono 'percorso obbligato', 'disponibilità dello staff per assistenza', e 'code alla cassa', e i risultati sono simili in altre aree geografiche. Questi feedback specifici sono coerenti con il concetto più generale espresso dai clienti – 'odio fare fatica'

Quindi, ascoltando la voce dei clienti e osservando la *Curva delle emozioni*, è chiaro che i clienti di IKEA odiano 'sudare', il che ci pone

di fronte alla domanda: IKEA dovrebbe eliminare le tre fonti principali di insoddisfazione e costruire un'esperienza senza sforzi (effortless experience) per i propri clienti?

## Branded Pleasure e Good Pain

La missione del fondatore di IKEA, il compianto Ingvar Kamprad, è fare mobili di qualità che tutti possono permettersi.<sup>10</sup> La loro *brand promise* è mantenuta in corrispondenza dei picchi: prezzo, esposizione dei prodotti e possibilità di provarli, bar e gelati. Anche il bar e i gelati sono coerenti con il messaggio “buon rapporto qualità/prezzo” e allineati con la *brand promise* di IKEA. Siccome questi picchi di piacere sono coerenti con la *brand promise* li chiamiamo *branded pleasure*.

IKEA non dice mai che il ‘servizio’ fa parte della sua *brand promise*. Appendono enormi poster nel negozio, comunicando ai clienti che per ridurre ulteriormente i prezzi, ai clienti verrà richiesto di fare anche altre attività da soli (DIY, do-it-yourself). Come previsto, il customer service è molto limitato e una volta prelevati gli articoli direttamente in magazzino e averli messi nel carrello, il cliente deve ancora fare una lunga fila alla cassa e organizzarsi per il trasporto e il montaggio – queste attività le chiamiamo ‘sudate’ o *good pains*.

Perchè sono *good pain*? Perchè accettando di includere questi momenti negativi nell'esperienza del cliente, che non sono contenuti nella *brand promise* – più servizi self-service e meno staff disponibile per l'assistenza – una notevole quantità di risorse potrebbe essere dedicata a migliorare ulteriormente quei momenti che sono coerenti con la *brand promise*.

Il motivo per cui sono necessari i *good pain* è per rendere possibili i *branded pleasure*.

---

<sup>10</sup> “Creare una miglior vita quotidiana, offrendo una grande varietà di mobili ben progettati per la casa a un prezzo così basso che sempre più persone possano permetterseli.” Vedi Ingvar Kamprad, *The Testament of a Furniture Dealer* (Inter IKEA Systems B.V., 1976).

## I Good Pain contribuiscono a raggiungere gli obiettivi economici

Forse sono riuscito a convincervi che la carenza di staff in negozio per l'assistenza dei clienti sia un *good pain*, perché permette di risparmiare sui costi e quindi poter offrire un prezzo basso che è un *branded pleasure*. Ma che dire degli altri due punti di minimo – non sembra che IKEA possa risparmiare molto costringendo i clienti a fare il giro completo del negozio o facendo delle lunghe code alla cassa.

In un'altra ricerca IKEA<sup>11</sup>, abbiamo chiesto a 518 clienti all'uscita dal negozio di fare un confronto tra ciò che intendevano acquistare prima della visita e ciò che avevano comprato veramente.

Abbiamo poi correlato il livello di soddisfazione di ogni sub-processo durante la visita in negozio con la differenza tra gli acquisti pianificati e quelli realmente effettuati così come sono stati dichiarati durante la nostra ricerca per calcolare gli *X-VOC Data*<sup>12</sup>.

I risultati potrebbero stupirvi: il terzo motivo di acquisto impulsivo è il 'percorso obbligato' mentre il primo è la coda alla cassa. Entrambi sono negativamente correlati; il che significa che più sono lunghi il percorso obbligato e la coda alla cassa e più sono gli articoli comprati sul posto.

## Un Leader saggio fa 'sudare' i suoi clienti per un buon motivo

I sorprendenti risultati appena visti possono essere spiegati. Alcuni clienti intervistati per la ricerca, hanno raccontato che hanno comprato degli articoli che non pensavano di comprare, ma che durante il percorso

---

<sup>11</sup> Mainland China IKEA In-store Customer Experience Research (On-site), Global CEM, Dicembre 2008-Febbraio 2009.

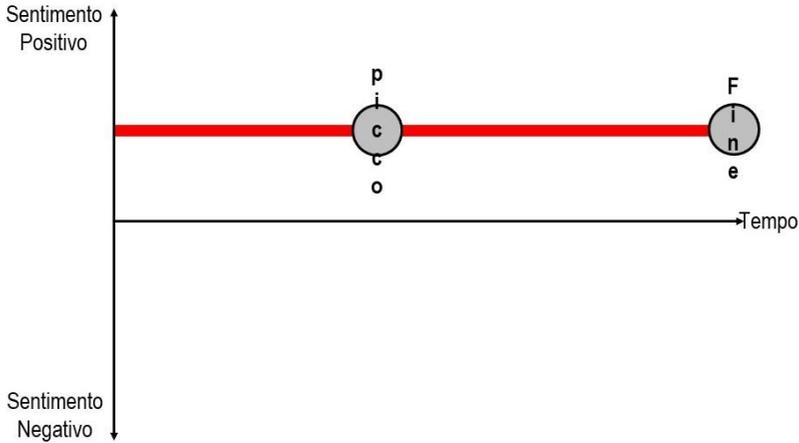
<sup>12</sup> X-VOC (voice-of-customer @ experience) I dati sono stati generati da X-VOC Research per ottenere i voti di soddisfazione e determinare i livelli di importanza di ogni sub-processo e delle caratteristiche del servizio durante un'esperienza analizzata col metodo dei touch-point. Per maggiori approfondimenti sugli X-VOC Data, vedi Appendice A: Simplify & Operationalize Customer Journey Mapping.

li hanno trovati interessanti o addirittura irresistibili. In linea con le teorie dei “costi sommersi” e della “prova sociale”, i clienti ritengono di essere giustificati nel comprare di più mentre sono in coda perché sono già lì; deve valerne la pena se sono in così tanti in coda alla cassa ad aspettare.

Anche se sospetto che Ingvar Kamprad non abbia mai condotto una ricerca simile alla nostra per avere conferma sui motivi che spingono all’acquisto impulsivo, le sue valutazioni sulla capacità dei clienti di tollerare quei disagi, si basavano su oltre cinquant’anni di esperienze basate sul *learning-by-doing* e osservazioni dirette, e probabilmente erano ancora più accurate e affidabili dei risultati di un’analisi sulla correlazione dei dati raccolti.

Un leader saggio, non farebbe mai soffrire i propri clienti senza un motivo – questi sono *disagi non necessari* (*unnecessary pains*). Ingvar fa ‘sudare’ i propri clienti per un buon motivo: lascia che affrontino alcuni *good pains* per poter provare dei piaceri (*branded pleasures*) significativi e coerenti con la *brand promise*.

## “Zero-difetti” produce un’esperienza “dimenticabile”



**Figura 2-2** Curva delle emozioni: un’esperienza “dimenticabile”

Mark Stanley, consulente di direzione senior di Genesys, disse, “Per anni le aziende non si sono prese il tempo di identificare i propri *branded pleasure* e *good pain*. Sono veramente pochi i leader nel board delle aziende capaci di capire queste cose.”

Kamprad è il rappresentante di una minoranza. La febbre per un’esperienza senza sforzi è stata innescata dall’ascesa della Generazione Z con la sua totale mancanza di tolleranza verso i tempi di attesa acuita dall’effetto Amazon<sup>13</sup>, ha raggiunto il suo picco dal lancio del *customer effort score* nel 2010. La maggioranza dei leader aziendali sta facendo del suo meglio per eliminare ogni possibile sforzo effettuato dai clienti, dall’inizio alla fine della loro esperienza al fine di soddisfarli. La curva delle emozioni *rossa* in figura 2-2 rappresenta l’approccio convenzionale.

<sup>13</sup> L’effetto Amazon è l’evoluzione continua fino alla distruzione del mercato al dettaglio, sia online che fisico, il cui risultato è un aumento dell’e-commerce. Il nome è un riconoscimento per il dominio precoce e assoluto di Amazon nelle vendite online, che ha portato con sé gran parte dell’effetto distruttivo (preso il 22 Maggio 2019, sul sito <https://whatis.techtarget.com/definition/Amazon-effect>).

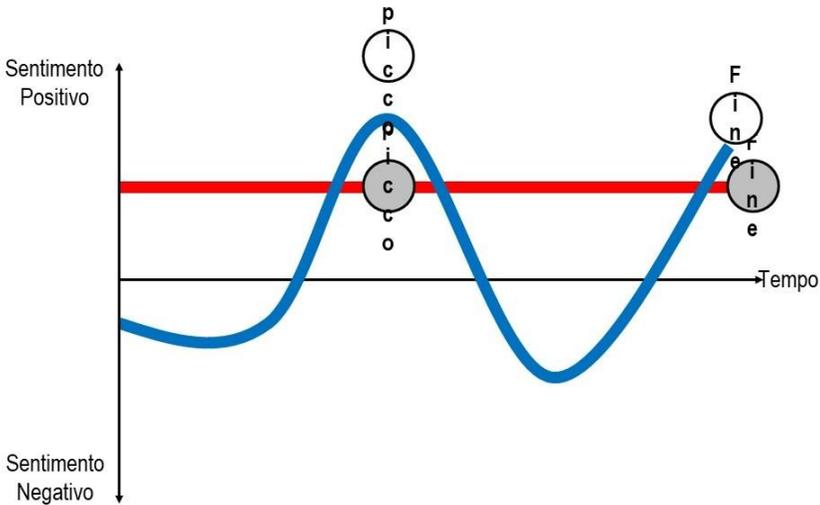
Esso genera, tuttavia, un'esperienza inefficace.

Il problema della curva rossa – un'esperienza con zero-difetti o senza sforzi – è che diluisce le risorse limitate su troppe cose. Come risultato genera picchi e fine esperienza insignificanti. Seguendo questa strategia state semplicemente sprecando le risorse dell'azienda perchè l'esperienza generata non sarà ricordata dai clienti. Considerereste efficace un'esperienza dimenticata?

No, non lo fareste.

Un'esperienza efficace deve essere ricordata.

## Perchè vengono ricordati i picchi di piacere e non i minimi



**Figura 2-3 Curva delle emozioni: L'esperienza dimenticabile vs .l'esperienza memorabile**

Sono pochi i leader saggi che vanno controcorrente per implementare la Rivoluzione delle risorse – autorizzando imperfezioni e disagi – per offrire una Curva delle emozioni come quella *blu* nella figura 2-3. L'attenzione si concentra su pochi momenti critici – il picco e la fine. Questo approccio crea un'esperienza memorabile generando picchi di piacere significativi, utilizzando meno risorse.

Daniel Kahneman spiega che in un'esperienza vengono ricordati i picchi e la fine; non dice quali picchi vengono ricordati dai clienti, se quelli positivi o negativi. Il fattore decisivo è: hai mantenuto la tua promessa? Stai offrendo un'esperienza coerente con il tuo *brand*?

Quando riesci a far vivere ai tuoi clienti un'esperienza coerente con la tua *Brand Promise*, ricorderanno i *pleasure peaks*.<sup>14</sup> D'altro canto, quando non ci riesci, ricorderanno i momenti peggiori.

Personalmente, condivido le mie simpatie con gli intervistati della ricerca. Odio il percorso obbligato, il personale di staff insufficiente sul posto e l'attesa prolungata alla cassa. Ogni volta che ho fatto acquisti all'IKEA, ho giurato che non sarei tornato. Ma negli ultimi tre decenni, ho comprato da IKEA ancora e ancora. Perché? Perché IKEA offre un'esperienza altamente memorabile e coerente con la *brand promise*. Se ripenso alla mia esperienza ricordo solo i *pleasure peaks*, che riflettono la loro promessa di valore: un buon rapporto qualità-prezzo.

## "Senza disagi" danneggia la fedeltà al tuo brand

L'essenza della fedeltà al brand è che i clienti devono ricordarsi di voi e di ciò che rappresentate. Per ottenere ciò, dovete offrire l'esperienza dinamica della Curva delle Emozioni *blu* in modo costante e ripetuto, con i valori del vostro *brand* riflessi nei picchi di piacere, cioè i vostri *branded pleasures*.

Pensate a come prendete le vostre decisioni di acquisto. Per esempio, se volete godervi un pomeriggio di relax, lontano da casa e dall'ufficio, con una tazza di caffè decente. Starbucks è probabilmente la prima cosa che vi viene in mente - perché nella vostra memoria sono rimasti impressi loro picchi che vi hanno provocato piacere - la "nuova esperienza del caffè" e il Terzo Posto.

Bob Thompson, CEO di CustomerThink Corp. in *Do you really want to create a frictionless customer experience?*<sup>15</sup>, disse "Vedo che Starbucks e altre caffetterie premium accettano ordini via *"mobile"*. Nel breve termine, potrebbe essere vantaggioso per chi ha fretta. A più lungo

---

<sup>14</sup> In realtà, i clienti non dimenticano i picchi di dolore, semplicemente li sopportano in cambio di qualcosa di prezioso - accettano uno scambio di valore. Per saperne di più sullo scambio di valore, vedi Capitolo 4: Un CEO saggio non comprenderebbe mai la CX convenzionale.

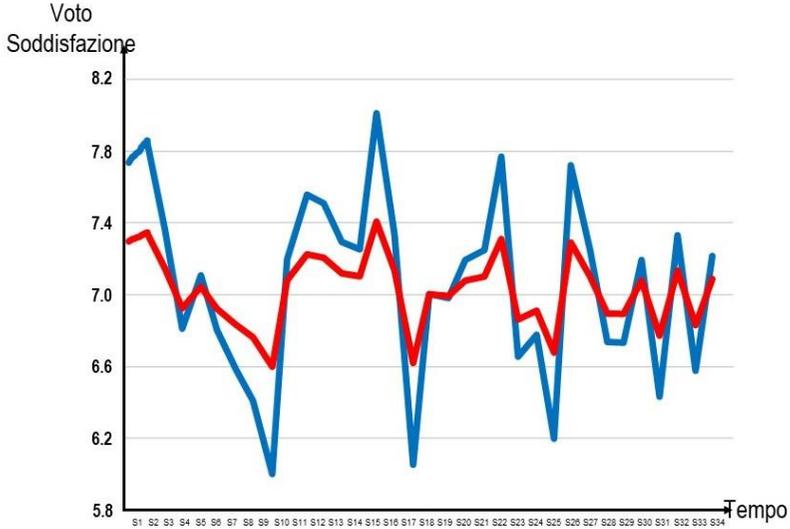
<sup>15</sup> Vedi Adrian Swinscoe, *Do you really want to create a frictionless customer experience?* (Customerthink.com, 5 Marzo 2017).

termine, porterà i consumatori a chiedere a sé stessi: "Perché pago 4 dollari per una tazza di caffè quando non passo del tempo nell'ambiente accogliente del negozio per godermelo? Prossimo passo: drive thru?"

Cosa succederebbe se Starbucks concentrasse le proprie risorse andando a tutta velocità verso l'offerta di un'esperienza senza disagi? I loro *branded pleasure* diventerebbero insignificanti, e i valori del loro *brand* diventerebbero sfocati nella memoria dei clienti. In definitiva, il loro brand potrebbe non essere ricordato.

Quando offrite una curva dell'emozione piatta come quella *rossa* - un'esperienza senza sforzo o senza disagi - non ci sarà alcuna fedeltà al brand. La fedeltà al brand è, letteralmente, determinata dai nostri ricordi. Niente ricordi, niente fedeltà al brand.

## Un'esperienza "indolore" elimina i picchi di piacere



**Figura 2-4** Curva delle emozioni: Se IKEA fosse Customer-Centric

Così come per Starbucks, cosa accadrebbe se IKEA ascoltasse le voci dei propri clienti, e seguisse l'approccio convenzionale, di adottare il CES (*Customer Effort Score*) per eliminare i punti di minimo della curva delle emozioni e cercasse di offrire un'esperienza priva di qualunque sforzo?

Tutti i disagi e gli sforzi verrebbero minimizzati o eliminati, e di conseguenza anche i picchi di piacere. Siccome nessuna azienda ha risorse illimitate, la curva blu dinamica delle emozioni si trasformerebbe in una curva rossa appiattita come mostrato nella figura 2-4.

Come risultato, i piaceri del cliente vengono ridotti, le risorse sprecate e il brand perde la propria personalità. L'esperienza del *brand* si trasforma in *no branded experience*.

Sia i *customer pains* che i *pleasure peaks* dei clienti cessano di esistere.

## I grandi brand fanno sempre "sudare" i clienti

I grandi *brand* hanno una cosa in comune: fanno sudare i propri clienti.

- IKEA fa sudare i clienti con i servizi fai da te per generare un piacere ineguagliabile sul buon rapporto qualità-prezzo.
- Starbucks fa sudare i clienti con prezzi premium e tempi di attesa per creare un piacere straordinario con la loro "nuova esperienza del caffè" e il *Third Place*.
- Louis Vuitton fa sudare i clienti con diversi livelli di servizio per offrire un piacere senza precedenti con l'esclusività.
- Southwest Airlines fa sudare i clienti non offrendo pasti, intrattenimento, upgrade o posti riservati per offrire un piacere eccezionale con tariffe aeree economiche.
- Il ristorante di sushi di Jiro fa sudare i clienti sulla maggior parte degli aspetti dell'esperienza culinaria per rendere il massimo piacere con il miglior sushi del mondo (vedi Capitolo 3: Il miglioramento continuo distrugge gli oceani blu).

Facendo "sudare" i clienti - consentendo i *good pain* - le risorse possono essere incanalate verso i *branded pleasure*. Ecco perché IKEA, Starbucks, Louis Vuitton, Southwest Airlines, Sukiyabashi Jiro e altri grandi marchi sono in grado di offrire un'esperienza altamente memorabile e fortemente "brandizzata".

## Non fraintendetemi! Il CES potrebbe essere un'ottima misura

Nonostante la mia enfasi sui potenziali danni causati dal Customer Effort Score (CES) nel gestire un'esperienza senza sforzi, sono totalmente d'accordo con i creatori del CES che il Customer Effort Score è una buona metrica quando viene usata in un ambito dove è importante la facilità d'uso dei servizi.

All'inizio di questo capitolo, ho detto "L'impiego del *customer effort score* potrebbe essere distruttivo se applicato ai *touchpoint* critici

dell'esperienza." Ma potrebbe invece essere adatto a misurare i *touchpoint* non critici.

Prendiamo per esempio l'esperienza relativa ad una transazione bancaria. Quando si prelevano contanti da un bancomat, si fa una semplice transazione online o si chiama un call center per segnalare lo smarrimento di una carta di credito, i clienti hanno semplicemente bisogno di un'esperienza senza problemi o senza sforzi. Niente di più, niente di meno.

La maggioranza, diciamo il 90% (si tratta di una cifra approssimativa, che può variare da industria a industria e da azienda ad azienda) delle interazioni con un brand ricade in questa categoria: i clienti non hanno bisogno di picchi di piacere particolarmente significativi, vogliono semplicemente "fare quello che vogliono fare".

Non fraintendetemi! Il CES può essere utile: è la metrica giusta per un ambiente di puro servizio e per il 90% dei touch-point non critici di un'esperienza completa.

## Usare il CES ciecamente è una strategia sbagliata

Il restante 10% delle interazioni sono quelle che fanno la differenza - sono quei touch-point che mantengono le loro promesse e spingono i clienti a scegliere proprio quel brand. – per esempio i negozi IKEA. A meno che la promessa del vostro brand non sia “senza sforzi, più facile e più veloce”, come Amazon.com, McDonald's o Seven Eleven; altrimenti, il CES non è sicuramente la metrica giusta da usare.

Capisco che il livello di cosa sia inaccettabile per i clienti sia sempre più alto; i clienti tollerano sempre meno i disagi e le inefficienze.

Persino IKEA ha aggiunto scorciatoie e corsie veloci per raggiungere velocemente le casse in alcuni dei suoi negozi. Tuttavia, aumentare leggermente i *pain point* ma in misura tale da non allontanare i clienti, è completamente diverso dal procedere a tutta velocità verso un'esperienza totalmente priva di qualunque forma di sforzo. Questi due approcci non vanno confusi.

La strategia riguarda l'allocazione delle risorse. L'efficacia di una strategia è determinata principalmente dalla sua efficacia nel allocare le risorse. Adottare il CES non è solo una cattiva strategia - le risorse

vengono dedicate alle attività a basso valore aggiunto - è proprio una strategia sbagliata. E' sbagliata perché produce l'effetto opposto rispetto a quello desiderato: dedica risorse ad un'esperienza che non verrà ricordata, danneggiando la fidelizzazione al brand e riducendo il livello di "piacere" provato dai clienti. Invece di creare una situazione win-win favorevole ad entrambe le parti, produce una situazione lose-lose dove tutti perdono.

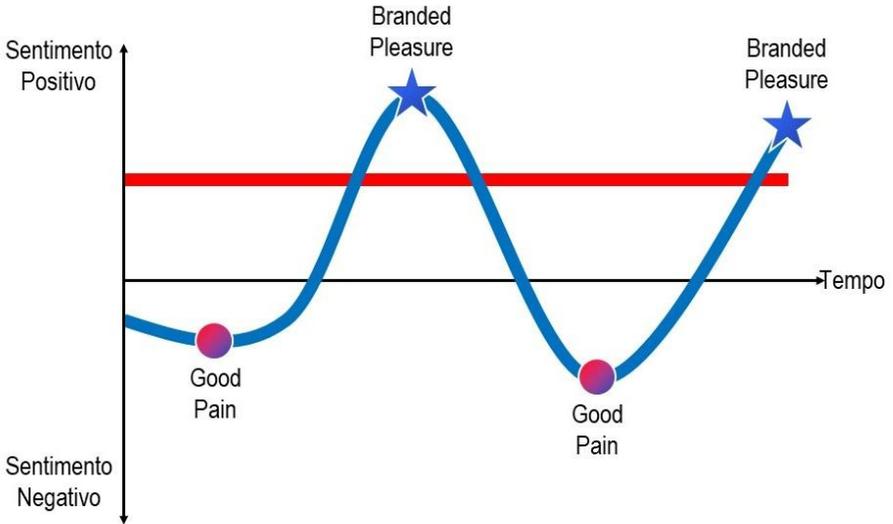
Forse dovrete porvi questa domanda: Perché spendere soldi e risorse per offrire un'esperienza senza sforzi - a scapito di un'esperienza memorabile, della fedeltà al vostro brand e del livello di piacere provato dai clienti - solo per il gusto di migliorare il punteggio del CES?

## Il mio consiglio da due centesimi

Ecco il mio consiglio da due centesimi per i diversi scenari che si possono incontrare:

- Nel caso in cui la promessa del vostro brand sia un'esperienza senza sforzi, allora CES è una metrica perfetta per tutti i touchpoint dell'esperienza, non importa se critici o non critici.
- Se la promessa del vostro brand non ha nulla a che fare con la velocità o la facilità, e state già implementando il CES, dovrete seriamente considerare la possibilità di usarlo per le sole interazioni non critiche, che comunque saranno la maggioranza (ca. il 90%).
- Se la vostra azienda sta pensando di adottare il CES come metrica di principale per il 10% critico dei *touchpoint*, dovrete fermarvi e chiedervi: "Qual è la promessa del mio *brand*?" prima di prendere una decisione definitiva.
- Se i vostri principali concorrenti dovessero utilizzare il CES su larga scala nella loro misura della CX (customer experience), e la loro *brand promise* non abbia nulla a che fare con la velocità e la facilità dell'esperienza, dovrete fare due cose: stappare dello champagne per festeggiare e pregare che non leggano mai questo libro.

Credo che sia semplicemente una questione di tempo prima che i leader più attenti siano in grado di correggere i propri errori con l'aiuto del buon senso e del pensiero critico: smettere di inseguire esperienze senza sforzi, ma non memorabili (la linea rossa piatta) e iniziare a creare *good pain* per liberare risorse e concentrarle sulla creazione di *branded pleasures* (la curva blu dinamica).



**Figura 2-5 L'esperienza senza sforzi vs. una Branded Experience**

## CAPITOLO 3

# Il Miglioramento Continuo Distrugge gli Oceani Blu

*L'oceano blu* riguarda l'utilizzo dell'innovazione di valore per raggiungere mercati nuovi e non sfruttati.<sup>16</sup> Sembra eccitante, specialmente nell'ambiente altamente competitivo di oggi, dove molte aziende stanno cercando di trovare il loro *Oceano Blu*. Tuttavia, non molti hanno successo nel creare l'*Oceano Blu*. Anche per quelli che hanno creato con successo i loro *Oceani Blu*, questi diventano presto rossi. Le aziende di solito non possono sostenere a lungo ciò che creano. Perché?

La spiegazione più semplice è che le innovazioni vengono copiate. La verità nascosta e meno evidente è qualcosa a cui forse non avete mai pensato: le aziende migliorano il dolore.

---

<sup>16</sup> Vedi W. Chan Kim e Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant* (Harvard Business Review Press, 2006).

Costruisci il tuo vantaggio competitivo identificando  
i *Good Pain* e i *Branded Pleasure*

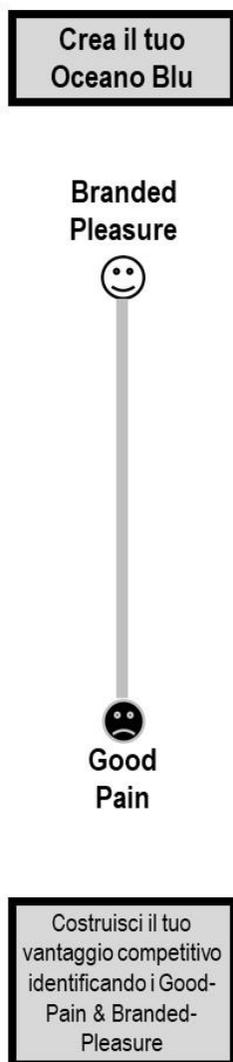


Figura 3-1 Crea il tuo Oceano Blu

In figura 3-1, puoi creare il tuo Oceano Blu generando un picco di piacere significativo per i propri clienti.

In questa fase, in particolare per le start-up, concentrate la vostra energia e le vostre risorse limitate su ciò che vi fa avere successo e vi distingue dagli altri - il vostro vantaggio competitivo - e trascurate le imperfezioni e i difetti che potreste generare. In altre parole, costruite il vostro vantaggio competitivo identificando i *good pain* e i *branded pleasure*.

## Il Fenomeno del “dobbiamo migliorare il *pain point*”

Dopo aver creato i propri *Oceani Blu*, la maggior parte delle aziende si muove verso, quello che io chiamo un *miglioramento distruttivo*. Quando vanno in questa direzione, i loro *Oceani Blu* vengono spazzati via dal fenomeno del “dobbiamo migliorare il *pain point*”. Questo fenomeno è guidato dal sacro credo del miglioramento continuo e della centralità del cliente.

Il miglioramento continuo è il credo che c'è dietro il metodo Kaizen<sup>17</sup>, che predica il miglioramento sistematico e continuo, e che spinge anche i sistemi dedicati al perseguimento dell'eccellenza, come il Six Sigma e Total Quality Management (TQM). Le imperfezioni, i disagi e i difetti sono il 'diavolo' e devono essere eliminati. Il *pain point* deve essere migliorato.

La centralità del cliente domina il nostro mondo commerciale moderno. La voce del cliente deve essere ascoltata, i reclami dei clienti devono essere risolti, e far soffrire i clienti è un peccato imperdonabile. I *Pain point* devono essere migliorati.

---

<sup>17</sup> Kaizen è una parola giapponese che significa "il buon cambiamento". Se usato nel *business* e applicato al posto di lavoro, kaizen si riferisce ad attività che migliorano continuamente tutte le funzioni, e coinvolge tutti i dipendenti dal CEO agli operai della catena di montaggio. Migliorando attività e processi standardizzati, il kaizen mira ad eliminare gli sprechi. Kaizen è stato implementato per la prima volta in diverse imprese giapponesi dopo la seconda guerra mondiale, influenzato in parte da consulenti americani di business e di gestione della qualità che hanno visitato il paese. Da allora si è diffuso in tutto il mondo ed è ora implementato in ambienti al di fuori del business e della produttività (Wikipedia, 6 Agosto 2014).

Se tu fossi il fondatore di una start-up che ha appena scoperto un nuovo *Oceano Blu*, o se tu fossi un dirigente che ha creato con successo un nuovo vantaggio competitivo distintivo nel tuo settore, vorresti andare avanti, per costruire un'azienda più forte e più grande. Potresti comprare libri di business, partecipare a conferenze o assumere società di consulenza.

Sono sicuro che due messaggi verrebbero costantemente propagandati da questi guru del settore, accademici, venditori di tecnologia e consulenti: concentrarsi sempre sul miglioramento continuo e sulla centralità del cliente. I *pain point* devono essere migliorati.

## Distruggi il tuo Oceano Blu migliorando i Pain Point – Il miglioramento distruttivo

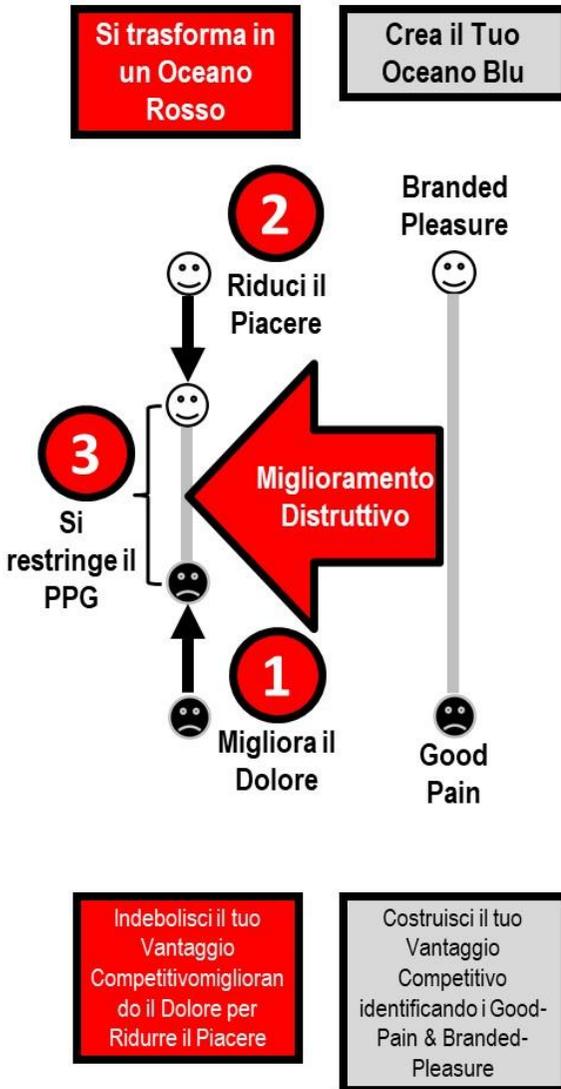


Figura 3-2 Miglioramento distruttivo

Da un lato, vi state facendo fare il lavaggio del cervello dal fenomeno del "pain point che deve essere migliorato", mentre dall'altro, non c'è da stupirsi, la vostra grande innovazione sta attirando gli imitatori.

Sono pochi gli Oceani Blu che sono immuni dall'essere copiati; spesso è semplicemente una questione di tempo e di sforzo. Internet e le nuove tecnologie hanno accelerato questo processo e lo hanno reso più facile. Quando i vostri concorrenti imitano la vostra offerta, si abbassa il picco di piacere percepito dai clienti.

Il costo dovuto al miglioramento dei *pain point* fa perdere l'opportunità di migliorare ulteriormente i vostri *branded pleasure* disperdendo le vostre risorse limitate.

Usare le vostre risorse in modo più efficace dei vostri concorrenti è un vantaggio competitivo. Spendere anche una piccola somma per migliorare qualcosa che non vi dà il risultato desiderato, vuol dire allontanarsi dal costruire un picco di piacere più alto e indebolire il vostro vantaggio competitivo.

Anche se migliorate quelle cose che sono importanti o dolorose per i vostri clienti, se non sono legate ai vostri *branded pleasure*, è comunque distruttivo perché consumerebbe le risorse dei vostri *branded pleasure*, abbassando i *pleasure peak* per i clienti, facendolo assomigliare di più ai suoi concorrenti e rendendolo più facile da copiare. Si spreca il vantaggio del first-mover.

Il miglioramento continuo si trasforma in miglioramento distruttivo. *L'oceano blu* diventa un *oceano rosso*.

## Soffrire al massimo per gustare il miglior sushi del mondo

Sukiyabashi Jiro, un ristorante di sushi situato a Ginza, Tokyo, ha ottenuto per anni tre stelle Michelin.<sup>18</sup> Il suo ristorante è in una località remota e difficile da trovare; si trova in un seminterrato in un quartiere lontano.

I tavoli sono pochissimi; può contenere al massimo dieci clienti alla volta. Jiro non accetta i clienti senza prenotazione e per prenotare ci vuole più di un mese di anticipo. I prezzi sono salati; ogni cliente paga più di 30.000 yen. Il suo menù è fisso e offre un numero di scelte limitato.

Questo ristorante di sushi spinge i “dolori” per il cliente all'estremo: spazio minuscolo, lunga attesa per le prenotazioni, costoso e quasi nessuna scelta. Ma Jiro fa un ottimo sushi. Non si allontana mai da questa missione. Jiro concentra tutte le sue risorse, l'attenzione e le energie per fare il sushi. Non spende risorse per migliorare qualcosa che noi consideriamo una sofferenza. Infatti, i clienti si vantano di aver aspettato una prenotazione e di essersi persi sulla strada per il ristorante; si vantano anche con orgoglio del conto salatissimo.

Aggravando deliberatamente questi *pain point*, il ristorante di sushi sta creando il più alto picco di piacere possibile per i suoi clienti - il miglior sushi del mondo.

Eppure Jiro ha la posizione più alta nella classifica Michelin e il suo ristorante è sempre pieno. Il posto è così distinto che persino l'ex presidente degli Stati Uniti Barack Obama ha chiesto di cenare lì durante la sua visita in Giappone nel 2014.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Vedi *Oldest head chef of a three Michelin star restaurant* (visto il 22 maggio 2019, su <http://www.guinnessworldrecords.com/world-records/oldest-Michelin-three-star-chef>).

<sup>19</sup> See David Jackson, *Obama: 'That's some good sushi right there.'* (USA Today, 23 Aprile 2014).

## Espandi il tuo Oceano Blu amplificando il “dolore” – L’Aggravamento Creativo



Figura 3-3 L’Aggravamento Creativo

Nello sport, e in realtà in qualsiasi competizione, ricordiamo i campioni, quelli che vincono le medaglie d'oro. La stessa regola si applica nella mente dei clienti nella competizione commerciale. Per essere il vincitore, devi generare il massimo piacere per i clienti.

Per generare i picchi di piacere più alti possibili, bisogna andare verso *l'aggravamento creativo*. Oltre a non migliorare i *pain point*, aggravateli; immaginate l'enorme quantità di risorse che potreste risparmiare spostando le risorse dai *pain point* non critici ai *branded pleasure*. Generate picchi di sofferenza più gravi - purché rientrino nei livelli accettabili dai vostri clienti - in modo da poter aumentare i picchi di piacere a livelli senza precedenti. Così facendo renderai la tua azienda estremamente difficile da imitare. Capitalizzerai pienamente il vantaggio derivante dal fatto di essere stato il primo a percorrere questa strada. Utilizzerai al meglio le tue risorse limitate.

L'aggravamento creativo espande il tuo Oceano Blu, rafforza il tuo vantaggio competitivo e lo trasforma in un vantaggio sostenibile aggravando i punti di sofferenza.

## I grandi brand hanno un grande *Pleasure-Pain Gap*

I grandi brand hanno due cose in comune: generano un livello senza precedenti di piacere ai loro clienti per battere la concorrenza ed eliminare gli imitatori; hanno un grande *Pleasure-Pain Gap* (PPG) per massimizzare la produttività delle loro risorse.

- Sulla base di dati empirici raccolti a livello globale da 8.500 clienti<sup>20</sup>, Starbucks, IKEA e Louis Vuitton hanno tutti un grande *Pleasure-Pain Gap* (PPG).

---

<sup>20</sup> Global Starbucks In-store Customer Experience Research, Global CEM and CustomerThink (U.S.), Settembre-Ottobre 2007; Global IKEA In-store Customer Experience Research, Global CEM, CustomerThink (U.S.) and TOTE-M (Olanda), Dicembre 2008-Febbraio 2009; Global Louis Vuitton In-store Customer Experience Research, Global CEM and CustomerThink (U.S.), Ottobre 2008.

- Sulla base di 4.500 risposte valide al sondaggio<sup>21</sup>, China Merchants Bank (CMB) ha superato tutte le 15 banche emittenti di carte di credito su tutte le metriche, ma ha avuto il più grande PPG tra tutti i principali concorrenti.
- Sulla base dei feedback di 757 manager IT<sup>22</sup>, IBM ha l'esperienza di acquisto B2B migliore così come il più grande PPG tra 14 fornitori di soluzioni IT.
- IKEA aggrava i *pain point* con servizi fai-da-te per generare un piacere ineguagliabile su un buon rapporto qualità-prezzo.
- Starbucks aggrava i *pain point* con un prezzo premium per creare un piacere straordinario con la loro "nuova esperienza di caffè" e il Third Place.
- Louis Vuitton aggrava i *pain point* con diversi livelli di servizio per offrire un piacere senza precedenti con l'esclusività.
- Southwest Airlines ha aggravato i *pain point* non offrendo pasti a bordo, intrattenimento, aggiornamenti o posti riservati per offrire un piacere ineguagliabile con tariffe aeree molto economiche.
- Il ristorante di sushi di Jiro aggrava i *pain point* sulla maggior parte degli aspetti dell'esperienza culinaria per offrire il massimo piacere con il miglior sushi del mondo.

Tutti questi leader aziendali capiscono l'aggravamento creativo. Creano i picchi di piacere più alti per i loro clienti, allargando il Pleasure-Pain Gap.

---

<sup>21</sup> Mainland China B2B Purchase Experience (IT Solution) Research, Global CEM and CustomerCentric Selling (U.S.), luglio-agosto 2007.

<sup>22</sup> Mainland China B2B Purchase Experience (IT Solution) Research, Global CEM and CustomerCentric Selling (U.S.), luglio-agosto 2007.

Fate un cambio di paradigma da "Migliorare i pain point" a "Aggravare i pain point"

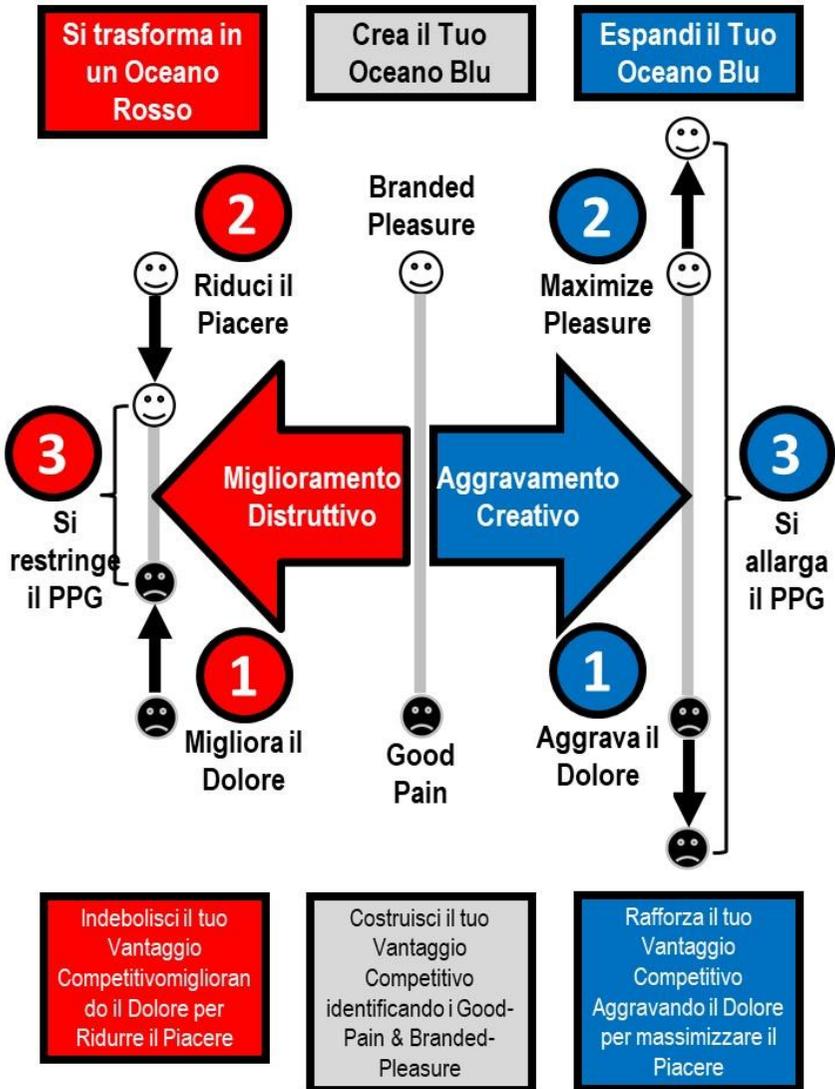


Figura 3-4 Miglioramento Distruttivo vs. Aggravamento Creativo

Il segreto per eliminare il pericolo dell'imitazione ed espandere il tuo *Oceano Blu* è fare un cambio di paradigma da "migliorare i pain point" ad "aggravare i *pain point*".

La strategia aziendale decide come allocare le risorse. L'efficacia di una strategia è prevalentemente decisa dall'efficacia nell'allocazione delle risorse. "Aggravare i *pain point*" è senza dubbio una strategia di gran lunga superiore perché utilizza le risorse in modo più efficace rispetto a "migliorare i pain point". Non c'è modo migliore per trasformare i vostri vantaggi competitivi in punti di forza sostenibili senza impiegare risorse supplementari: "Aumentare il tuo PPG".

Visivamente, quando riducete il vostro Pleasure-Pain Gap (PPG), distruggete il vostro *Oceano Blu*. Quando aumenti il tuo PPG, espandi il tuo oceano blu. L'altezza di un edificio è proporzionale alla profondità delle sue fondamenta. Questo è buon senso, no?

Non molte aziende riescono a creare l'Oceano Blu, perché ci vuole una combinazione unica di saggezza, coraggio e pensiero innovativo per investire le risorse in modo diverso.

Tuttavia, fare un cambio di paradigma da "migliorare i pain point" ad "aggravare i *pain point*" può richiedere ancora più saggezza, coraggio e pensiero innovativo che creare il tuo *Oceano Blu*. Solo i brand migliori lo capiscono e sono in grado di metterlo in pratica.

## CAPITOLO 4

# Un CEO saggio non comprerebbe mai la CX convenzionale

Molti professionisti della customer experience (CX) attualmente valutano l'esperienza del cliente attraverso la lente distorta del "servizio", e stanno diventando "l'uomo con il martello": adottando sempre e solo l'approccio "servire meglio i clienti" per cercare di risolvere ogni problema di CX dei loro rispettivi clienti o aziende.

Questo approccio convenzionale porta alla realizzazione di una CX travestita. Non è la vera CX.

Cos'è la vera CX, allora? Beh, secondo me, la vera CX dovrebbe soddisfare tre requisiti minimi:

1. Includere "prodotto" e "prezzo".
2. Valutare obiettivamente le esperienze dei clienti.
3. Dare soluzioni imparziali ai problemi di CX

## La vera CX include 'Prodotto' e 'Prezzo'

Nonostante le varie definizioni di CX<sup>23</sup>, esse non differiscono molto da quello che Forrester Research aveva suggerito nel 2010: "Come i clienti percepiscono le loro interazioni con la vostra azienda".<sup>24</sup>

Nel 2015, Bob Thompson ha posto la seguente domanda: "La CX include il prodotto e il prezzo?"<sup>25</sup> Una dozzina di esperti del settore hanno concordato all'unanimità che è così. Ecco alcune loro citazioni:

- "Il CX management è ciò che un'azienda fa per influenzare le interazioni allo scopo di modificare (o mantenere) le percezioni dei clienti. La gestione della CX comprende prodotti e prezzi". - Bruce Temkin, co-fondatore di CXPA.
- "La CX riguarda l'intera esperienza che un cliente ha. Quindi questo include i prezzi, il prodotto e qualsiasi altra cosa". - Colin Shaw, fondatore di Beyond Philosophy.

---

<sup>23</sup> Vedi, per esempio, Spencer Lanoue, [What is customer experience? 19 industry experts weigh in](#) (UserTesting.com, 9 marzo 2016).

<sup>24</sup> Harley Manning, [Customer Experience Defined](#) (Forrester.com, 23 novembre 2010).

<sup>25</sup> Bob Thompson, [Does Customer Experience Management include Products? Pricing?](#) (Customerthink.com, 13 gennaio 2015).

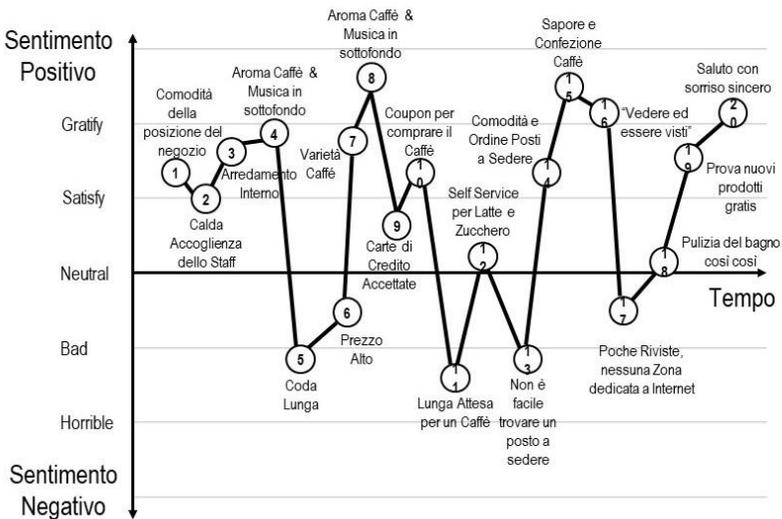


Figura 4-1 Curva delle emozioni: L'esperienza nei negozi Starbucks

Già nel 2006, quando ho tracciato la curva delle emozioni per l'esperienza in-store di Starbucks<sup>26</sup>, il prezzo del caffè faceva parte dell'esperienza come mostrato nella figura 4-1.

<sup>26</sup> Vedi Sampson Lee, *One Cup of Coffee, 20 Experiences: Take a Tip From Starbucks* (Customerthink.com, 4 giugno 2006)

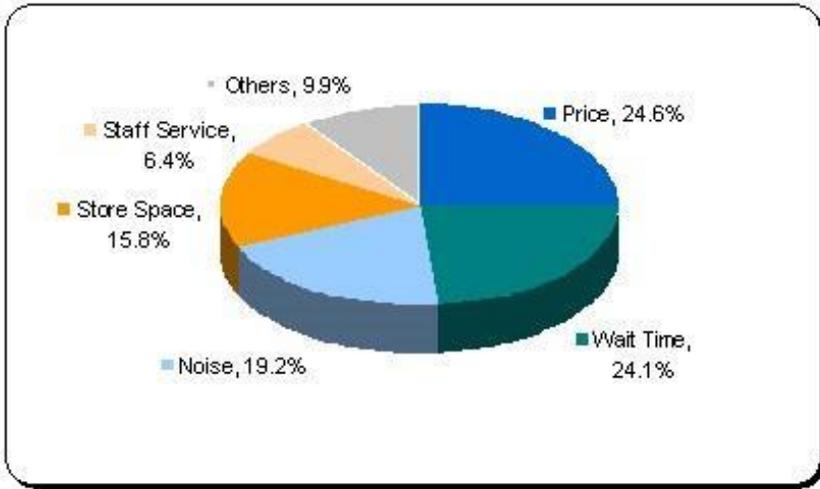


Figura 4-2 Cosa le piace meno dell'esperienza Starbucks in negozio?

In una ricerca a livello mondiale<sup>27</sup>, 3.865 clienti abituali hanno risposto a una domanda aperta riportata nella figura 4-2. Il "prezzo" è l'aspetto che piace meno di Starbucks.

Nella mente dei clienti, il prezzo è chiaramente un elemento indispensabile in un'esperienza, oltre al prodotto stesso (caffè). Osserviamo risultati simili in altre ricerche.<sup>28</sup>

Quindi, la vera CX non lascerebbe mai fuori il "prodotto" e il "prezzo".

---

<sup>27</sup> Global Starbucks In-store Customer Experience Research, Global CEM and CustomerThink (U.S.), settembre-ottobre 2007.

<sup>28</sup>Global IKEA In-store Customer Experience Research, Global CEM, CustomerThink (U.S.) and TOTE-M (Olanda), dicembre 2008-febbraio 2009; Global Louis Vuitton In-store Customer Experience Research, Global CEM and CustomerThink (U.S.), ottobre 2008.

## La CX convenzionale è un "servizio sotto mentite spoglie"

Secondo un white paper di Frost & Sullivan, "Entro il 2020, l'esperienza del cliente dovrebbe superare il prezzo e il prodotto come elemento chiave di differenziazione del *brand*."<sup>29</sup>

Cosa c'è di sbagliato in questa affermazione?

Poiché la CX include il prezzo e il prodotto, è logicamente impossibile che l'esperienza del cliente sia in concorrenza con il prezzo e il prodotto. Non ha senso. Letteralmente, quell'"esperienza" non è esperienza ma qualche "altra" cosa.

Bob Thompson ha risposto: "Nei primi giorni del movimento CX, "esperienza" significava "interazione". Qualcosa di diverso dal prodotto o dal prezzo. E la logica dell'investimento in CX era (ed è ancora, in gran parte): "Non possiamo competere sul prodotto o sul prezzo, quindi ci differenzieremo sulla base dell'esperienza del cliente! Cos'è questa 'altra' cosa - le interazioni, naturalmente".<sup>30</sup>

Nell'articolo dell'Harvard Business Review, *Know the Difference between Customer Service and Customer Experience*, il direttore senior della programmazione del Disney Institute Bruce Jones ha dichiarato: "L'esperienza del cliente è molto più di un semplice servizio ai clienti. Si tratta di promuovere l'impegno dei dipendenti. Si tratta di capire veramente il vostro cliente, architettare un piano per fornire un servizio clienti eccezionale, e poi mettere i dipendenti in grado di erogarlo"<sup>31</sup>

In tutto l'articolo, il 'prodotto' è appena menzionato e il 'prezzo' è completamente dimenticato. "L'esperienza del cliente" è per lo più

---

<sup>29</sup> *OMNI CHANNEL CUSTOMER EXPERIENCE: Not An Option, But A Strategic Necessity* (Frost & Sullivan, 2015).

<sup>30</sup> Vedi Bob Thompson, *An Inconvenient Truth: 93% of Customer Experience Initiatives are Failing...* (Customerthink.com, 7 febbraio 2018).

<sup>31</sup> Bruce Jones, *Know the Difference between Customer Service and Customer Experience* (HBR.org, 1 marzo 2016).

l'espansione del "servizio" - da un ambiente di servizio puro si è ramificato fino a coprire ogni interazione con il cliente, dal personale del servizio clienti a tutte le interazioni del personale con i clienti. Il cuore dell'articolo è "servire meglio i clienti". Approcci simili a quello del Disney Institute si trovano comunemente ovunque nel settore della CX<sup>32</sup>.

Non importa come lo chiamiamo - una versione ampliata del 'servizio', o la gestione dell'interazione con il cliente (CIM - Customer Interaction Management) - è tutt'altro che una vera CX senza 'prodotto' e 'prezzo'.

## La Missione della vera CX è Mantenere la Brand Promise

"La Customer Experience è la realizzazione da parte di un'azienda della sua *brand promise*". - Jeanne Bliss, co-fondatrice di CXPA.<sup>33</sup>

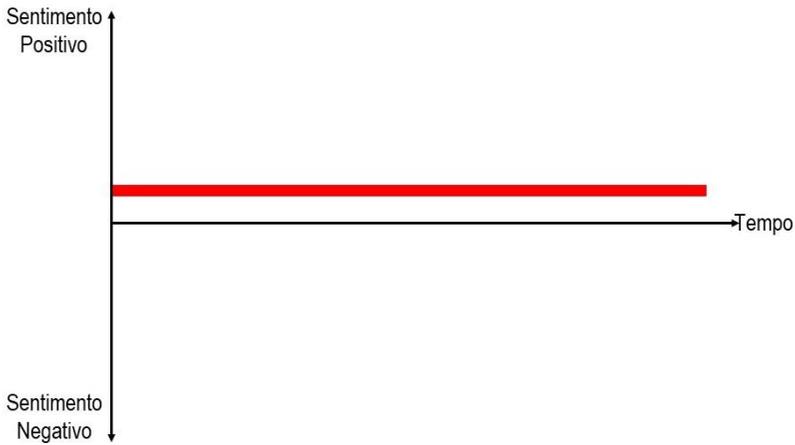
Quando un brand mantiene la propria brand promise<sup>34</sup> ripetutamente e coerentemente, differenzia il proprio brand, ottiene la customer loyalty (fidelizzazione), e raggiunge i risultati di business.

---

<sup>32</sup> Vedi, per esempio, Nicolina Savelli, [The Difference Between Customer Service and the Customer Experience](#) (Customerthink.com, 26 luglio 2016).

<sup>33</sup> Vedi Spencer Lanoue, [What is customer experience? 19 industry experts weigh in](#) (UserTesting.com, 9 marzo 2016).

<sup>34</sup> Per motivi di coerenza e semplicità, in questo capitolo, il termine "brand promise" copre anche il valore del marchio, lo scopo, la proposta di valore e i servizi offerti. Tutti servono la stessa causa: creare valori per i clienti.



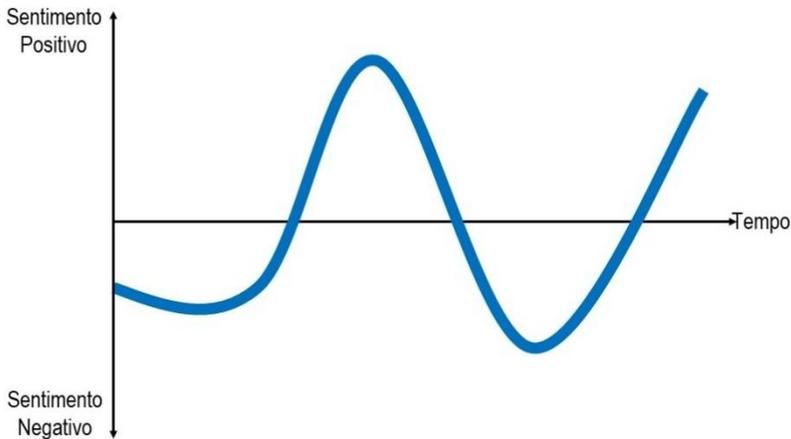
**Figura 4-3** Curva delle emozioni: Un brand qualunque

Tuttavia, quando un brand fa molte promesse o tenta di soddisfare molte esigenze dei clienti<sup>35</sup> – le risorse sono diluite tra le tante cose da fare - la loro Curva delle Emozioni si appiattisce. I picchi di piacere sono insignificanti, l'esperienza non viene ricordata e il brand confuso con quello degli altri.

I brand eccezionali scelgono una strada diversa.

---

<sup>35</sup> Per facilità di comprensione, in questo capitolo, il termine 'esigenze del cliente' è consolidato in tre categorie principali: 1) "Servizio" - inteso come professionalità, il servizio personalizzato, il self-service, la relazione, la convenienza, la velocità, il divertimento e la cura; 2) "Prodotto" - inteso come la qualità del prodotto, la varietà, le caratteristiche, la facilità d'uso e l'immagine del prodotto; e 3) "Prezzi".



**Figura 4-4** Curva delle emozioni: Un Brand eccezionale

Selezionano alcuni dei bisogni critici dei clienti, quelli coerenti con la loro *brand promise*. Concentrano le risorse sulla loro promessa e non prestano particolare attenzione ai bisogni rimanenti. L'esperienza diventa memorabile e il *brand* è differenziato. Brand straordinari come IBM, Starbucks, IKEA, Louis Vuitton e Dell hanno tutti una curva delle emozioni dinamica.<sup>36</sup>

Comunque, il prezzo da pagare per avere picchi di piacere è permettere che ci siano dei punti di minimo nell'esperienza del cliente. Alcuni fraintendono e pensano che si tratti di generare sofferenza. Non è così. Si tratta di creare valore per i clienti. Lasciate che vi spieghi con l'aiuto di un concetto importante: *lo scambio di valore*.

---

<sup>36</sup> Global Starbucks In-store Customer Experience Research, Global CEM and CustomerThink (U.S.), settembre-ottobre 2007; Global IKEA In-store Customer Experience Research, Global CEM, CustomerThink (U.S.) and TOTE-M (Paesi Bassi), dicembre 2008-febbraio 2009; Global Louis Vuitton In-store Customer Experience Research, Global CEM and CustomerThink (U.S.), ottobre 2008; Mainland China B2B Purchase Experience (IT Solution) Research, Global CEM and CustomerCentric Selling (U.S.), luglio-agosto 2007.

## La vera CX crea valore, non dolore, per i clienti

Come cliente IKEA abituale, eseguire attività fai-da-te rappresenta un punto di minimo. Anche se capisco perché IKEA mi faccia 'sudare' - per risparmiare in modo da potermi offrire i migliori prezzi per i loro mobili e articoli per la casa (la promessa del brand IKEA) - lo sforzo che mi viene richiesto è pur sempre uno sforzo che non desidero sostenere; ma non mi impedisce di acquistare da IKEA, finché il 'valore' percepito (cioè i prezzi economici) è maggiore dello sforzo (per esempio i servizi fai-da-te).

Allo stesso modo, essendo un fedele cliente di Starbucks, pagare cinque dollari USA per una tazza di caffè è un punto di minimo (valley). Anche sapendo perché Starbucks deve far pagare i prezzi premium - per creare e mantenere il Third Place (*brand promise* di Starbucks) - il caffè ad alto prezzo è comunque indesiderato; ma non mi dissuade dal comprare Starbucks, nella misura in cui il 'valore' percepito (cioè il Third Place) supera lo sforzo (cioè i prezzi premium).

In base alla logica di cui sopra, i servizi fai-da-te di IKEA e i prezzi premium di Starbucks sono sofferenze accettabili e non dovrebbero essere eliminate, perché aiutano a generare "valori" sostanziali per i clienti - *branded pleasure* - che riflettono le *brand promise* di IKEA e Starbucks. L'esistenza di un buon *pain point* serve a sostenere il *branded pleasure*.

Letteralmente, la convinzione diffusa nel mondo della CX che "i *pain point* dei clienti sono cattivi e devono essere eliminati" non è più valida.

## Non tutti i Pain Point sono buoni

Tuttavia, non tutti i *pain point* sono accettabili. La maggior parte di loro non produce nulla di buono o è inutile e deve essere ridotta o eliminata. Ci sono fondamentalmente cinque tipi di *pain point*:

- 1) **Inspirational Pain:** risolvendolo, si può creare una soluzione, un prodotto o un modello di business innovativo.
- 2) **Unnecessary Pain:** c'è poco o nessun valore generato per i clienti; i clienti soffrono inutilmente.

- 3) **Good Pain:** permettendolo, il vostro *branded pleasure* può essere ulteriormente migliorato.
- 4) **Bad Pain:** quando un *pain point* raggiunge un livello ritenuto inaccettabile dai vostri clienti target, diventa un *Bad pain*.
- 5) **De-Branded Pain:** il pain point è in corrispondenza di quello che dovrebbe essere invece il picco del piacere perché riflette la vostra *brand promise*.

In conclusione, solo il *Good Pain* dovrebbe essere permesso. Tutti gli altri, andrebbero risolti, minimizzati o eliminati, e bisognerebbe investire in risorse per affrontarli.

## La vera CX valuta oggettivamente le Esperienze dei Clienti

La vera CX impiega un approccio oggettivo per la valutazione dell'esperienza del cliente. Ha tre criteri di valutazione:

**1. Mantenere la Brand Promise.** Ritz Carlton ha “Ladies and Gentlemen Serving Ladies and Gentlemen” (servizio), ULCCs (ultra-low cost carriers) offre le tariffe aeree più economiche (prezzo), mentre BMW consegna “The Ultimate Driving Machine” L’automobile definitiva (prodotto).

Brand diversi scelgono - per soddisfare le diverse esigenze dei clienti - *brand promise* diverse. Rispettiamo i nostri clienti e le loro scelte tra i brand. Non dovremmo discriminare nessuna brand promise, così come non discriminiamo nessuna esigenza del cliente o scelta di brand. Tutte le *brand promise* dovrebbero essere trattate allo stesso modo.

**2. Creare Valore per i Clienti.** Per esempio, i prezzi per i mobili di IKEA e il *Third Place* di Starbucks. Questi valori sono stati creati attraverso lo scambio di valore.

Alcuni esperti di CX dicono che vogliono solo picchi e nessun punto di minimo. Sono così privi di buon senso ed esperienza commerciale da non comprendere il fatto che "non esiste un pranzo gratis"? Non ci sono picchi senza minimi (no peaks without valleys).

**3. Raggiungere i risultati di business.** Ad esempio, primo acquisto (acquisizione), acquisto ripetuto (retention) e segnalazione (passaparola positivo).

Brand diversi hanno driver di business diversi. Per esempio, il motivo No. 1 di acquisto ripetuto di IKEA è il 'prezzo del prodotto'<sup>37</sup> mentre per Louis Vuitton è 'la sensazione esclusiva di indossare/possedere prodotti LV'<sup>38</sup>. Il 'Servizio' non è sempre un motivo che conduce all'acquisto.

Pertanto, escludere il "prezzo" e il "prodotto" dalla CX sarebbe un errore enorme. Il brand correrebbe così il rischio di perdere due importanti driver di business. Il 'prezzo' e il 'prodotto' non dovrebbero mai essere esclusi dalla CX.

---

<sup>37</sup>Global IKEA In-store Customer Experience Research, Global CEM, CustomerThink (U.S.) and TOTE-M (Olanda), dicembre 2008-febbraio 2009.

<sup>38</sup> Global Louis Vuitton In-store Customer Experience Research, Global CEM and CustomerThink (U.S.), ottobre 2008.

## Due pesi e due misure della CX convenzionale sulla *brand promise*

Molti professionisti della CX indossano lenti distorte focalizzate sul “servizio” per valutare le esperienze dei clienti. Da qui nascono due pesi e due misure su:

- Brand promise.
- Punti di minimo (valleys)
- Picchi.

**La Brand Promise non è valida senza il ‘Servizio’.** Le brand promise che tengono conto del 'servizio' sono generalmente mantenute, per esempio: Ritz Carlton, Southwest Airlines e Lexus. Al contrario, i brand sono per lo più ignorati se le loro promesse non riguardano il "servizio".

Per esempio, certi esperti di CX dicono apertamente, e irrispettosamente, che i brand che competono puramente sul 'prezzo' sono "commodities", "solo utility" e "non sopravviveranno a lungo". In questo caso, le brand promise sono trattate in modo diseguale.

## Due pesi e due misure della CX convenzionale sui punti di minimo (valleys)

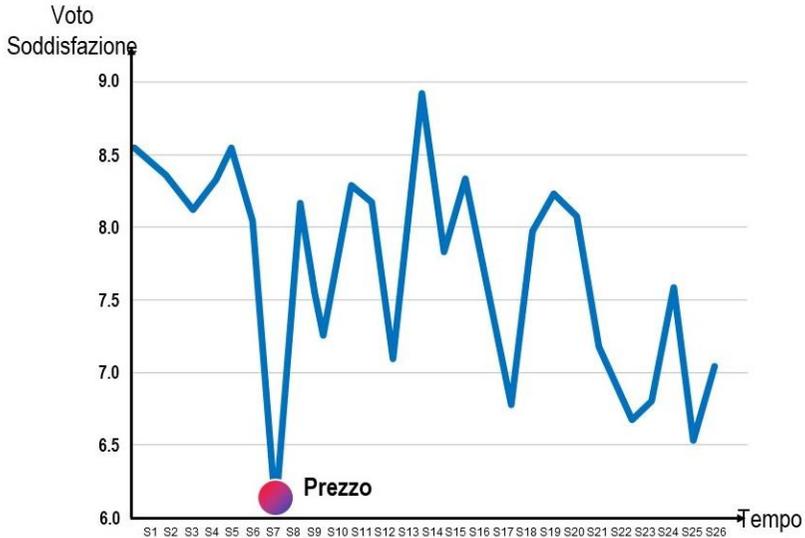


Figura 4-5 Curva delle emozioni: l'esperienza Starbucks in negozio

Sulla base di 715 risposte dai consumatori del Nord America attraverso la ricerca globale di Starbucks<sup>39</sup>, abbiamo disegnato la loro curva delle emozioni nella figura 4-5. Il "prezzo" è il *pain point* più grave tra i 26 sottoprocessi e attributi totali.

<sup>39</sup> Global Starbucks In-store Customer Experience Research, Global CEM and CustomerThink (U.S.), settembre-ottobre 2007.

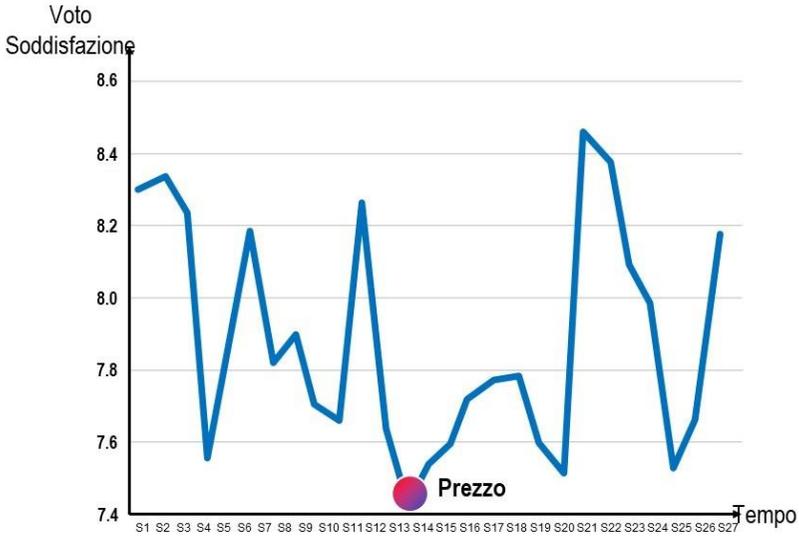


Figura 4-6 L'esperienza in negozio Louis Vuitton

Sulla base di 2,318 risposte – i clienti di Louis Vuitton che hanno comprato almeno una volta – all'interno della ricerca mondiale <sup>40</sup>, il 'prezzo' è il punto più basso tra 27 attributi e sub-processi dell'esperienza di acquisto mostrata in figura 4-6.

Perché la maggior parte dei professionisti della CX prestano molta attenzione ai *pain point* legati al "servizio", ma ignorano i minimi (valleys) del "prezzo" come quelli di Starbucks e Louis Vuitton?

**I minimi non sono importanti se non riguardano il 'Servizio'.** Questo è il motivo per cui i *pain point* legati al "servizio" di IKEA e degli ULCC (vettori ultra-low cost) sono stati a lungo criticati, e i minimi relativi al "prezzo" di brand premium come Starbucks e di lusso come Louis Vuitton sono raramente una preoccupazione.

<sup>40</sup> Global Louis Vuitton In-store Customer Experience Research, Global CEM and CustomerThink (U.S.), Ottobre 2008.

Poiché i minimi che non riguardano il "servizio" non vengono mai presi in considerazione: non ci sono altri minimi; sono tutte *valleys* "di servizio".

## I due pesi e due misure della CX convenzionale sui Picchi

Sukiyabashi Jiro propone un'esperienza con numerosi punti di minimo (*valleys*): non accetta clienti senza prenotazione. Le prenotazioni devono essere fatte con mesi di anticipo, il locale è nel seminterrato di un palazzo per uffici, con un modesto bancone di legno e solo 10 tavoli, nessuna possibilità di scegliere il menù, poco tempo a disposizione per mangiare, prezzi salati e servizio scadente. Jiro concentra tutte le proprie risorse e attenzioni sul fare il miglior sushi al mondo (prodotto) per i propri clienti.

Ryanair fa pagare in più rispetto al biglietto praticamente ogni cosa, bagagli in eccesso, l'utilizzo delle carte di credito e anche una bottiglietta d'acqua. Hanno eliminato le tasche sullo schienale, le coperte e i sacchetti per il mal d'aria, forniscono uno spazio molto ristretto per le gambe e non servono pasti gratuiti in volo. Adottano politiche opinabili come il no-refund e il trasporto aeroportuale limitato. Ryanair utilizza tutti questi risparmi per offrire le tariffe aeree più economiche (prezzo) ai propri passeggeri.

Jiro e Ryanair hanno mantenuto le loro *brand promise*, creato un valore apprezzato dai propri clienti (scambio di valore), e raggiunto dei risultati di business invidiati dai loro concorrenti<sup>41</sup>. I loro *branded pleasure* – il miglior sushi al mondo e le tariffe aeree più economiche – sono

---

<sup>41</sup> Ryanair è stata per anni una delle compagnie aeree più redditizie del mondo. Nel 2016, Ryanair è stata sia la più grande compagnia aerea europea per passeggeri trasportati da voli di linea, che la migliore compagnia aerea internazionale per numero di passeggeri. (Wikipedia, 4 Marzo 2018). Sukiyabashi Jiro ha ottenuto e mantenuto tre stelle Michelin per anni. Vedi *Oldest head chef of a three Michelin star restaurant* (visto il 22 Maggio 2019, su <http://www.guinnessworldrecords.com/world-records/oldest-Michelin-three-star-chef>). Il posto è così famoso che l'ex presidente degli Stati Uniti Barack Obama ha chiesto di cenare lì durante la sua visita in Giappone nel 2014. Vedi David Jackson, *Obama: 'That's some good sushi right there.'* (USA Today, 23 aprile 2014).

straordinariamente evidenti. Perché questi esempi non dovrebbero rappresentare un'ottima CX?

**I picchi non contano se non riguardano il 'Servizio'.** Ciò spiega perché brand come Zappos<sup>42</sup> e Virgin Atlantic<sup>43</sup> vengono celebrati come i migliori nella CX – perché i loro picchi riguardano il 'servizio' – mentre Jiro e Ryanair vengono etichettati come esempi negativi di CX a causa del fatto che i loro picchi sono relativi al, 'prodotto' e al 'prezzo', e non hanno nulla a che fare con il 'servizio'.

Poiché i picchi non relativi al 'servizio' non vengono riconosciuti: non ci sono altri picchi; esistono solo picchi relativi al 'servizio'.

Per quanto riguarda la valutazione della customer experience, quest'abitudine all'utilizzo di due pesi e due misure - sulle *brand promise*, i minimi e i picchi - sono diametralmente opposti rispetto ad un approccio oggettivo alla vera CX.

## Branded Experience vs. De-Branded Experience

“L'esperienza del cliente di per sé non differenzia i brand, questo accade solo se l'esperienza è associabile al brand e apprezzata dal cliente. E' la differenza tra una *de-branded customer experience* (esperienza del cliente non identificabile con il brand) ed una *branded* che ha un vero impatto.” – Shaun Smith, founder of Smith+Co.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Vedi, per esempio, Migs Bassig, *5 Companies with Envy-Worthy Customer Experience* (Customerthink.com, 13 febbraio 2017).

<sup>43</sup> Vedi, per esempio, Zarina de Ruiter, *This is How Virgin Atlantic Surprises and Delights its Customers* (CXnetwork.com, 25 agosto 2015).

<sup>44</sup> See Bob Thompson, *Does Customer Experience Management include Products? Pricing?* (Customerthink.com, 13 gennaio 2015).

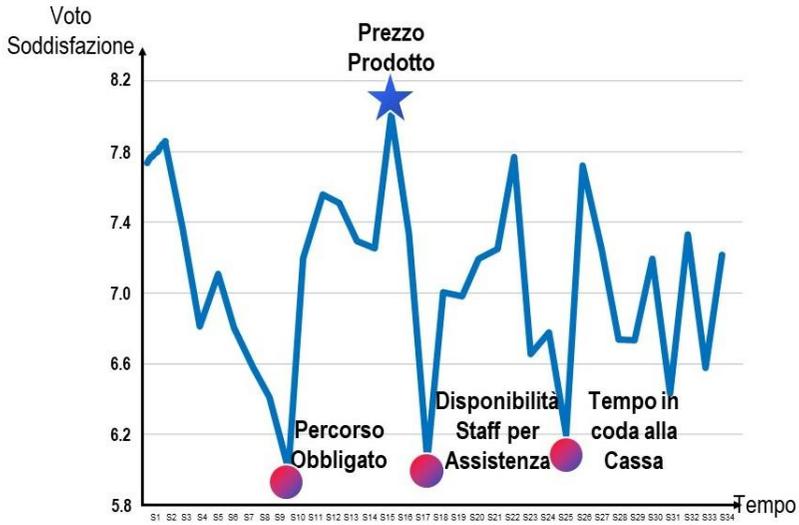


Figura 4-7 Curva delle emozioni: l'esperienza nei negozi IKEA dei Paesi Bassi

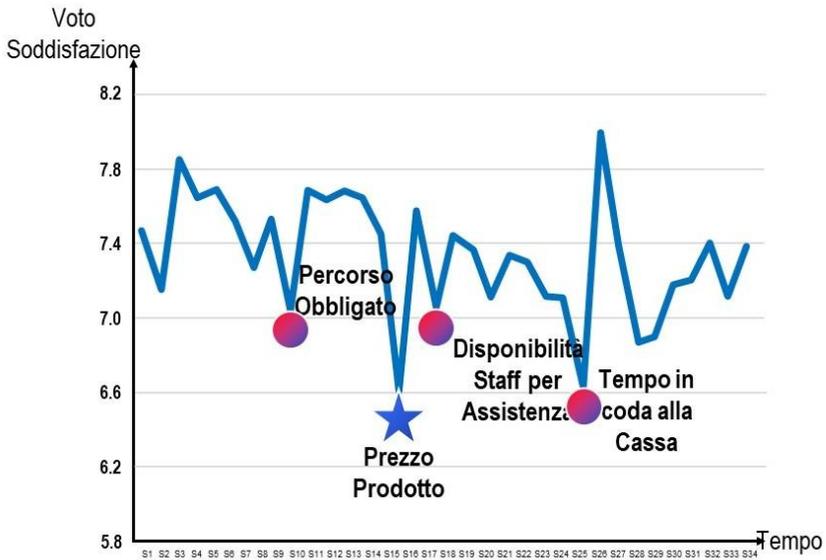


Figura 4-8 Curva delle emozioni: l'esperienza nei negozi IKEA della Cina continentale

Un'esperienza diventa una *branded experience* quando un brand riesce a mantenere la propria *brand promise*; in questo caso la *brand promise* corrisponde al picco di piacere della Curva delle emozioni – produce un *branded pleasure*. Mentre una *de-branded experience* si ha quando un *brand* fallisce nel mantenere la propria promessa; In questo caso la *brand promise* corrisponde al punto di minimo della curva – produce un *de-branded pain*.

Le curve delle emozioni nelle figure 4-7 e 4-8 sono state disegnate sulla base dell'opinione di 511 consumatori olandesi e 2,187 cinesi che hanno partecipato alla ricerca su base mondiale di IKEA.<sup>45</sup>

Entrambe le curve hanno tre *pain point* – ‘percorso obbligato’, ‘disponibilità del personale di staff per assistenza’ e ‘tempo di attesa alle casse’. Tuttavia, il picco dell'esperienza olandese, il 'prezzo del prodotto', corrisponde al minimo della curva della Cina continentale. Cosa dovrebbe fare IKEA?

## La CX convenzionale crea e aggrava i problemi della CX

La CX convenzionale guarda alle varie situazioni applicando due pesi e due misure:

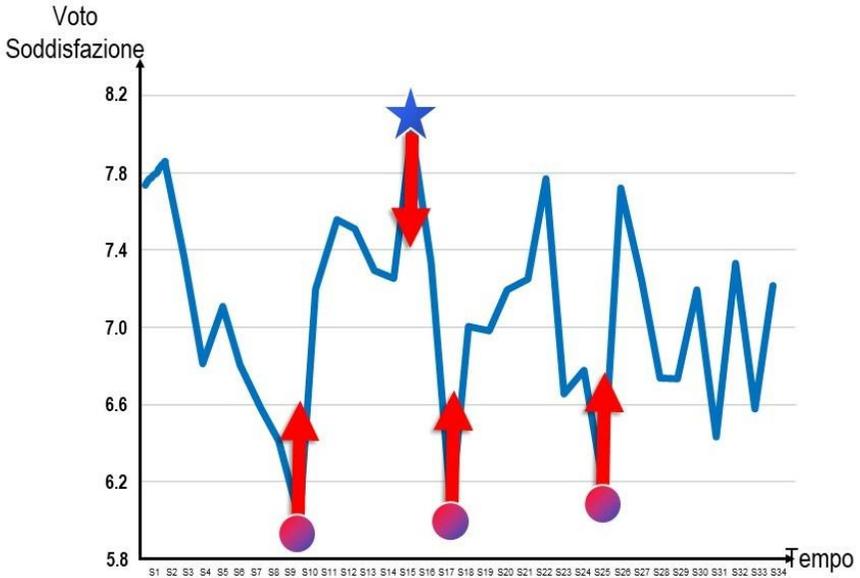
- **La Brand Promise non vale se non include il ‘Servizio’.** La *brand promise* di IKEA – prezzi economici – non viene riconosciuta dalla CX convenzionale perché non riguarda il ‘servizio’.
- **Il picco non vale se non riguarda il ‘Servizio’.** La CX convenzionale non riconosce il picco relativo al ‘prezzo del prodotto’ di IKEA nei Paesi Bassi in quanto non relativa al ‘servizio’.
- **Il minimo (valley) non conta se non riguarda il ‘Servizio’.** Pertanto, il punto più grave di sofferenza di IKEA Cina

---

<sup>45</sup>Global IKEA In-store Customer Experience Research, Global CEM, CustomerThink (U.S.) and TOTE-M (Olanda), dicembre 2008-febbraio 2009.

continentale, "il prezzo del prodotto", verrebbe ignorato. Tutto ciò che la CX convenzionale riesce a vedere sono i minimi relativi al "servizio" - i tre *pain point* comuni - di IKEA Olanda e Cina continentale.

Ovviamente, la CX convenzionale non è in grado di capire i valori autentici e il ruolo insostituibile del *good pain* nel mantenimento delle *brand promise*. Naturalmente, consiglierebbe a IKEA di concentrare le risorse per ridurre al minimo o eliminare i tre *pain point* comuni ai consumatori olandesi e cinesi. Seguire questo consiglio potrebbe essere devastante.



**Figure 4-9** Curva delle emozioni: La *Branded Experience* di IKEA Paesi Bassi diventa una *No Brand Experience*

Se IKEA Olanda seguisse i consigli della *CX* convenzionale, i punti di minimo della curva delle emozioni - i tre *pain point* comuni - verrebbero rimossi e così il *branded pleasure* come mostrato nella figura 4-9.

Il picco, ‘prezzo del prodotto’, si abbassa significativamente per due motivi. Primo: le risorse vengono distribuite per eliminare i minimi. Secondo: questi minimi sono in realtà *good pain point*. Le ingenti risorse inizialmente risparmiate per sostenere il *branded pleasure*, svaniscono e indeboliscono il picco.

Come risultato, la curva delle emozioni si appiattisce e la *branded experience* perde le sue peculiarità - diventa una *no brand experience*.

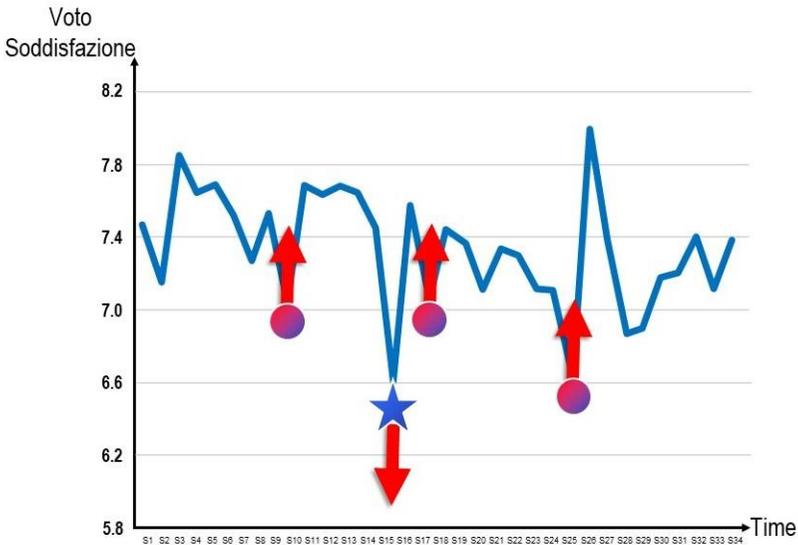


Figura 4-10 Curva delle emozioni: Il De-Branded Pain 'Prezzo del Prodotto' di IKEA Cina Continentale si abbassa ulteriormente

Allo stesso modo, i minimi di IKEA Cina Continentale vengono migliorati o eliminati. Allo stesso tempo, il *de-branded pain* 'prezzo del prodotto' si abbassa ulteriormente come mostrato nella figura 4-10. La *de-branded experience* peggiora.

## La vera CX offre soluzioni imparziali ai problemi della CX

La vera CX non discrimina nessuna *brand promise*. Al contrario, costruisce soluzioni partendo dalla *brand promise* – nel caso di IKEA, prezzi bassi.

Applichiamo i tre criteri oggettivi per la valutazione dell'esperienza del cliente. Per IKEA Olanda:

**1. Mantenimento della Brand Promise.** Il 'Prezzo del Prodotto' si trova sul picco della curva delle emozioni di IKEA Olanda, come mostrato nella figura 4-7. In altre parole, mantengono la *brand promise* e offrono una *branded experience*.

**2. Creazione di Valore per i Clienti.** Attraverso lo scambio di valore, IKEA Olanda offre prezzi convenienti per i clienti, per fare ciò, consente tre *pain point*, che però sono *good pains* (vedi Capitolo 2: Lottare per una “Effortless Experience” è una strategia sbagliata).

**3. Raggiungere i Risultati di Business.** Il *branded pleasure*, ‘prezzo del prodotto’, è significativo ed è il motivo No.1 e No.3 rispettivamente, dei motivi di acquisto ripetuto e del NPS (net promoter score).<sup>46</sup> L’allocazione delle risorse è perfettamente allineata con i risultati del business.

Finché non raggiungono un punto in cui i tre *pain point* scendono sotto gli standard minimi (o a un livello ritenuto inaccettabile dai loro clienti target)<sup>47</sup> IKEA Olanda dovrebbe mantenere lo status quo - perché stanno facendo un ottimo lavoro.

Al contrario, il “prezzo del prodotto” corrisponde ad un punto di minimo della curva delle emozioni di IKEA Mainland China, come mostrato nella figura 4-8. Questo significa che non riescono a mantenere la loro promessa. Anche un brand di successo come IKEA può a volte offrire una *de-branded experience*.

---

<sup>46</sup>Global IKEA In-store Customer Experience Research, Global CEM, CustomerThink (U.S.) and TOTE-M (Olanda), dicembre 2008- febbraio 2009.

<sup>47</sup> Gli standard minimi sono criteri stabiliti internamente dalle aziende. Sono le prestazioni di livello più basso che un’azienda ritiene accettabili e potrebbero riguardare qualsiasi cosa, dal mantenimento di un certo livello di rating rispettando particolari standard, al monitoraggio di misure discrezionali, come il numero di reclami generati. I livelli inaccettabili sono derivati esternamente dai clienti. Sono le prestazioni che allontanerebbero un segmento specifico di clienti o genererebbero un passaparola gravemente negativo. Queste esperienze possono essere identificate analizzando i dati empirici o eseguendo le analisi di correlazione e regressione utilizzando i dati acquisiti ascoltando la “Voce del Cliente”.

Così, i tre punti di minimo comuni fanno sudare i clienti per niente quando il "prezzo del prodotto" diventa un *de-branded pain* - il peggior tipo di dolore - poiché la loro *brand promise* è infranta. Non c'è valore creato per i clienti e, naturalmente, i risultati di business non vengono raggiunti.

Quindi, IKEA Cina continentale dovrebbe convertire la sua esperienza *de-branded* in una *branded experience*, concentrando tutte le proprie risorse disponibili sul "prezzo del prodotto" per renderlo un *branded pleasure*.<sup>48</sup>

La vera CX indica giustamente cosa è andato storto, allinea le risorse con i risultati del business e dà consigli imparziali per assicurare che la *brand promise* venga mantenuta.

La CX convenzionale è orientata al "servizio", ignora la *brand promise*, crea un problema per IKEA Olanda e aggrava il problema per IKEA Cina continentale. In sostanza, risolve il problema sbagliato e crea disastri.

Quando la CX convenzionale non riesce a vedere nient'altro che il "servizio" nella *brand promise*, nei picchi e nei punti di minimo della curva delle emozioni, ogni problema di CX sembra un problema di "servizio". Non c'è da meravigliarsi che la CX convenzionale produca solo azioni di miglioramento del servizio.

---

<sup>48</sup> Abbiamo avuto una conversazione con i dirigenti commerciali di IKEA nella Cina continentale. Hanno condiviso il loro punto di vista secondo il quale si dovrebbero dedicare più risorse per rendere il "prezzo del prodotto" il loro picco, dato che è la promessa del marchio IKEA a livello universale.

## Il chiodo fisso della CX convenzionale

“Ad un uomo con un martello, tutto sembra un chiodo.” – Mark Twain, scrittore americano.

Non importa che tipo di azienda siate, quale sia la vostra *brand promise* o le sfide di CX che affrontate, la soluzione offerta dalla CX convenzionale sarà sempre e solo "servire meglio i clienti". Essa generalmente include (le terminologie possono differire, ma i loro significati sono simili): cambiamento culturale; impegno emotivo; motivazione dei dipendenti; e miglioramenti del servizio.

- **Cambiamento Culturale.** Il motore della CX convenzionale è la centralità del cliente. Per questo motivo, il ruolo del cambiamento culturale o del DNA aziendale è estremamente importante. Tuttavia, la centralità del cliente potrebbe essere il falso dio della customer experience.<sup>49</sup>

IKEA, Sukiyabashi Jiro e Ryanair difficilmente potrebbero essere considerate organizzazioni centrate sul cliente. Eppure, mantengono le promesse del brand, raggiungono i risultati di business e creano valore per i clienti. In altre parole, la centralità del cliente non è un prerequisito per il successo della CX.

- **Impegno Emotivo.** I clienti fanno acquisti nei minimarket perché è 'facile e veloce', e volano con vettori ultra-low cost semplicemente per via delle tariffe aeree più economiche. A volte, fare semplicemente quello che si è promesso è più che sufficiente.

Non commettete lo stesso errore del CRM (customer relationship management). Non tutti i clienti vogliono avere una relazione con il vostro brand. Allo stesso modo, non tutti i clienti vogliono essere coinvolti emotivamente.

---

<sup>49</sup> Vedi Jack Springman, [Why I now believe Customer Centricity is the false god of Customer Experience](#) (Linkedin.com, 5 gennaio 2017).

- **Coinvolgimento del Personale** Non c'è dubbio che ogni azienda abbia bisogno di coinvolgere i propri dipendenti. La domanda è quanto? Per esempio, l'impegno di Starbucks nel coinvolgere i propri dipendenti potrebbe essere molto diverso da quello di McDonald's.

Per alcune aziende un livello minimo di motivazione e coinvolgimento dei propri dipendenti è un requisito di base; per altre potrebbe essere l'optimum. Il livello di coinvolgimento richiesto ai dipendenti varia da azienda ad azienda.

- **Miglioramento del servizio.** Al giorno d'oggi, le aspettative dei clienti sono sempre più alte. Nessuna azienda può sfuggire alla necessità di migliorare continuamente il proprio servizio clienti.

La missione di Ritz Carlton è di fornire il più alto livello di servizio ai propri clienti. Eppure, IKEA potrebbe avere solo bisogno di migliorare i tre *pain point* appena sopra il livello di inaccettabilità dei propri clienti target. Il grado di miglioramento del servizio è dettato dalla *brand promise*.

## Molti Professionisti della CX sono irresponsabili

Molti professionisti della CX sono inclini agli stessi giudizi impulsivi per cui ogni problema di CX è legato al "servizio". Tuttavia, *brand* diversi hanno *brand promise* diverse. Nessuna soluzione può risolvere tutti i problemi di CX. Per di più, la soluzione "servire meglio i clienti" è di solito data a priori, prima di aver fatto una vera analisi.

Come mostrato sopra, una soluzione unica non si applica a tutte le aziende o a tutte le situazioni: "La centralità del cliente non è un prerequisito per il successo della CX" e "Non tutti i clienti vogliono essere coinvolti emotivamente".

Alcuni esperti di CX potrebbero suggerire di implementare l'approccio "servire meglio i clienti" in modo più graduale, anche se il fine ultimo è comunque un'implementazione su larga scala e a livello aziendale.<sup>50</sup>

Eppure, non c'è una soluzione unica per tutti i problemi di tutte le aziende: "Il livello di coinvolgimento dei dipendenti varia da azienda ad azienda" e "Il grado di miglioramento del servizio è dettato dalla *brand promise* e non è da perseguire a prescindere".

*Una sola linea d'azione non è adatta a tutti i casi possibili.*

Nonostante il diabete sia un grave problema di salute, non riesco a immaginare nessun medico - prima di una diagnosi - dare la dose più pesante di farmaci per il diabete a tutti i pazienti con diversi tipi di malattie. È totalmente irresponsabile e folle. Nessun medico lo farebbe davvero.

Nonostante il fatto che il "servizio" sia un tema importante da affrontare nella gestione della CX, ciò non dovrebbe mai giustificare l'adozione di un unico obiettivo (servire meglio i clienti) e ritenerlo valido per tutte le aziende in qualunque contesto. È un comportamento irresponsabile; è semplicemente sbagliato.

## Un CEO saggio non comprerebbe mai la CX convenzionale

Perché così tanti CEO non comprano la CX convenzionale? Perché non è la vera CX:

**1. Esclude 'Prezzo' e 'Prodotto'.** La CX convenzionale coincide in realtà con il "solo servizio" sotto mentite spoglie. La sua proposta principale è "servire meglio i clienti". Quando non include "prezzo" e "prodotto", a molti CEO, sembra solo un altro progetto del tipo "rendiamo i clienti più felici". Quale CEO metterebbe un simile progetto di miglioramento della soddisfazione del cliente nella sua lista delle priorità?

---

<sup>50</sup> Vedi, per esempio, Ian Golding, *Customer Experience 2017 Reality Check – Evolution or Revolution?* (Customerthink.com, 4 ottobre 2017).

## 2. Valuta le esperienze dei clienti usando due pesi e due misure.

La missione della CX è di mantenere le promesse del *brand*. Tuttavia, *brand* diversi hanno *brand promise* diverse. Dal momento che la CX convenzionale ignora qualsiasi *brand promise* diversa dal "servizio", come può un CEO razionale credere che l'esperienza dei clienti venga valutata oggettivamente e possa creare una *branded experience* per i propri clienti?

**3. Offre soluzioni soggettive ai problemi della CX.** L'unica ricetta della CX convenzionale - "servire meglio i clienti" su larga scala e in tutta l'azienda - non si adatta a tutte le aziende e a tutte le situazioni. Perché un CEO ragionevole dovrebbe correre rischi inutili per implementare questa soluzione soggettiva per risolvere tutti i tipi di sfide che la CX deve affrontare?

Ecco perché, un CEO saggio non comprenderebbe la CX convenzionale.

Siccome la CX convenzionale riguarda solo le interazioni, dovrebbe più propriamente, chiamarsi CIM (customer interaction management) e smettere di usare il nome "CX" in maniera impropria. La CX dovrebbe essere necessaria e buona per tutte le aziende. Tuttavia, poiché la CX convenzionale è adatta solo alle aziende le cui *brand promise* sono fortemente caratterizzate dal 'servizio', essa diventa un privilegio esclusivo dei membri del club SERVICE. A causa della sua ricetta "estrema", la CX convenzionale è inutile e dannosa per la maggior parte delle aziende.

Non c'è da meravigliarsi se c'è costantemente un alto tasso di fallimento delle iniziative di CX<sup>51</sup> e molti CEO non la "comprano"<sup>52</sup>.

---

<sup>51</sup> Vedi, per esempio, Bob Thompson, *An Inconvenient Truth: 93% of Customer Experience Initiatives are Failing...* (Customerthink.com, 7 febbraio 2018).

<sup>52</sup> Vedi, per esempio, Maxie Schmidt, *CEO Conviction In CX – Why You Overestimate It And How To Get It ...CX Europe 2017* (Forrester.com, 18 ottobre 2017).

Per migliorare veramente l'esperienza del cliente e guadagnare il *buy-in* dei CEO, i leader più capaci dovrebbero abbandonare la CX convenzionale e adottare la vera CX.

## CAPITOLO 5

# I Tre Limiti che Paralizzano la Customer-Centricity

Secondo me, la customer-centricity ha tre limiti:

1. Si applica esclusivamente a *brand* la cui offerta è basata sul servizio.
2. Si basa su definizioni che lasciano perplessi.
3. Non è raggiungibile per molte aziende

### La carta igienica a due veli di Starbucks

Mi è stato chiesto come definisco la centralità del cliente e non ne avevo idea finché non ho scoperto la definizione data da Joseph Michelli, chief experience officer di The Michelli Experience: "La centralità del cliente è un impegno o una strategia per assicurare il successo del tuo cliente."<sup>53</sup>

Michelli ha elaborato la sua idea partendo da un'illustrazione di Starbucks: "I leader di Starbucks, definiscono il successo del cliente come l'offerta di un lusso accessibile ai clienti ovunque il cliente trovi il *brand* (online, voce, mobile e in-store)... Il successo dei clienti in negozio si verifica, in parte, quando un cliente di Starbucks se ne va sentendosi coccolato in modo conveniente."

In linea con l'obiettivo di offrire un lusso accessibile, il responsabile finanziario di Starbucks ha preso la decisione di fornire carta igienica a

---

<sup>53</sup> Joseph Michelli, *Customer Centricity is MORE than Customer Experience* (Customerthnk.com, 22 febbraio 2018).

doppio velo in tutti i suoi negozi nel mondo, anche se distribuire carta igienica a singolo velo può far risparmiare costi sostanziali e non tutti i clienti useranno la carta igienica, con un probabile impatto minimo sulla percezione dei clienti. La centralità del cliente si riflette in tutte le cose che fai, che il cliente se ne accorga o meno.

## Ryanair riesce a raggiungere il “Customer Success” ma non è customer-centric

"La carta igienica a due veli di Starbucks" è un esempio semplice ma convincente per dimostrare cos'è la centralità del cliente, vero?

La "carta igienica a due veli" si adatta impeccabilmente alle aziende la cui *brand promise* riguarda il 'servizio', come Ritz Carlton. Che ne dite di aziende che competono solo sui "prezzi" come Ryanair?

Sono certo che Ryanair sceglierebbe sicuramente la "carta igienica monostrato". Quest'idea è coerente con le loro politiche e pratiche snelle ed economiche che sostengono la loro *brand promise*, guidano la soddisfazione dei clienti che cercano le tariffe aeree più economiche, e creano valori reciproci per il cliente e Ryanair. Non è forse questa la centralità del cliente?

In verità, raramente ho sentito un esperto di customer experience (CX) dire o essere d'accordo sul fatto che Ryanair sia customer-centric. Agli occhi degli esperti della CX convenzionale, Ryanair e altre compagnie focalizzate sul prezzo sono processo-centriche. Ottimizzare i processi minimizzando i costi è per lo più generato da una visione dall'interno verso l'esterno (*inside-out*). Le aziende orientate al cliente dovrebbero avere una visione dall'esterno verso l'interno (*outside-in*) e costruire la propria offerta intorno al cliente e non il contrario.

Quindi, le aziende focalizzate sul prezzo, senza una prospettiva *outside-in* sono escluse dal mondo della centralità del cliente. E i brand focalizzati sul prodotto?

## Louis Vuitton riesce a raggiungere il “Customer Success” ma non è customer-centric

I prodotti della Apple sono per lo più ottimi. Sono innovativi, *user-friendly*, eleganti e *cool* (durante l'era di Steve Jobs). Tuttavia, non è sufficiente. Ci vuole l'intera catena del valore dell'organizzazione per essere *customer-centric*. Apple è un'azienda ossessionata dal cliente non solo per la ragione che crea prodotti molto popolari, ma anche per il loro eccezionale servizio post-vendita, l'esperienza di servizio in negozio, e altro ancora.

Secondo lo studio eseguito a livello mondiale<sup>54</sup>, il motivo numero uno che spinge i clienti ad acquistare Louis Vuitton ripetutamente è ‘la sensazione di esclusività derivante dal possedere/indossare i prodotti LV’; il ‘servizio’ rappresenta un *pain point* importante durante l'esperienza d'acquisto. Sebbene i suoi prodotti (o meglio l'immagine dei suoi prodotti) siano adorati dai clienti, è improbabile che Louis Vuitton venga vista come un'azienda cliente-centrica a causa del suo scarso servizio presso i punti vendita.

In base alla logica degli esperti di CX, "servire bene i clienti" è il comportamento che dovrebbe essere adottato dai brand *customer-driven* che costruiscono la propria offerta intorno al cliente partendo da un punto di osservazione e ascolto esterno (*outside-in*). In questa prospettiva, la condizione obbligatoria per le aziende focalizzate sul prodotto da associare alla centralità del cliente riguarda sempre il "servizio". In assenza di "servizio", Apple non sarebbe probabilmente etichettata come un brand *customer-centric*.

## La Customer-Centricity non è adatta ai brand focalizzati sul Prezzo o sul Prodotto

Nonostante Ryanair e Louis Vuitton diano ai clienti ciò che hanno promesso, offrendo rispettivamente le tariffe aeree più economiche e creando un livello ineguagliabile di sensazione di prestigio, non sono

---

<sup>54</sup> Global Louis Vuitton In-store Customer Experience Research, Global CEM and CustomerThink (U.S.), ottobre 2008.

considerati *customer-centric* soprattutto perché non "servono bene i clienti".

Ovviamente, non c'è posto per nessun *brand* che competa puramente sul prezzo o sul prodotto in un mondo *customer-centric*. Di conseguenza, solo i brand che puntano tutto sul servizio (come Starbucks, Virgin Atlantic e Zappos) e i brand per cui il servizio fa parte della loro *brand promise* (per esempio, Apple, Southwest Airlines e Amazon) possono esistere in questo mondo.

Indubbiamente, la centralità del cliente non è per tutte le aziende.

## La centralità del cliente significa cose diverse per persone diverse

Cos'è la centralità del cliente? La risposta standard è: "Mettere il cliente al centro di tutto ciò che il business fa". Ma cosa significa esattamente?

Recentemente ho avuto una discussione online con alcuni esperti di CX su questo argomento.<sup>55</sup> A meno di un piccolo gruppo, le nostre prospettive sono enormemente divergenti. Una cosa simile accade quando cerco su Google "cos'è la centralità del cliente", i risultati della ricerca mostrano interpretazioni molto diverse.

Bob Thompson ha commentato: "La centralità del cliente è un insieme di comportamenti (in altre parole, la cultura)... Non c'è una definizione standard. Alcuni usano il termine intendendo il concentrarsi sui clienti o averli come obiettivo per le proprie azioni (Peppers e Rogers), a volte chiamato CRM (Customer Relationship Management)".

## La Customer-Centricity è molto difficile da implementare in maniera efficace

In breve, la centralità del cliente potrebbe significare qualsiasi cosa. Un'interpretazione ampia ci porterebbe a definirla come una "cultura", una più specifica a vederla come una "tattica". Quando persino gli esperti

---

<sup>55</sup> Vedi Joseph Michelli, *Customer Centricity is MORE than Customer Experience* (Customerthnk.com, 22 febbraio 2018).

del settore non riescono a fornire una definizione concreta e condivisibile, immaginate quanto debba essere frustrante per qualcuno che vorrebbe seriamente mettere in pratica la customer-centricity.

Indipendentemente dalle definizioni che lasciano perplessi, alcuni esperti di CX hanno suggerito di assumere prevalentemente un approccio del tipo "Just do it!" per dare il via alle iniziative di *customer-centricity*. Nonostante una potenziale spinta iniziale dovuta all'adrenalina, sarebbe ingenuo aspettarsi che la propaganda da sola possa portare i risultati auspicati. Non sono sicuro che qualcuno possa implementare efficacemente qualcosa, senza definire chiaramente ciò che sta cercando di eseguire e raggiungere.

## Possiamo dire che Amazon sia un'azienda 'Customer-Centric'?

Dato che gli esperti del settore non sono in grado di fare luce sul percorso verso la centralità del cliente, dovremmo semplicemente seguire l'esempio di Jeff Bezos?

Tre mesi fa, ho dimenticato la mia password di accesso ad Amazon e la mia carta di credito principale era scaduta. Ho contattato il loro Customer Service. Per farla breve, i loro operatori sono burocratici e non 'ascoltano'. La loro priorità è di seguire le loro procedure standard ma non di risolvere il mio problema. Mi ci sono voluti 10 giri di email e sette giorni per accedere di nuovo. È stata una delle peggiori esperienze di servizio della mia vita.

Ho pensato di essere stato molto sfortunato, finché non ho letto l'articolo di un consulente di direzione, Maz Iqbal. In "*Customer Experience: Is Amazon Going Downhill?*", Iqbal ha raccontato le sue 'brutte' esperienze con il servizio di Amazon.

L'esperto di servizio clienti Shaun Belding ha risposto: "Sto vedendo un numero rapidamente crescente di articoli e post che indicano un crescente disincanto rispetto ad Amazon.... ci sono segni molto chiari, come sottolinea Maz, che siano ossessionati dal controllo dei costi".

Amazon è anche nell'elenco delle *Top 10 BAD Customer Service Stories of 2018*<sup>56</sup>. "Immaginate di aver ordinato tre scatole di carta igienica da Amazon. Il costo: 88,77 dollari. Poi immaginate che vi vengano addebitati 7.455 dollari per le spese di spedizione.... Lei (la cliente) si è lamentata con Amazon sei volte. Ha scritto una lettera al CEO Jeff Bezos.... Solo quando ha portato la questione a una stazione televisiva locale e la storia è diventata virale, Amazon ha preso provvedimenti. Due mesi e mezzo dopo, è stata finalmente rimborsata".

Gli esempi di cui sopra non sono affatto rari. Potete scoprire molte altre esperienze di cattivo servizio di Amazon condivise da numerosi clienti sul web.<sup>57</sup>

## La terribile esperienza dei dipendenti di Amazon

Si può, tuttavia, sostenere che le prove di cui sopra non siano sufficienti per dedurre che Amazon non sia customer-centric. Andate a leggere *Amazon accused of treating UK warehouse staff like robots*<sup>58</sup> e *Amazon Working Conditions: Urinating in Trash Cans, Shamed to Work Injured, List of Employee Complaints*<sup>59</sup> riportate da The Guardian and Newsweek rispettivamente.

Uno dei componenti fondamentali della centralità del cliente è la motivazione o l'esperienza dei dipendenti. Dipendenti felici portano a clienti felici. Ha perfettamente senso. Cosa diresti dell'esperienza dei dipendenti di Amazon?

---

<sup>56</sup> Vedi Shaun Belding, *The Top 10 BAD Customer Service Stories of 2018* (Customerthink.com, 28 gennaio 2019).

<sup>57</sup> Vedi, per esempio, [search "amazon poor service experiences" on Google](#).

<sup>58</sup> Vedi *Amazon accused of treating UK warehouse staff like robots* (TheGuardian.com, 31 maggio 2018).

<sup>59</sup> Vedi *Amazon Working Conditions: Urinating in Trash Cans, Shamed to Work Injured, List of Employee Complaints* (Newsweek.com, 12 settembre 2018).

Non pensate più che Amazon sia customer-centric, e ancor meno l'azienda più *customer-centric* al mondo? Emulare Amazon per la sua centralità del cliente non sarebbe una scelta saggia, credo.

## Modificare il DNA Aziendale è Estremamente Difficile

Questi brand - Amazon, Apple, Southwest Airlines, Starbucks, Virgin Atlantic e Zappos - che sono i più conosciuti e famosi per la centralità del cliente, hanno una cosa in comune: o i loro fondatori sono ossessionati dal cliente o hanno costruito una cultura centrata sul cliente da quando erano startup.

Nonostante la filosofia della centralità del cliente sia stata ampiamente promossa e praticata per decenni, quante aziende - che non sono nate con il DNA "ossessionato dal cliente" - sono cambiate con successo e si sono sviluppate in brand orientati al cliente? Probabilmente non sarete in grado di citare che pochissime aziende.

Davvero, non ci vuole molto per capire che trasformare la mentalità e i comportamenti delle persone e dell'intera catena del valore di un'organizzazione ben consolidata per renderla *customer-centric* sia incredibilmente difficile.

## La Customer-Centricity rappresenta una Mission Impossibile per la maggior parte delle aziende

In un video del 2011<sup>60</sup>, Jeff Bezos ha manifestato la sua convinzione che un'azienda focalizzata sul cliente dovrebbe "pensare a lungo termine": "La maggior parte delle iniziative che intraprendiamo richiedono dai 5 ai 7 anni prima di pagare qualche dividendo per l'azienda".

---

<sup>60</sup> Vedi [Video from Jeff Bezos about Amazon and Zappos](#) (YouTube.com, 22 luglio 2009).

Harley Manning, direttore della ricerca di Forrester, ha osservato: "Le trasformazioni di CX sono enormi, richiedono anni e costano milioni."<sup>61</sup> Pensate a quante aziende abbiano la solidità finanziaria di Amazon per aspettare da cinque a sette anni affinché un'iniziativa porti risultati tangibili? Non molte. Alla luce delle tremende difficoltà della trasformazione del DNA aziendale, degli enormi costi finanziari e del periodo super-lungo di ritorno sugli investimenti, la centralità del cliente resta un lusso inaccessibile per la maggior parte delle imprese.

Non c'è da stupirsi che Jack Springman, capo della consulenza di Ctrl-Shift, abbia dichiarato nel suo stimolante articolo *Sei motivi per cui la centralità del cliente NON dovrebbe essere un obiettivo*: "Rispetto all'entusiasmo e alle aspettative che i professionisti della customer experience e la comunità delle aziende di consulenza hanno propagandato sulla necessità della centralità del cliente, l'effetto complessivo è stato minimo. "QUESTO PERCHÉ POCHISSIME ORGANIZZAZIONI SONO DIVENTATE GENUINAMENTE CENTRATE SUL CLIENTE", vi sento gridare. Ma questo è esattamente il mio punto - abbiamo venduto un sogno impossibile".<sup>62</sup>

## La Customer-Centricity è "Invincibile"

"Sii acqua, amico mio" queste le parole del defunto, grande Bruce Lee, "Sii informe, senza forma, come l'acqua. Se metti l'acqua in una tazza, diventa la tazza. Metti l'acqua in una bottiglia, diventa la bottiglia. Se la metti in una teiera, diventa la teiera".<sup>63</sup>

"Sii cliente-centrico, amico mio". Il significato di customer-centricity può adottare qualsiasi 'forma' tu voglia, come l'acqua. Nessuno può sfidarti - in particolare quando la centralità del cliente è definita come una "cultura". Come si può misurare l'implementazione di qualcosa di così astratto? Senza misurazione, la centralità del cliente non avrà alcuna

---

<sup>61</sup>Vedi Harley Manning, *Why customer experience is coming under fire* (Mycustomer.com, 6 novembre 2018).

<sup>62</sup>Vedi Jack Springman, *Six reasons why customer-centricity should NOT be an objective* (Mycustomer.com, 5 gennaio 2017).

<sup>63</sup> Visto il 15 maggio 2019, su [https://en.wikiquote.org/wiki/Bruce\\_Lee](https://en.wikiquote.org/wiki/Bruce_Lee).

possibilità di fallire. E la stessa parola "customer-centric" è così politicamente corretta; chi oserebbe dire qualcosa contro di essa?

Queste sono le facili ragioni per continuare a sventolare la bandiera della "centralità del cliente".

## Essere Customer-Centric non è l'unica Scelta

Tuttavia, per coloro che sono insoddisfatti delle definizioni confuse e dell'impraticabilità della centralità del cliente, ho un'offerta alternativa nel contesto della strategia aziendale. Essa affronta le tre limitazioni della centralità del cliente:

1. E' adatta a tutti i brand – non importa se focalizzati sul 'prezzo', 'prodotto' o 'servizio'.
2. Ha una definizione chiara e un processo d'implementazione chiaramente definito.
3. E' implementabile nella maggior parte delle aziende.

Inoltre, crea un'esperienza memorabile e differenziata, permette uno scambio di valore tra cliente e *brand*, e trasforma i vantaggi competitivi in punti di forza sostenibili.

Presenterò questa proposta alternativa nel prossimo capitolo.

## CHAPTER 6

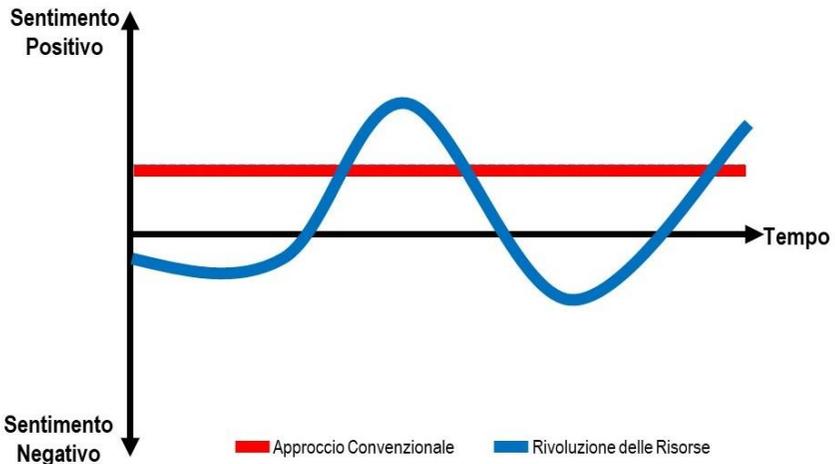
# Sii Estremo, Amico Mio

Nel capitolo precedente, ho dichiarato i tre limiti della centralità del cliente e ho promesso di fornire un'opzione migliore nel contesto della strategia aziendale. In questo capitolo, presenterò la mia proposta alternativa: l'esperienza estrema.

Cos'è l'esperienza estrema? Per dirla brevemente, significa allargare il Pleasure-Pain Gap (PPG) dell'esperienza del cliente. L'esperienza estrema si basa su tre principi - rivoluzione delle risorse, scambio di valore e aggravamento creativo - e tre fasi di attuazione:

1. Iniziare una rivoluzione delle risorse.
2. Creare valori reciproci per il cliente e il brand.
3. Aggravare i *good pain* per generare piaceri eccezionali.

## Passo 1: Iniziare una rivoluzione delle risorse



**Figura 6-1 Permettere i minimi per creare un'Esperienza Memorabile**

Kahneman ha suggerito che solo i momenti di picco e di fine hanno un impatto significativo su come ci sentiamo rispetto ad un'esperienza - questo ci dà il carburante necessario per iniziare una rivoluzione delle risorse.

In figura 6-1, la Curva delle Emozioni in *rosso* rappresenta l'approccio convenzionale che cerca di eliminare qualsiasi *pain point*, sforzo e attrito all'interno di un'esperienza. Disperde però le risorse limitate e porta ad un'esperienza che non sarà ricordata.

Facciamo un cambio di paradigma in cui le risorse sono allocate in modo diverso, concentrandosi sui momenti critici e permettendo i punti di minimo. Si creano picchi di piacere notevoli e un'esperienza memorabile con meno risorse, messi in evidenza dalla Curva delle Emozioni in *blu*.

Disneyland l'ha capito e ha intrapreso la rivoluzione delle risorse. Nonostante il "tempo d'attesa" sia stato a lungo un punto dolente per i suoi clienti e il fatto che il Disney Institute consigli regolarmente ai dirigenti aziendali di tutto il mondo di offrire esperienze di servizio

eccellenti, Disneyland non ha corretto questo particolare pain point per decenni.<sup>64</sup>

Per dimostrare i meriti di questo approccio basato sul “permettere il dolore”, ho pubblicato l’articolo *Stop Trying to Eliminate Customer Pain Point* sulla *Harvard Business Review*<sup>65</sup>. Anche Forrester fa eco alla mia opinione nel suo post *Don't focus CX improvement on customer pain points*<sup>66</sup>.

---

<sup>64</sup> Disneyland and Disney Institute sono due entità distinte; sebbene provengano entrambe da – The Walt Disney Company.

<sup>65</sup> Vedi Sampson Lee, *Stop Trying to Eliminate Customer Pain Point* (*Harvard Business Review*, settembre 2009, Edizione Cinese, 156-163).

<sup>66</sup> Vedi Ryan Hart, *Don't focus CX improvement on customer pain points* ([Mycustomer.com](http://Mycustomer.com), 18 maggio 2018).

## Passo 2: Creare Valori Reciproci per il Cliente e il Brand

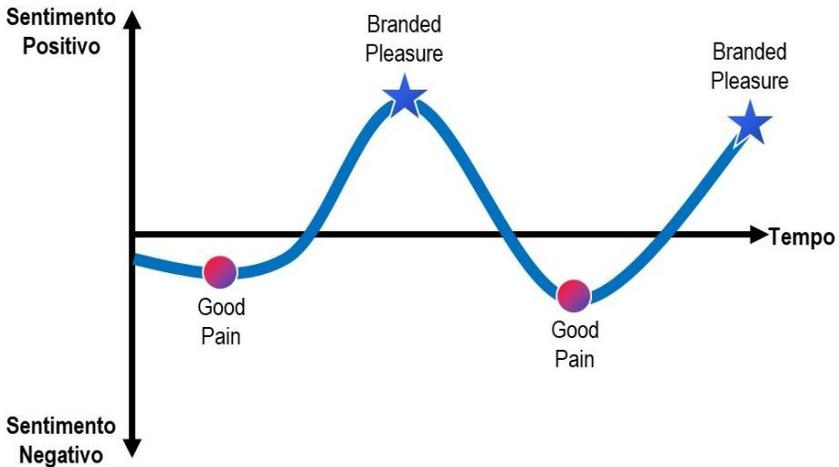


Figura 6-2 Scambio di Valori per fornire un'Esperienza Differente

Davvero, i clienti non dimenticano i *pain point*, semplicemente li sopportano in cambio di qualcosa di prezioso - uno scambio di valore.

Per esempio, anche se i clienti abituali di Ryanair capiscono perché Ryanair pratichi l'approccio "snello ed economico" - per dedicare i risparmi al poter offrire le tariffe aeree più basse (la *brand promise* di Ryanair) - le "sofferenze" sono ancora indesiderabili; ma ciò non impedisce ai suoi clienti abituali di volare con Ryanair, finché il "valore" percepito (cioè le tariffe aeree economiche) è maggiore del risparmio (cioè tutte le misure di risparmio dei costi).

Allo stesso modo, nonostante i consumatori fedeli di Louis Vuitton sappiano perché i suoi prodotti sono costosi - per creare merce di alta qualità e un livello ineguagliabile di esclusività (*brand promise* di Louis Vuitton) - i prezzi costosi sono comunque indesiderati; ma ciò non proibisce loro di acquistare Louis Vuitton, nella misura in cui il 'valore' percepito (cioè la sensazione di prestigio) supera lo sforzo (cioè i prezzi premium).

A questo proposito, le pratiche spartane di Ryanair e i prezzi costosi di Louis Vuitton sono *good pain*, perché aiutano a generare "valori" sostanziali per i clienti - *branded pleasure* - che riflettono le *brand promise* di Ryanair e Louis Vuitton.

Di conseguenza, attraverso lo scambio di valore, i brand sono in grado di offrire un'esperienza differenziata e i loro clienti possono godere di piaceri significativi.

### Passo 3: Aggravare i Good Pain per Generare Piaceri Eccezionali

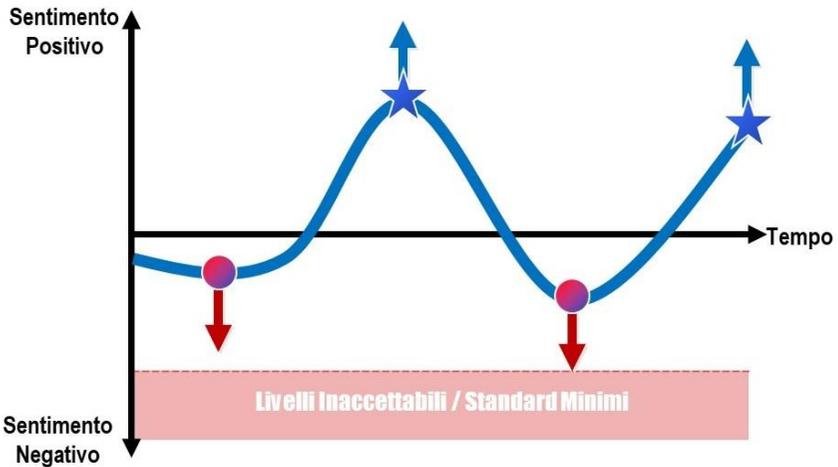


Figura 6-3 Amplificare il Pleasure-Pain Gap per costruire un brand eccezionale

Tuttavia, 'memorabile' e 'differenziato' non sono sufficienti. Per essere straordinari, bisogna allargare il Pleasure-Pain Gap (PPG).

Sukiyabashi Jiro spinge i disagi all'estremo: posizione remota, spazio minuscolo, menu fisso, decorazioni povere, prezzi alti e cattivo servizio. Aggravando al massimo questi *good pain*, il ristorante di sushi dedica tutte le sue risorse alla creazione del più alto *branded pleasure* possibile - il miglior sushi del mondo.

Secondo i dati empirici raccolti globalmente da 8.500 clienti, Starbucks, IKEA e Louis Vuitton hanno ciascuno un grande PPG. Sulla base di 4.500 risposte valide al sondaggio, China Merchants Bank ha superato tutte le 15 banche emittenti di carte di credito su tutte le metriche, oltre ad aver avuto il PPG più ampio tra tutti i principali concorrenti. Con riferimento al feedback di 757 manager IT, IBM ha l'esperienza di

acquisto B2B più favorevole così come il più grande PPG tra 14 fornitori di soluzioni IT.<sup>67</sup>

I brand migliori hanno due cose in comune: generano un livello di piacere eccezionale ai propri clienti per battere i concorrenti ed eliminare gli imitatori; hanno una grande PPG per massimizzare la produttività delle loro risorse.

## La customer centricity giudica in maniera non corretta il valore del *pain point*

Secondo quanto riportato da 715 risposte di consumatori nordamericani attraverso una ricerca globale<sup>68</sup>, il 'prezzo' è il *pain point* più grave dell'esperienza in-store di Starbucks. Come riportato da 2.318 clienti che hanno acquistato almeno una volta da Louis Vuitton<sup>69</sup>, il 'prezzo' è il punto più basso (valley) dell'esperienza di shopping da LV.

Perché la maggior parte degli esperti di customer experience (CX) gridano di affrontare qualsiasi *pain point* legato al "servizio", ma fanno orecchie da mercante quando si tratta dei minimi in corrispondenza del "prezzo" come nel caso di Starbucks e Louis Vuitton? Il servizio può essere un *pain point*, così come il prezzo. Non ha senso tollerare i *pain point* relativi al "prezzo" e combattere quelli relativi al "servizio".

---

<sup>67</sup> Global Starbucks In-store Customer Experience Research, Global CEM and CustomerThink (U.S.), settembre-ottobre 2007; Global IKEA In-store Customer Experience Research, Global CEM, CustomerThink (U.S.) and TOTE-M (Paesi Bassi), dicembre 2008-febbraio 2009; Global Louis Vuitton In-store Customer Experience Research, Global CEM and CustomerThink (U.S.), ottobre 2008. Mainland China Credit Card Customer Experience Research, Global CEM, maggio-giugno 2008 and maggio-luglio 2009. Mainland China B2B Purchase Experience (IT Solution) Research, Global CEM and CustomerCentric Selling (U.S.), luglio-agosto 2007. Global Starbucks In-store Customer Experience Research, Global CEM and CustomerThink (U.S.), settembre-ottobre 2007.

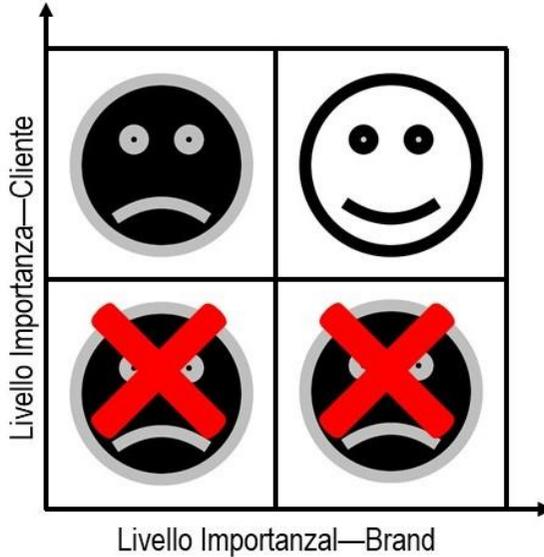
<sup>68</sup> Global Starbucks In-store Customer Experience Research, Global CEM and CustomerThink (U.S.), settembre-ottobre 2007.

<sup>69</sup> Global Louis Vuitton In-store Customer Experience Research, Global CEM and CustomerThink (U.S.), ottobre 2008.

Oggi, al fine di soddisfare il forte desiderio di convenienza dei clienti, le aziende customer-driven sono alla ricerca di un'esperienza senza sforzo in tutti i punti di contatto. Tuttavia, a meno che la promessa del vostro brand sia "facile e veloce", sforzarsi di ottenere un'esperienza senza problemi nei punti di contatto critici, porterebbe a vivere un'esperienza che si può anche non ricordare, danneggerebbe la fidelizzazione al brand e ridurrebbe il piacere dei clienti. Una brutta mossa.

Ovviamente, gli entusiasti della filosofia cliente-centrica non sono in grado di comprendere il valore autentico del *pain point* del cliente.

Difficilmente la Customer-Centricity riesce ad identificare i giusti Picchi e i giusti minimi (valleys)



**Figura 6-4 Good Pain / Bad Pleasure / Branded Pleasure / Unnecessary Pain**

La Figura 6-4 mostra il livello di ‘importanza’ per il brand e per il ‘cliente’.

La scelta corretta per i punti di minimo è nei due quadranti inferiori, poiché questi bisogni sono poco importanti per i clienti. Per la stessa ragione, è improbabile che voi e i vostri concorrenti abbiate allocato molte risorse per soddisfarli. Non risparmierete molto denaro facendo "soffrire" i clienti. Sono “dolori” inutili.

I *good pain* sono quelli che appaiono nel quadrante in alto a sinistra. Dato che sono molto importanti per i clienti, voi e i vostri concorrenti spenderete somme enormi per cercare di soddisfare queste esigenze dei clienti. Scegliendo di non soddisfarli - permettendo il dolore fino al

livello tollerabile dai clienti - immaginate le enormi risorse che risparmiate rispetto ai vostri concorrenti.

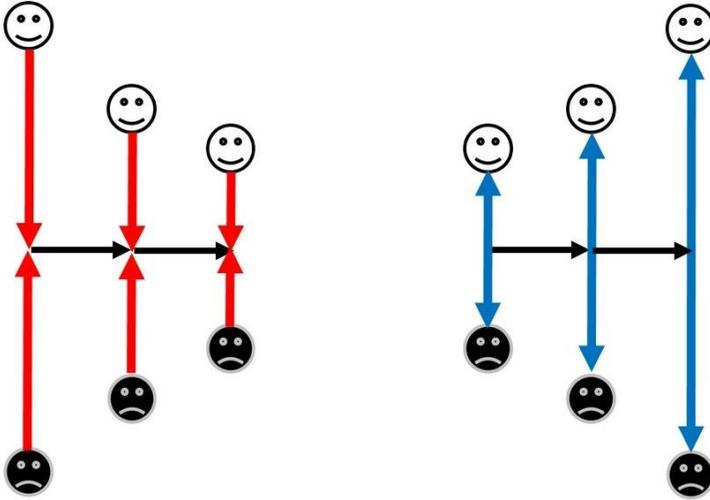
Se, sbagliando, sceglieste i *good pains* come vostro *target pleasure*, fareste della beneficenza - nel senso che i clienti non riconoscerebbero questi vostri sforzi perché non collegati alla vostra *brand promise*. Consumereste risorse per creare picchi di piacere non necessari. Sono piaceri inutili (cattivi).

Dovreste invece concentrare tutte le vostre risorse sui bisogni del cliente situati nel quadrante in alto a destra, dove trovate ciò che è importante sia per il cliente che per il brand - i *branded pleasure*.

Business 101: la strategia guida l'allocazione delle risorse. Per coloro che sono ossessionati dal cliente (customer-obsessed) e si sentono a disagio nel "pianificare" qualsiasi *pain point* nella customer experience, dovrebbero riconoscere che "target pleasure" e "target pain" sono solo terminologie diverse per descrivere "dove concentrare le risorse" e "dove risparmiare risorse", rispettivamente.

D'altra parte, non credo che le aziende focalizzate sul cliente consentano la presenza di *pain point* nell'esperienza del cliente, e tanto meno che allochino le risorse in funzione dei *branded pleasure* e *good pain*.

## La Customer-Centricity porta ai Miglioramenti Distruttivi



**Figura 6-5** Miglioramenti Distruttivi vs. Peggioramento Creativo

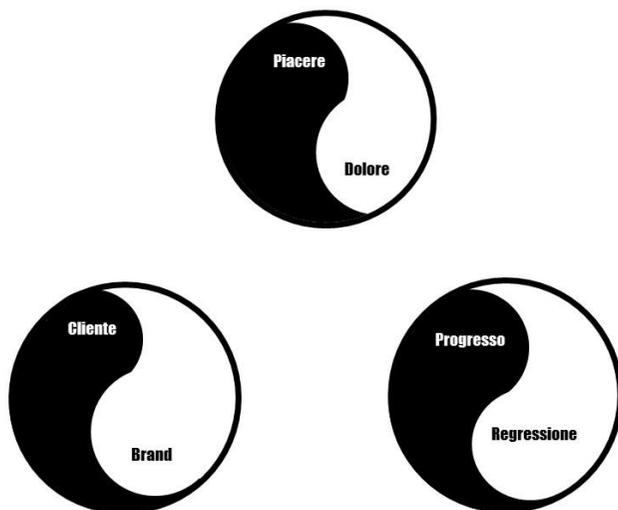
La figura 6-5, a sinistra, mostra come il miglioramento continuo si trasformi in miglioramento distruttivo. La tentazione è quella di continuare a migliorare l'esperienza del cliente. Tuttavia, quando migliorate qualcosa di diverso dai vostri *branded pleasure*, disperdete le risorse. Per ogni unità spesa per migliorare un *pain point*, ne avete una in meno da spendere per i *target pleasure* e ciò indebolisce il vostro vantaggio competitivo.

La figura 6-5, sulla destra, illustra perché l'aggravamento creativo sia la cosa giusta. Invece di migliorare i *pain point*, li aggravate fino ad arrivare alla soglia dell'inaccettabilità da parte dei clienti. Così facendo, si risparmia una quantità di risorse senza precedenti per massimizzare i *branded pleasure*. Attivate un circolo virtuoso: state trasformando i vostri vantaggi competitivi in punti di forza sostenibili. Visivamente, vedete un PPG (Pleasure-Pain Gap) in aumento.

In realtà, è meno difficile del previsto. In un mondo in cui le aziende migliorano continuamente, se non si migliorano i *pain point*, è come se li si aggravasse. Supponiamo che i tuoi principali concorrenti abbiano diminuito il tempo di attesa per i clienti da quattro minuti a tre. Non seguendone l'esempio, ciò corrisponderebbe ad un peggioramento agli occhi dei tuoi clienti.

Nel mondo reale, la maggior parte delle organizzazioni orientate al cliente continuano a migliorare - vogliono che tutto sia più veloce, più facile e con meno *pain point* - indipendentemente dalla brand promise. Stanno correndo in un circolo vizioso di miglioramento distruttivo e minimizzando il loro PPG (Pleasure-Pain Gap).

## L'estremo finale è l'equilibrio



**Figura 6-6 L'equilibrio tra Piacere e Dolore / Cliente & Brand / Progresso & Regressione**

Potrebbe sorprendervi il fatto che la filosofia dietro l'esperienza estrema sia "l'equilibrio".

Per far fronte al problema delle risorse limitate per creare piaceri significativi, dobbiamo tollerare i *pain point*. Non esiste un pranzo gratis: non ci sono picchi senza minimi. Quindi, la credenza a lungo sostenuta nel mondo della customer-centricity "I *pain point* sopportati dai clienti sono cattivi e devono essere eliminati" è fallace. La rivoluzione delle risorse - accettare di avere dei punti di minimo crea picchi di piacere - aiuta a ristabilire l'"equilibrio" tra piacere e dolore.

Qualche decennio fa, era popolare essere prodotto-centrico, e ora il pendolo punta nella direzione opposta. Tuttavia, né il 'brand' né il 'cliente' presi uno ad uno, sono la soluzione. Stupire il cliente e superarne le aspettative per ottenerne la soddisfazione a prescindere dalla brand promise è inutile. L'equilibrio tra il cliente e il brand si ristabilisce

quando le risorse si concentrano sui *branded pleasure* in modo da renderli parte fondamentale dell'esperienza del cliente.

Non c'è mercato per un *brand* medio. Per costruire un *brand* eccezionale con un livello superiore di piaceri, sono necessari pain point decisi. Anche Roma non è stata costruita in un giorno. I grandi *brand* come Starbucks e IKEA avevano tutti una PPG moderata ai loro inizi. L'altezza di un edificio è proporzionale alla profondità delle sue fondamenta - è semplice logica. Il principio dell'allargamento della PPG si applica a tutte le aziende - che si tratti di startup o di aziende consolidate - grazie al suo ragionevole "equilibrio" tra progresso e regressione.

Concentrarsi solo sul "piacere", sul "cliente o sul "miglioramento" rappresentano degli approcci estremi, irrealistici e non sostenibili.

Il "troppo" di qualsiasi cosa è negativo. Gli approcci equilibrati funzionano e durano.

## Meglio essere Customer-Centric o Estremi?

Ryanair, Louis Vuitton e Sukiyabashi Jiro offrono rispettivamente le tariffe aeree più basse, un livello di prestigio senza pari e il miglior sushi del mondo. Questi brand di successo offrono esperienze estreme e grandi PPG. Ottengono il *Customer Success* ma non sono cliente-centrici. Porre il cliente al centro non è l'unica opzione, e sicuramente non la più efficace, per migliorare l'esperienza del cliente.

Alcune organizzazioni *customer-obsessed* perseguono la centralità del cliente come obiettivo finale. Grosso errore. La centralità del cliente non è un fine, ma piuttosto un mezzo. Dal momento che la centralità del cliente è il motore della CX convenzionale e la maggior parte delle iniziative di CX hanno persistentemente fallito nel fornire benefici tangibili<sup>70</sup>, forse è il momento di abbandonare un metodo che ha dimostrato di avere un alto tasso di fallimento negli anni ed è irrealizzabile per la maggior parte delle aziende.

---

<sup>70</sup> Vedi, per esempio, Harley Manning, *Predictions 2019: Customer Experience Comes Under Fire* (Forrester.com, 5 novembre 2018).

La strategia definisce come allocare le risorse. L'efficacia di una strategia è giudicata in gran parte dalla sua efficacia nell'allocare le risorse. L'esperienza estrema è una strategia CX più efficace della centralità del cliente: offre un'esperienza memorabile e differenziata, crea valori reciproci per il cliente e il brand, genera un livello senza precedenti di *branded pleasure* per battere la concorrenza, e trasforma i vantaggi competitivi in punti di forza sostenibili, il tutto senza impiegare risorse extra.

Inoltre, la centralità del cliente ha tre limitazioni - si focalizza solo sui *brand* che puntano tutto sul servizio, si basa su ipotesi che lasciano perplessi e risulta quasi impossibile da realizzare per la maggior parte delle aziende; ha tre handicap - giudica negativamente il valore del *pain point*, lavora sui picchi e sui minimi sbagliati e innesca un processo di miglioramento distruttivo; ed è ossessionato in maniera esclusiva da tre approcci estremi verso il piacere, il cliente e il miglioramento.

Al contrario, l'esperienza estrema è adatta a tutti i brand - non importa se focalizzati sul "prezzo", sul "prodotto" o sul "servizio", ha una definizione chiara e fasi di attuazione definite, ed è realizzabile per ogni organizzazione. L'esperienza estrema valorizza la presenza dei punti di minimo, identifica i giusti picchi e pain point, e innesca l'aggravamento creativo. Riesce a garantire il giusto equilibrio tra piacere e dolore, cliente e *brand*, progresso e regressione.

L'esperienza estrema è superiore alla centralità del cliente su tutti i fronti.

“Sii Estremo, Amico Mio.”

**Nota:** c'è un nome ufficiale per l'esperienza estrema - Strategia PIG.

## EPILOGO

# Pain Is Good

La strategia PIG valorizza il potere del *pain point* per migliorare l'esperienza del cliente e costruire brand eccezionali.

Accettando e teorizzando la presenza dei *pain point*, PIG innesca la rivoluzione delle risorse per creare picchi di piacere significativi e un'esperienza del cliente memorabile. Identificando un *good pain*, PIG differenzia il tuo brand e offre una *branded experience*. Aggravando il *good pain*, PIG genera piaceri eccezionali per i clienti, trasforma i tuoi vantaggi competitivi in caratteristiche fondamentali e costruisce un grande *brand*. Introducendo una prospettiva rivoluzionaria sulla presenza dei *pain point* nell'esperienza del cliente - permettendone l'esistenza, scegliendo quelli su cui lavorare e aggravandoli - PIG massimizza l'efficacia della produttività delle risorse per permettere ad ogni azienda di utilizzare al meglio le proprie risorse limitate.

**Pain Is Good. Isn't it?**

## APPENDICE A

# Semplificare e rendere operativo il Customer Journey Mapping

In *How Many Customer Experience Professionals Will Survive 2017?*<sup>71</sup>, si afferma che “Due tendenze sono state trovate particolarmente simili: Solo il 51% dei responsabili della CX che hanno detto che il loro focus era spingere le aziende a fare grandi investimenti nella CX, sono stati confermati nel ruolo oltre il secondo anno. Il 72% di quelli che si sono concentrati sulla costruzione di punti di verifica e misura dei benefici generati dalla CX, sono stati confermati nel ruolo oltre il secondo anno. Una scoperta sorprendente è la somiglianza delle ragioni per il licenziamento dei professionisti della CX:

- L’azienda ha esaurito la pazienza
- I numeri dell’NPS non erano migliorati.
- L’azienda ha dovuto tagliare i costi e la CX era un facile bersaglio

---

<sup>71</sup> Vedi [How Many Customer Experience Professionals Will Survive 2017?](http://Prnewswire.com) (Prnewswire.com, 31 gennaio 2017).

## Lo Scopo Originale

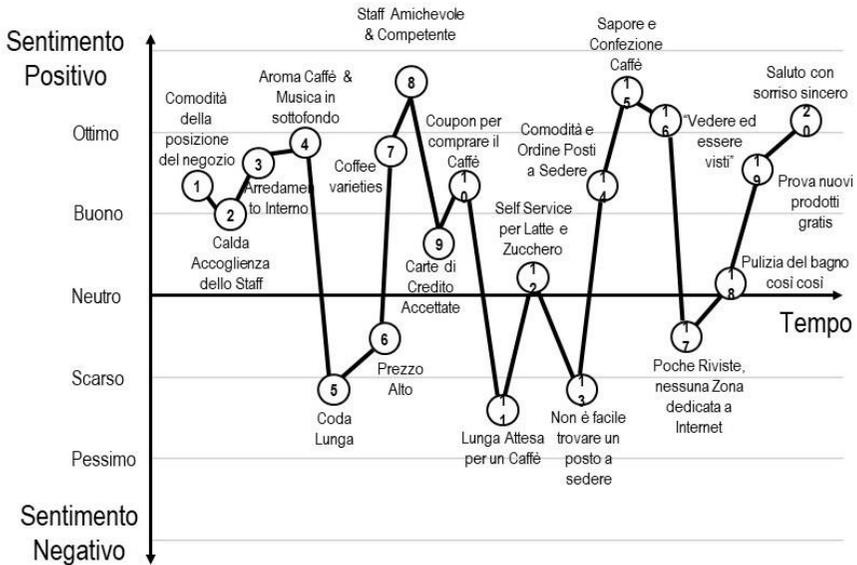


Figura A-1 Curva delle Emozioni: L'esperienza negli Store Starbucks

Nel 2006, ho creato la Curva delle Emozioni in *One Cup of Coffee, 20 Experiences: Take a Tip From Starbucks*<sup>72</sup>, quando la terminologia del “customer journey mapping” era ancora relativamente poco conosciuta. Il Customer journey mapping sta guadagnando popolarità negli ultimi anni, con modelli sofisticati e fantasiosi costruiti da società di consulenza specializzate nella CX – sono inclusi molti più attributi, sottoprocessi, elementi, fasi e livelli, utilizzando tutti i tipi di grafica accattivante, storyboard e presentazioni.

Personalmente, non mi piace molto ciò che è troppo sofisticato. Il mio punto di vista è che le cose sofisticate consumano risorse e tempo, e di solito sono difficili da rendere operative; quando le cose diventano

<sup>72</sup> Vedi Sampson Lee, *One Cup of Coffee, 20 Experiences: Take a Tip From Starbucks* (Customerthink.com, 4 giugno 2006).

complicate, ci fanno perdere di vista l'obiettivo principale per cui sono state progettate.

Come si può osservare dalla Curva delle Emozioni in figura 1 - o quello che oggi chiameremmo *customer journey mapping* - che rappresenta un'esperienza in-store di Starbucks, non si tratta di mandare i missili sulla luna. E' semplicemente una mappatura di tutti i sottoprocessi e gli attributi che compongono l'esperienza dei clienti e di come questi influenzino le loro emozioni in una sequenza cronologica durante un'esperienza visualizzata attraverso i touch-point.

Lo scopo originale è quello di capire come i clienti si sentano durante un'esperienza, e successivamente utilizzare queste osservazioni al fine di migliorare l'esperienza dei clienti e, di conseguenza, raggiungere i risultati aziendali. Punto.

## Il Customer Journey Mapping all'opera

Sub-processi in ordine cronologico	U.S.A.	China
	NPS	NPS
1. Comodità della posizione del negozio	26	25
2. Attrattività degli esterni e della segnaletica	23	14
3. Arredamento interno	18	17
4. Atmosfera/Ambiente piacevoli	11	16
5. Profumo quando entri nel negozio	24	19
6. Musica in sottofondo	12	11
<b>7. Adeguatezza dei prezzi</b>	19	<b>3</b>
8. Varietà di caffè	20	10
9. Tempo in coda	22	22
<b>10. Staff amichevole/attento</b>	<b>4</b>	7
<b>11. Staff competente</b>	6	<b>4</b>
12. Trattamento personale (ricordare il mio nome, ordine)	14	21
13. Opzioni di pagamento	21	15
14. Tempo di attesa per il caffè	9	12
15. Packaging / presentazione del caffè	8	6
16. Banco self-service (latte, zucchero, tovagliolini)	15	18
17. Facilità nel trovare un posto comodo	16	26
18. Pulizia del negozio	13	13
<b>19. Aroma / sapore del caffè</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
20. Ambiente rilassato	7	9
<b>21. Vedere ed essere visti (sentirsi "parte del gruppo")</b>	<b>5</b>	8
22. Disponibilità di giornali / riviste	10	20
23. Disponibilità di Internet	25	23
24. Disponibilità e pulizia del bagno	17	24
<b>25. Prova gratuita di nuove bevande / snack</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>26. Saluto con sorriso sincero</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Figura A-2 X-VOC Data: Starbucks In-Store Experience- U.S.A. e Cina continentale

Per raggiungere lo scopo originale, dovete trovare una chiara relazione tra la CX e i risultati del business. Un modo veloce è quello di semplificare il vostro attuale modello di mappatura del customer journey, e usarlo per identificare i veri *driver* del vostro business.

Prendendo il caso Starbucks e l'NPS (Net Promoter Score) come esempio, abbiamo correlato la valutazione della soddisfazione di ogni sotto-processo durante l'esperienza in-store al punteggio del NPS dato dai clienti della Cina continentale e americani per la Global Starbucks In-store Customer Experience Research<sup>73</sup>.

La Figura A-2 mostra i dati X-VOC<sup>74</sup> – la classifica dell'importanza di ciascuno dei 26 sottoprocessi secondo l'NPS. Avendo 26 sottoprocessi, la classifica in base all'importanza va da 1 a 26, con 1 che rappresenta il fattore più importante e 26 che rappresenta il meno importante per quanto riguarda la sua capacità di influenzare l'NPS complessivo.

## Come rendere l'NPS uno strumento operativo

Numerose aziende ora usano l'NPS come un'importante misura delle performance, ma non molte di loro sanno come fare dell'NPS uno strumento operativo.

Determinano i valori del Net Promoter Score, ma non hanno idea di cosa fare per migliorare questi punteggi. In altre parole, per queste aziende, i punteggi non generano azioni.

---

<sup>73</sup> Global Starbucks In-store Customer Experience Research, Global CEM and CustomerThink (U.S.), settembre-ottobre 2007.

<sup>74</sup> I dati X-VOC (voice-of-customer @ experience) vengono generati dalla X-VOC Research per ottenere le valutazioni di soddisfazione e ricavare i livelli di importanza di ciascuno dei sottoprocessi e degli attributi durante un'esperienza rappresentata attraverso i touch-point cronologici.

Con i dati X-VOC, è possibile determinare il fattore più importante che guida l'NPS nella Cina continentale e negli Stati Uniti e si vede che sono diversi tra loro. Per esempio, il driver NPS più importante nella Cina continentale è "il saluto con un sorriso sincero", mentre negli Stati Uniti è "il gusto / sapore del caffè".

Potete trasformare lo strumento NPS da sterile a generatore di azioni. D'ora in poi, puoi identificare quali particolari sottoprocessi o attributi hai bisogno di "lavorare" per migliorare i tuoi risultati. Ed è tutto supportato da dati oggettivi.

## La tua Azienda non perderà mai la Pazienza

Un discreto numero di iniziative di CX si concentra su progetti di miglioramento del servizio "su larga scala" o di trasformazione della cultura "a livello aziendale" (per diventare *customer-centric*). Richiedono troppo tempo, consumano troppe risorse e potrebbero non essere le ricette giuste per i problemi di CX aziendali.

Il consiglio è di cominciare con progetti di CX piccoli e non costosi volti a produrre risultati con poco sforzo in modo da ottenere il buy-in da parte del management. Osservando con attenzione i dati X-VOC c'è la possibilità di selezionare i progetti giusti.

Per esempio, nel caso di Starbucks, concentrandosi sui due fattori principali negli Stati Uniti e in Cina: "saluto con un sorriso sincero" e "prova gratuita di nuove bevande / snack", - obiettivi relativamente facili - si sarebbe presto in grado di impostare dei progetti pilota poco costosi e di sicuro successo, collegando inoltre la CX al risultato aziendale - in questo caso, al miglioramento dell'NPS.

## Si può sempre migliorare l'NPS con una mentalità aperta

Sia in Starbucks America che nella Cina continentale, solo due dei cinque principali driver NPS sono attributi "del servizio" o "legati al servizio". I restanti fattori chiave - "adeguatezza dei prezzi", "gusto / sapore del caffè", "vedere ed essere visti" (sentirsi "parte del gruppo"), e "prova gratuita di nuove bevande / snack" - non hanno sostanzialmente nulla a che fare con il servizio.

Cosa ti dice questo?

È sempre possibile avere altri fattori - oltre al servizio - decisivi nel guidare il passaparola dei vostri clienti. Come professionista della CX, dovrete essere obiettivi nel valutare i dati X-VOC e dare indicazioni oggettive tese a raggiungere gli obiettivi aziendali.

Per migliorare l'NPS, è necessario avere una mentalità aperta: migliorare il servizio clienti o trasformare la cultura aziendale non è sempre la soluzione alle vostre sfide di CX.

## Invece di essere tagliato, mostra dove e quali costi tagliare

Oltre all'NPS, potreste anche usare i dati X-VOC per identificare altri driver di business - per esempio l'acquisto ripetuto e la fidelizzazione. Oltre a identificare i fattori più importanti per raggiungere i vostri obiettivi, i dati X-VOC possono anche indicare quali sono quelli non importanti, cioè quei fattori che contribuiscono di meno al raggiungimento degli obiettivi di business.

Con il supporto di dati oggettivi, quando l'azienda dovrà ridurre i costi, invece di essere licenziato, sarai tu ad indicare dove e cosa ridurre o eliminare; e il bello è che questi dati non provengono da enti esterni o interni, ma direttamente dai tuoi clienti.

Per giocare un ruolo obiettivo nell'allocazione delle risorse, bisogna essere indipendenti. La verità scomoda è che: la CX non è l'estensione del servizio clienti e non dovrebbe dipendere né dal *customer service* né da qualsiasi altra funzione; dopo il cambiamento culturale, la *customer centricity* potrebbe diventare il nuovo falso dio della *customer experience*<sup>75</sup>.

Usciamo dalla gabbia!

---

<sup>75</sup> Vedi Jack Springman, [Why I now believe Customer Centricity is the false god of Customer Experience](#) (Linkedin.com, 5 gennaio, 2017).

## Renditi Indispensabile

I clienti percepiscono un brand attraverso ogni esperienza che hanno ad ogni touchpoint e per tutto il loro ciclo di vita. Un brand, è letteralmente rappresentato dall'esperienza totale del cliente (TCE - Total Customer Experience).

Immaginate di cominciare la vostra valutazione da un singolo touchpoint di esperienza (ad esempio il negozio di Starbucks) per arrivare a coprire l'intera esperienza del cliente e quindi di valutare l'efficacia dell'allocazione delle risorse del vostro brand sommando le risorse impiegate per ogni singolo *touchpoint* (vedi Appendice B: Il branding dovrebbe essere gestito dal CXO - Customer Experience Officer e, NON dal CMO - Chief Marketing Officer).

La strategia si occupa dell'allocazione delle risorse. L'efficacia di una strategia si concretizza principalmente nel come vengono allocate le risorse. Quando si valuta imparzialmente l'esperienza del cliente, si può poi raccomandare la migliore strategia nell'impiegare le risorse per la gestione del vostro brand e per raggiungere gli obiettivi di business.

Rendendo operativa la mappatura del customer journey e assumendo il "nuovo ruolo" di valutatore indipendente e consulente strategico nella gestione della customer experience, renderete voi stessi, e la vostra metodologia applicata della CX, indispensabili.

## APPENDICE B

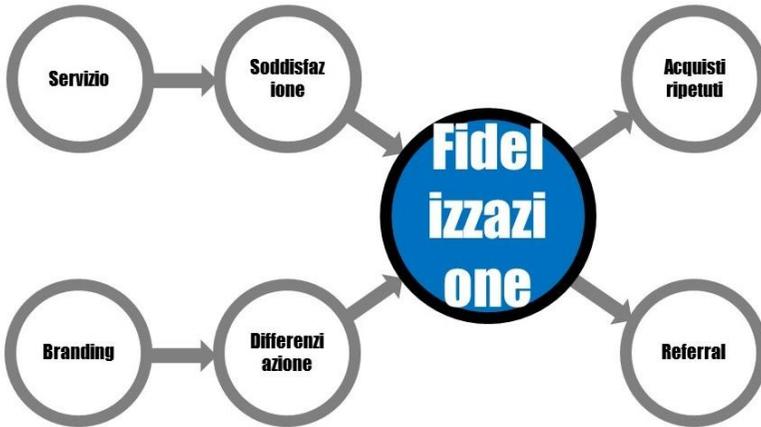
# Il Branding dovrebbe essere gestito dal CXO, non dal CMO

In una tipica giornata estiva a Hong Kong, il tempo è caldo e umido con molto sole. Prendo la metropolitana per una riunione d'affari e quando esco dalla stazione, una pioggia improvvisa e forte sostituisce il sole. Ci vogliono pochi minuti a piedi per arrivare al luogo dell'incontro e sono vestito con il mio miglior abito da lavoro. Non voglio presentarmi bagnato ma la riunione inizia tra cinque minuti. Sono nel panico.

Un venditore ambulante mi salva. Vende ombrelli appena fuori dalla stazione della metropolitana. Gli ombrelli sono in un mucchio disordinato sopra alcune scatole di cartone. I colori e le varietà sono limitati, ma i prezzi sono ragionevoli. Non mi fermo a pensare. Ne scelgo uno blu dall'aspetto discreto e pago. L'intera transazione si conclude in un minuto.

Alla fine l'ombrello si è rivelato essere ancora più resistente degli altri che avevo comprato nei negozi. L'ho usato per diversi anni prima che si consumasse. Ogni volta che passo da quella stazione, cerco di localizzare il venditore di ombrelli per comprarne uno nuovo, ma non l'ho più visto da quel giorno di pioggia. È stata una transazione unica.

## L'obiettivo comune ad ogni organizzazione



**Figura B-1** L'obiettivo comune ad ogni organizzazione: Ottenere la fidelizzazione dei clienti per raggiungere risultati di business

Sia chi lavora sul campo che chi opera nel Customer Service, rivendicano la responsabilità della soddisfazione del cliente. Quelli del Branding e marketing vogliono guidare la differenziazione del *brand*. Tuttavia, sia la soddisfazione che la differenziazione sono i mezzi, non il fine. Il personale del customer service soddisfa i clienti per renderli felici, per trattenerli e per generare un passaparola positivo. Quelli del branding cercano di differenziare il loro marchio dai concorrenti e fare in modo che i clienti si ricordino del loro brand e ritornino per acquisti futuri. Soddisfazione e differenziazione sono mezzi diversi per raggiungere lo stesso fine. Il fine comune è quello di trasformare i clienti una tantum in sostenitori a lungo termine che raccomandino la nostra azienda ad altri clienti potenziali (NPS) e che effettuino acquisti ripetuti nel tempo (Retention), entrambi questi comportamenti sono propri di un cliente fidelizzato.

Il venditore di ombrelli non si aspetta mai che i clienti ripetano il loro acquisto - è semplicemente una transazione una tantum che avviene fuori dalla stazione della metropolitana in un giorno di pioggia. Vuole che tu

compri sul posto quella volta. Il fatto che i clienti ritornino o meno non gli interessa. Non gli interessa affatto la fedeltà dei clienti.

Oltre al venditore ambulante di ombrelli con la sua transazione una tantum, ci sono aziende che non si preoccupano che i clienti ritornino per acquisti ripetuti? I monopoli non hanno bisogno di preoccuparsi di questo. La fedeltà dei clienti non ha importanza per loro perché i clienti non hanno nessun altro posto dove comprare.

A parte i monopoli e gli ambulanti con transazioni una tantum, preoccuparsi della fedeltà dei clienti è universale - vogliamo che i clienti continuino a tornare e che parlino bene di noi. La fedeltà dei clienti è qualcosa di cui tutte le imprese nei mercati competitivi hanno bisogno per sopravvivere e prosperare. Pertanto, la fedeltà del cliente non è solo l'obiettivo del personale di servizio e di chi lavora nel branding, ma l'obiettivo comune di tutti i dipartimenti di tutte le aziende in tutti i settori. La fidelizzazione del cliente è l'obiettivo comune di ogni organizzazione.

## Gestire il Brand = Gestire l'esperienza totale del cliente



Figura B-2 Lo scollamento tra Branding e Risultati aziendali

Il guru del design e del branding Walter Landor ha detto: "I prodotti sono costruiti nelle fabbriche; i *brand* sono costruiti nella mente". Il brand è una percezione creata non solo dalla pubblicità o dal prodotto. I clienti percepiscono un *brand* attraverso ogni esperienza che hanno in ogni *touchpoint* dall'inizio alla fine del loro ciclo di vita come cliente. Un *brand* è, letteralmente, rappresentato dall'esperienza totale del cliente (TCE).

Quindi, per logica, il branding copre l'esperienza totale del cliente per ottenere la fidelizzazione del cliente e le eventuali raccomandazioni ad altri clienti potenziali. Tuttavia, non è sempre così. In realtà, la gestione di un *brand* di solito rientra nel marketing. Questa è la ragione principale dello scollamento tra il branding e i risultati di business.

Quando "gestire il brand = gestire il marketing", i vostri sforzi e investimenti di branding si concentreranno pesantemente sulle attività legate al marketing. Ma, in verità, potrebbero essere le altre esperienze

relative a touchpoint differenti quelle che influenzano il modo in cui i clienti percepiscono il vostro *brand* e influenzano la fedeltà dei clienti. Quando si è ciechi rispetto a questo modo di vedere le cose, non si può vedere il quadro completo. Il prezzo di non vedere il quadro completo sono investimenti sbagliati e misurazioni distorte. Questo provoca la disconnessione tra i vostri sforzi di branding e i risultati di business.

Con il modello TCE (total customer experience), potete investire e misurare in modo oggettivo ed efficace perché potete vedere il quadro completo che consiste in tutte le esperienze (*touchpoint*) che influenzano il modo in cui i clienti percepiscono il vostro *brand* e il livello di importanza di ciascuna nel raggiungere gli obiettivi finali di branding, referral e acquisti ripetuti - i comportamenti risultanti della fedeltà dei clienti. Abbiamo costruito modelli TCE e li abbiamo applicati a vari settori, compresi i servizi finanziari, le telecomunicazioni e le organizzazioni governative e non governative (ONG).

## I modelli TCE per FSI, Telco e ONG

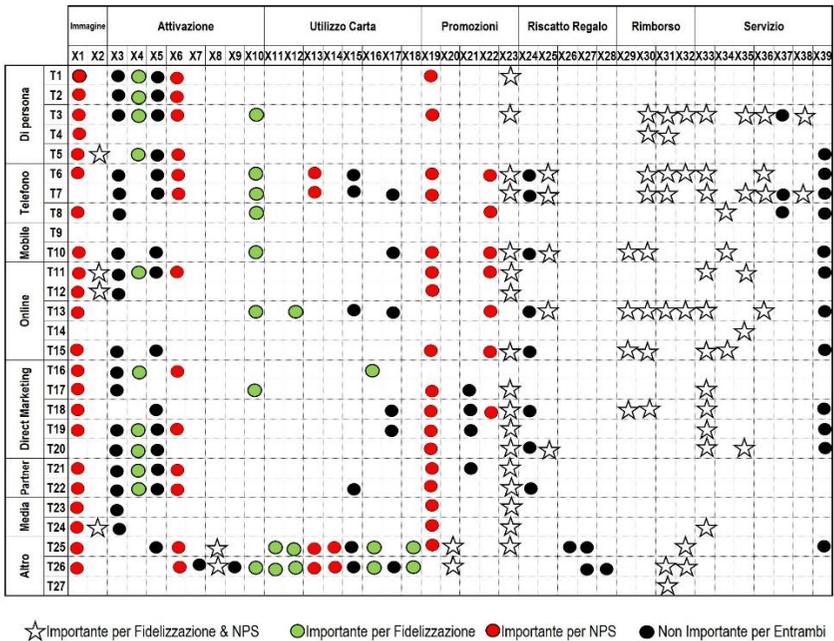


Figura B-3 Il modello TCE di una banca che emette carte di credito

La figura B-3 mostra un esempio di applicazione del modello TCE nei servizi finanziari in riferimento ad una banca emittente di carte di credito. I dati derivano dalla Credit Card Customer Experience Research, una ricerca indipendente commissionata da Global CEM, con 4.567 risposte valide di titolari di carte di credito di 16 grandi banche emittenti di carte di credito nella Cina continentale.

L'asse orizzontale abbraccia il ciclo di vita degli utenti di carte di credito, partendo dall'esperienza X1 fino alla X39 coprendo tutte le fasi della vita del cliente: immagine, applicazione, uso della carta, promozioni, riscatto dei regali, rimborso e servizio. L'asse verticale elenca tutti i punti di contatto da T1 a T27 attraverso i vari canali: faccia a faccia, chiamata, mobile, online, marketing diretto, partner, media e altri.

Le stelle bianche contraddistinguono i touchpoint che sono importanti nel guidare sia la fidelizzazione che l'NPS (net promoter score), i punti

verdi sono importanti per la fidelizzazione, i punti rossi importanti per l'NPS, e i punti neri non sono importanti né per l'una né per l'altro.<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> La classifica di importanza dei tre modelli TCE mostrati in questo capitolo sono stati generati utilizzando l'approccio di importanza derivata con l'analisi di regressione

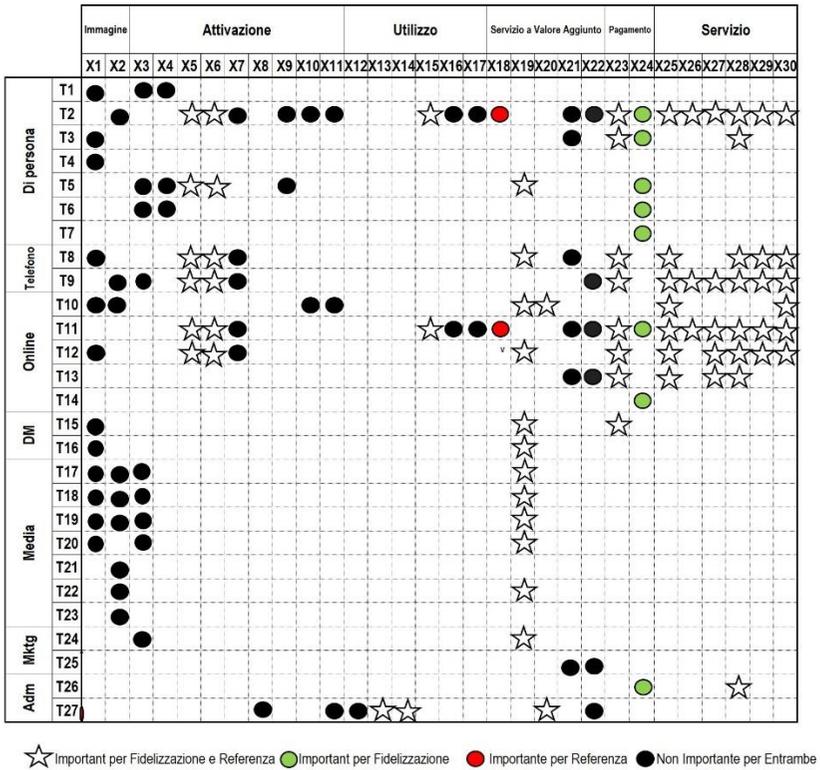
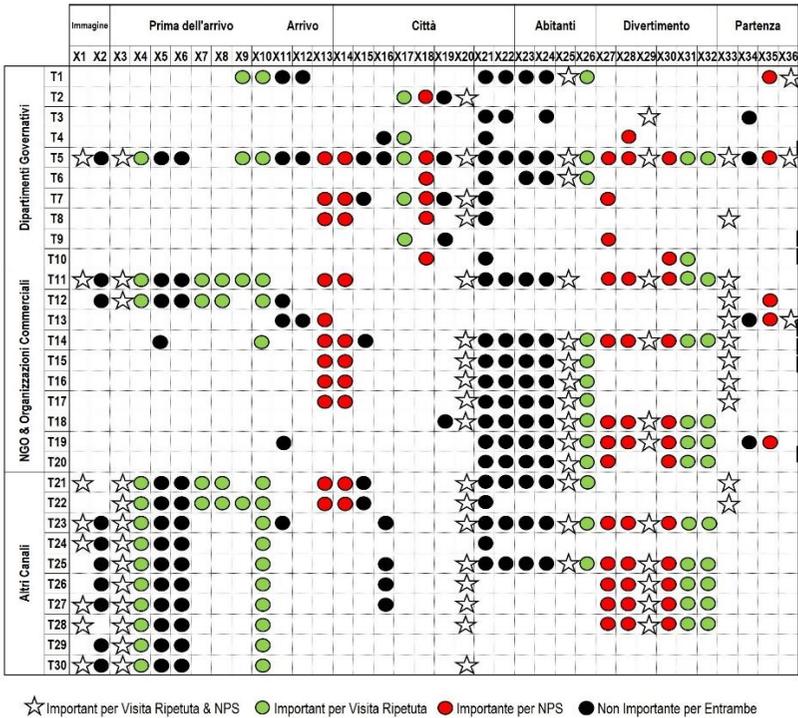


Figura B-4 Il Modello TCE di un Operatore di Rete Mobile

La figura B-4 è la versione semplificata di un modello TCE per un operatore di rete mobile. Questi dati appartengono alla Mobile Network Operators Customer Experience Research, una ricerca indipendente commissionata da CustomerThink (USA) e Global CEM, con 2.275 risposte valide.

L'asse orizzontale rappresenta i *touchpoint* (da X1 a X30) che i clienti incontrano e la loro corrispondente fase di vita (immagine, attivazione, uso, servizio a valore aggiunto, pagamento e assistenza). L'asse verticale rappresenta i *touchpoint* corrispondenti (da T1 a T27) coperti da vari canali (cioè faccia a faccia, chiamata, online, marketing diretto, media, marketing e amministrazione).

Le stelle bianche contraddistinguono i *touchpoint* che sono importanti sia per la fidelizzazione che per i referral, i punti verdi quelli importanti per la sola fidelizzazione, i punti rossi quelli importanti per i referral e i punti neri quelli che non sono importanti né per la fidelizzazione né per i referral.



**Figura B-5 Il modello TCE per il Global City Tourism**

Abbiamo costruito e applicato il Modello TCE a una ONG per il turismo. La Figura B-5 rappresenta il Modello TCE del turismo urbano globale usando i dati derivati dalla Global City Visiting Experience Research, una ricerca indipendente co-organizzata da CustomerThink (USA) e Global CEM, con 2.585 risposte valide di turisti intervistati in dieci città: Amsterdam, Dubai, Hong Kong, Londra, New York, Parigi, Shanghai, Singapore, Sydney e Tokyo.

Il ciclo di vita dell'esperienza copre le esperienze da X1 a X36 e le fasi che includono l'immagine della città, l'esperienza pre-arrivo, l'esperienza dell'arrivo, l'esperienza della città, l'esperienza con le persone, l'esperienza del divertimento e l'esperienza della partenza. Queste esperienze sono fornite dai *touchpoint* da T1 a T30 con le organizzazioni governative, commerciali e non governative e attraverso altri canali.

Le stelle bianche contraddistinguono i *touchpoint* importanti sia per le visite ripetute nel tempo da parte dei clienti che per l'NPS, i punti verdi quelli importanti per le visite ripetute, i punti rossi quelli importanti per l'NPS, e i punti neri quelli che non sono importanti né per le visite ripetute che per l'NPS.

## Liberiamo il Branding: Mai più sotto il Marketing!

Con il Modello TCE, potete passare dalla prospettiva parziale "gestire il branding = gestire il marketing" a una prospettiva oggettiva "gestire il branding = gestire la TCE". Che si lavori nei servizi finanziari, nelle telecomunicazioni o in un'organizzazione ONG, che si gestisca una banca che emette carte di credito, una rete di telefonia mobile o che si promuova il turismo delle città globali, è necessario vedere il quadro completo e quantificare l'importanza di ogni *touchpoint* e il suo contributo specifico nella fidelizzazione del cliente.

I dipartimenti di marketing possono investire molto in pubblicità e realizzare degli spot meravigliosi. Gli spot prodotti possono aver vinto premi e attirato gli occhi, ma giustificano l'investimento e le risorse utilizzate? Abbiamo visto spot premiati che hanno creato solo una consapevolezza e un buzz di breve durata, ma non un impatto duraturo sul *brand*. Qualcuno nella vostra organizzazione oserebbe dire che le risorse spese per questi sforzi di marketing potrebbero essere usate più efficacemente su qualche altro canale o *touchpoint*? Chi potrebbe esprimere questa opinione se il branding è sotto la responsabilità del marketing?

Per massimizzare l'efficacia del branding, la funzione di branding deve ottenere la sua indipendenza. È una buona cosa avere un Chief Branding Officer, staccato dal marketing e che risponde direttamente al CEO. Allo stesso modo, per massimizzare l'efficacia della gestione dei clienti, un Chief Customer Officer dovrebbe essere indipendente e non legato al servizio clienti. O, più idealmente, avere un chief experience officer, con il 100% di indipendenza e piena responsabilità, e zero attaccamento a qualsiasi funzione o dipartimento, valutando e gestendo obiettivamente l'efficacia sia dell'esperienza totale del cliente che degli sforzi di branding.

Quando qualcuno non è di parte, può valutare obiettivamente ciò che la vostra organizzazione fa e ottimizzare le risorse attraverso i canali e i

touch-points per raggiungere al meglio i risultati prefissati. Ora, nella nuova economia dell'esperienza e nel mondo di Internet in rapida evoluzione con così tanti nuovi *touchpoint*, media e canali, è possibile dotare questi tre Officer (chief branding officer, chief customer officer e chief experience officer) di uno strumento (il modello TCE) per svolgere il loro compito (massimizzare la fedeltà dei clienti) in modo obiettivo e quantificabile.

La strategia si occupa dell'allocazione delle risorse. L'efficacia di una strategia è giudicata in gran parte dall'efficacia nell'allocare le risorse. La strategia convenzionale sul branding, orientata verso la pubblicità e le attività legate al marketing, usa male le risorse, sia che siate una FSI, una telco o una ONG, nel generare acquisti ripetuti (*retention*) e nell'ottenere referral (NPS) - entrambi comportamenti conseguenti alla fidelizzazione. Per massimizzare la produttività delle risorse limitate di qualsiasi organizzazione, è il momento di collegare i vostri sforzi di branding ai risultati di business, è il momento di mettere la funzione giusta al posto di guida, è il momento di liberare il branding dalla schiavitù di ogni singolo dipartimento, ed è il momento di ripensare "come" e "chi dovrebbe" gestire il vostro *brand*. È tempo di cambiare.

Far gestire il branding dal vostro Chief Experience Officer. *Perché no?*

LA VOCE DEI NOSTRI CLIENTI

# Global CEM Certification Program

Voglio condividere, la voce dei nostri clienti, (la nostra VOC) quelli che hanno partecipato al Global CEM Certification Program per imparare la strategia PIG (chiamata anche Branded CEM Method).

## Europa

"Il metodo registrato CEM di Sampson Lee, è molto utile per cambiare la mentalità dei dipendenti e capire meglio il cliente. Molte aziende sono orientate al cliente ma in un modo interno e orientato ai processi. Con questo metodo si impara a vedere ciò che il cliente sperimenta e con questa nuova attenzione è più facile trovare punti di miglioramento e ottenere una migliore comprensione di ciò che è importante per il cliente. La metodologia è facile da usare e implementare e di grande utilità per me e il mio dipartimento".

**Linda de Winter, Head of Commercial Service Desk  
Swisscom (Svizzera)**

"Grazie Sampson per uno degli approcci più maturi e meglio strutturati alla gestione strategica e operativa dell'esperienza del cliente! Il suo Branded CEM Method innova moltissimo l'approccio esistente e lo ha decisamente migliorato con un'idea diretta e end-to-end dalla strategia all'implementazione."

**Thomas Berger, Head of Digital  
Toyota (Germania)**

"Il Branded CEM Method di Sampson offre grandi intuizioni su dove mettere le priorità quando le risorse sono limitate. Lo usiamo nella nostra battaglia quotidiana per creare *branded experience* che contano".

**Marc Dirix, Service Development Manager  
bpost (Belgio)**

"Ho avuto l'opportunità di conoscere Sampson partecipando al Global CEM Certification Program. È riuscito a creare un corso stimolante con una panoramica completa della Customer Experience. Mi ha sfidato ad affrontare le cose da prospettive diverse e ha offerto punti di vista interessanti sulla gestione e il miglioramento dei programmi di Customer Experience. Il metodo Branded CEM è davvero un metodo coraggioso che apre gli occhi".

**Andrei Calin, Head of Customer Care & Services  
ING Bank (Romania)**

"Il metodo registrato CEM di Sampson fornisce una visione unica nel mondo del Customer Experience Management, combinando e migliorando concetti vecchi e nuovi per portare una nuova visione in uno spazio potenzialmente confuso. Se non conoscete la vostra UX dal vostro NPS, la sua metodologia vi fornirà una visione chiara e una guida per aiutarvi a concentrarvi su dove potete avere il maggiore impatto".

**Robert Pepler, Manager - Portal Experience Team  
Hewlett-Packard (Regno Unito)**

"Il metodo Branded CEM di Sampson è fondamentale per lo sviluppo della mia carriera e mi permette di diventare un leader aziendale invece che un semplice specialista del servizio clienti".

**Wayne Grimshawe, Head of Customer Services  
Barclays Corporate (Regno Unito)**

## Europa

"Ho seguito uno dei suoi programmi di certificazione CEM globale. Il Branded CEM Method di Sampson ti aiuta ad adottare il punto di vista del cliente e a prendere decisioni preziose su come migliorare l'esperienza e la redditività: scomponendo il customer journey in touchpoint, per capire il valore olistico del cliente di ogni touch-point (transazionale ed emotivo), dove vale la pena investire per migliorare la customer experience e come implementarlo. Per me, Sampson è uno dei migliori esperti di CEM a livello mondiale!"

**Julio Herrera-Estevez, Chief Operation Officer  
Pavigym (Spagna)**

"La metodologia di Sampson Lee fornisce intuizioni preziose e i mezzi per mettere in pratica la teoria. Con la sua metodologia, Sampson sfida davvero il pensiero tradizionale, mostrando come ottenere di più con meno."

**Carmen Phillips, Owner  
Phillips MCT (Olanda)**

"Ho partecipato al Global CEM Certification Program e consiglieri vivamente il Branded CEM Method di Sampson per la sua natura stimolante e la sua rilevanza nella progettazione dei touchpoint. È una prospettiva interessante che dovette prendere in considerazione come parte della vostra dotazione completa per la CX".

**Zaheer Gilani, Sr. Principal Business Consultant  
Genesys (Regno Unito)**

"Ho partecipato al programma di certificazione CEM globale di Sampson a Copenhagen. Sampson ha dimostrato una conoscenza eccezionale dell'argomento CEM e ha trasformato il viaggio dall'esperienza dei clienti in passi e strumenti pratici da applicare per le aziende. Sampson usa esempi del mondo reale applicabili a tutti i tipi di aziende. Raccomando vivamente il metodo Branded CEM di Sampson. Se tutti i marketer, i venditori e i CXO applicassero la metodologia alle loro aziende, il mondo aziendale potrebbe essere vissuto come una corsa gioiosa da tutti noi!"

**Arne Fosshem, Founder & Owner  
Customer Insight AS (Norvegia)**

"Liberatevi dai miti mediati del *brand* e immergetevi nei processi reali del branding. Il metodo Branded CEM di Sampson getta una luce pratica sul quadro metodologico di interconnessione che aiuta a rendere il Branded CEM Method realizzabile e il valore reale arriva con la pratica".

**Liutauras Daugirdas, Partner  
SYNOPTICOM (Lituania)**

"Ho partecipato al Global CEM Certification Program a Londra nel 2007. Il metodo Branded CEM di Sampson mi ha aperto gli occhi e da allora siamo molto attenti ai punti di contatto con i clienti e a come migliorare l'esperienza dei clienti nel nostro campus IMD".

**Guy Schröcker, Executive Director Marketing & Communications  
IMD Business School (Svizzera)**

## Europa

"Ho avuto il piacere di lavorare con Sampson in una delle prime sessioni europee del suo programma di certificazione. Il suo Branded CEM Method è pieno di intuizioni, e mostra come implementarlo un passo dopo l'altro, come gestire un programma CEM e come concentrarsi sugli elementi chiave della Customer Experience. Raccomando assolutamente la metodologia di Sampson!

**Remy Simonis, Senior Formule Manager Coordinatie centrum ING (Olanda)**

"Durante i 2 giorni del Global CEM Certification Program posso onestamente dire che ho aperto gli occhi e sono venuto via con una comprensione completamente nuova di ciò che guida il comportamento dei clienti e di come le emozioni e i brand siano strettamente intrecciati. Sampson è un visionario e un grande campione per la customer experience, la sua profonda comprensione della sua materia permette a chiunque sia interessato a questo argomento di venire via con molti spunti di riflessione."

**Kevin Caulfield, EMEA Project Manager (IT Security and e-Commerce) (Regno Unito)**

"Nella mia ricerca di modelli CEM, ho avuto la fortuna di trovare il Branded CEM Method di Sampson. Ho partecipato al Global CEM Certification Program tenutosi a Londra. Dice che hanno avuto la fortuna di avere molti partecipanti al programma che li sostengono (la metà dei partecipanti sono "clienti ripetuti" o provenienti da referral). Mi interrogo: Si possono sbagliare così tanti professionisti di grandi aziende? Se volete scoprire come è possibile lanciare questo programma CEM 45 volte in 18 città, dovete sperimentarlo voi stessi. Buon Customer Journey con un grande capitano!"

**Jorge Garcia Del Arco, Founder ImproveChange.org (Spagna)**

"Il metodo Branded CEM del Global CEM Certification Program di Sampson Lee è stato molto stimolante! È una guida pratica per l'implementazione di concetti e soluzioni a problemi aziendali specifici".

**Yulia Avgul, Managing Partner Avgul Expert Company (Bielorussia)**

"Ho conosciuto Sampson come insegnante/moderatore durante la master class di 2 giorni del CEM. Uso ancora gli ingredienti unici e "ben pensati" per aiutare veramente i miei clienti a capire i propri clienti. Raccomando caldamente di ascoltare la metodologia innovativa e preziosa di Sampson".

**Rob Brosens, Owner en Managing Partner Customer-i (Olanda)**

"Questo corso apre gli occhi! Il metodo Branded CEM di Sampson offre nuove prospettive su dove investire e dove tagliare i costi. I CFO non sono il target medio quando si parla di customer experience, ma ora abbiamo la loro attenzione!"

**Linda Højbjerg, Program Manager GN Netcom (Danimarca)**

## Europa

"Il metodo registrato CEM di Sampson offre una visione stimolante ma molto preziosa sulla gestione dell'esperienza del cliente. Molto pragmatico, i suoi esempi, basati su una solida ricerca, aiutano a costruire il necessario buy in all'interno della nostra grande organizzazione".

**Luc Delepine, Commercial Banking - Business Development - Program coordination, ING (Belgio)**

"Ho avuto il piacere di vivere una master class sull'esperienza del cliente che mi ha aperto gli occhi, ricca di conoscenze e super intensa, tenuta da Sampson Lee. Il suo nuovo approccio di gestione dell'esperienza è direttamente applicabile e produce grandi risultati. Un must per ogni professionista dell'esperienza del cliente, raccomando con tutto il cuore il suo Branded CEM Method".

**Gerdien Dalmulder, Eigenaar  
Caramel Business (Olanda)**

"Ho partecipato al programma di certificazione CEM globale. È stato uno dei miei primi incontri con il concetto di Customer Experience Management ed è stata una rivelazione. Sono rimasto positivamente sorpreso dalla profondità del pensiero teorico e dei concetti pratici. Le invenzioni di Sampson del Branded CEM e della curva emozionale trasformano la "teoria" in "pratica", "misurata" e "monetizzata". Raccomando il suo Branded CEM Method a chiunque si occupi di customer care.

**Leszek Soltysik, Owner  
MoreInfo Consulting Services (Polonia)**

"Consiglio vivamente il metodo registrato CEM di Sampson. La metodologia combina le esigenze dei clienti e i valori del brand in un modo che è più completo di altre metodologie. L'approccio aiuta a identificare le aree su cui concentrarsi progettando l'esperienza del cliente. Vi aiuta a progettare un'esperienza che allinea la *brand promise* e la fornitura del servizio, e a creare clienti fedeli e promotori del vostro brand."

**Wim Geerdink, Manager Servicedesk  
BOVAG (Olanda)**

"Ho partecipato alla classe 2013 di Amsterdam del programma di certificazione CEM globale. Sampson ha fornito un metodo veramente utile e molto pratico per costruire e aumentare l'esperienza del cliente e il valore del cliente nella nostra organizzazione di consulenza e servizi di soluzioni, sempre con una chiara attenzione ai risultati di fondo. Consiglio vivamente ai dirigenti del marketing e dei servizi di attingere alle idee di Sampson per fornire ai propri clienti un'esperienza unica ed efficace".

**Markus Waser, Founder & Owner  
waser iPM (Svizzera)**

"Ho partecipato al Global CEM Certification Program di Sampson a Londra e molte tessere del mosaico sono andate al loro posto. Posso vedere chiaramente come iniziare e gestire il mio programma CEM. Raccomando vivamente il suo metodo Branded CEM".

**Sven-Erik Bergman, Marketing Campaign Planner  
SpareBank 1 SR-Bank (Norvegia)**

## Europa

"Ho avuto l'opportunità di conoscere Sampson partecipando al Global CEM Certification Program ad Amsterdam. Il suo pensiero sulla customer experience è innovativo ed emozionante, e ho imparato molto dal Branded CEM Method di Sampson".

**Petter Selvikvåg Berge, Business Controller  
Nordic Choice Hotels (Norvegia)**

"Il Branded CEM Method che Sampson Lee ha sviluppato è un metodo molto efficace per ottenere risultati tangibili e cambiamenti all'interno delle organizzazioni di oggi - offrendo di più con meno. Fornisce un approccio pratico passo dopo passo per tradurre gli obiettivi di business in strategie multicanale del brand. Dimostra che il vantaggio competitivo sostenibile - nel mondo online e offline - non si ottiene attraverso la centralità del cliente, ma si costruisce su una customer experience differenziante. Mostrando alle organizzazioni come utilizzare i processi subconsci dalla prospettiva dei clienti per fornire quell'esperienza (di marca) che guida il loro comportamento. L'approccio unico basato sui fatti fornisce alle organizzazioni intuizioni molto chiare che permettono loro di allocare i budget verso strategie e tattiche che offrono... di più con meno".

**Willemijn Schneyder-Valbracht RM, Owner  
MerkMijn Marketing (Olanda)**

"La mia valutazione è che il metodo registrato CEM di Sampson sia tra i migliori, se non il migliore nel mondo della customer experience. Raccomando la sua metodologia a chiunque sia interessato a creare un'organizzazione cliente-centrica di livello mondiale."

**Ibrahim Musa Umar, SVP (People and Organisation)  
Signtura Outsource (Regno Unito)**

"La certificazione CEM globale è stata un'esperienza eccellente. In pochi giorni, abbiamo imparato la teoria della customer experience e i modi pratici per implementarla. Consiglio vivamente il metodo CEM di Sampson."

**Chris Parker, Customer Experience + Business Technology Consultant  
CoolExperience (Olanda)**

"Quando ho preso parte al Global CEM Certification Program, la Customer Experience era ancora un termine vago e spesso solo una parola alla moda nel vocabolario dei marketer. Oggi la situazione è migliorata e credo che questo sia dovuto agli sforzi di Sampson Lee. Il suo Branded CEM Method ha molto senso per chiunque prenda sul serio il marketing moderno, le vendite, l'assistenza clienti o il CRM. Tutto si fonde in termini pratici sotto l'ombrello della Customer Experience

**Ondrej Tomas, Partner  
CleverMaps, s.r.o. (Repubblica Ceca)**

"Il Branded CEM Method di Sampson è un metodo molto coerente e facile da imparare e da applicare, che si concentra sui punti chiave di apprendimento per ogni specialista della Customer Experience..... In altre parole, la sua metodologia CEM è essa stessa una grande esperienza del cliente e ti aiuta a fornire una grande esperienza!"

**Sophie Lerson, Marketing Product owner  
Keytrade Bank (Belgio)**

## Europa

"Gestire l'esperienza del cliente è la passione di Sampson e lui trasmette questa passione ai suoi studenti. Il suo metodo Branded CEM è intenso e molto ben pensato."

**Stéphanie Houet, E2E Process Manager for Direct Mail & Admin Mail  
bpost (Belgio)**

"Il metodo registrato CEM di Sampson è davvero stimolante e uso molte delle sue intuizioni per aiutare i miei clienti a creare esperienze uniche per i clienti in particolare in quei momenti che contano di più".

**Deborah Wietzes, Senior Manager  
VODW (Olanda)**

"Il metodo registrato CEM di Sampson è una metodologia eccellente. Trovo molto interessante che la sua metodologia crei valore per il denaro/investimento, poiché aiuta l'organizzazione a scegliere in quali touchpoints investire e in quali no".

**Allard d'Engelbronner, Expert Klantbediening & Klantgericht ondernemen  
AdE Consultancy (Olanda)**

"Il Customer Experience Management (CEM) è sulla bocca di tutti da un paio d'anni. Sorprendentemente, molte aziende falliscono nella fase di implementazione. Ci sono due ragioni principali: Interpretazione errata di cosa sia il CEM (no, non si tratta (sempre) di deliziare il cliente) e una visione isolata della Customer Experience (causata da silos organizzativi e/o tecnologici). Sampson ha sviluppato un approccio mirato per analizzare la Customer Experience attraverso i Customer Touchpoints e analizzare la deviazione dalla Brand Promise. Il suo Branded CEM Method aiuta a rivedere l'efficacia degli investimenti e a riallocare i budget per creare la Customer Loyalty".

**Stefan Kauck, Senior Principal Business Consultant Europe, Middle East  
& Africa, Genesys (Germania)**

"Il metodo Branded CEM di Sampson rappresenta un approccio multidisciplinare che combina psicologia, strategia e capacità analitiche. La conoscenza pratica della CX e dei suoi strumenti è utile nel mio lavoro quotidiano, e anche nella mia vita personale".

**Grzegorz Palyska, Business Application Development Manager  
P4 (Polonia)**

"Il metodo registrato CEM di Sampson è assolutamente favoloso, un approccio originale, stimolante e altamente efficace per la Customer Experience. Tutto ciò che ho imparato e messo in pratica, ha semplicemente funzionato. Ho usato il concetto di Emotion Curve in molti modi; un modo è stato quello di migliorare l'esperienza offerta al pubblico come relatore principale. I tassi di feedback del pubblico sono migliorati in modo significativo e mantengono un livello sempre alto... Il concetto sviluppato da Sampson viene dal futuro, ma il ritorno dell'investimento inizia il secondo giorno dopo che ho imparato la sua metodologia".

**Adrian Barbu, President  
Mystery Shopping Providers Association Europe (Romania)**

## Europa

"Sampson ha una profonda conoscenza del Customer Experience Management ed eccelle nel condividerla. Il suo Branded CEM Method è destinato a fornire intuizioni molto utili sulla gestione di un programma di Customer Experience".

**Rafaela Silva, Customer Experience & Digital Marketing Manager – Zippy Sonae SR (Portogallo)**

"È stato tre anni fa... Ero a Parigi per il Global CEM Certification Program tenuto da Global CEM. Il metodo Branded CEM di Sampson è creativo, forte e nuovo. Grazie Sampson per una metodologia così utile".

**Erol Buğdaycı, Unit Manager, Customer Relations  
Isbank (Turchia)**

"Sampson sa esattamente come tradurre la sua visione della customer experience nel business quotidiano. Il suo Branded CEM Method fornisce riflessioni utili ed è un vero apri-occhi per chiunque abbia a che fare con i clienti e voglia ottenere il massimo dalla creazione di valore per l'azienda/gli azionisti."

**Robbert Fofana, Owner  
Wild Cherry Consultancy (Olanda)**

"I joined Sampson and his team in Hong Kong for The Global CEM Certification Program and came back very inspired both personally and professionally. Sampson is a true capacity and undoubtedly one of the most knowledgeable CEM experts around"

**Jakob Dyrbye, Owner, Creative Director  
Faust Dyrbye A/S (Danimarca)**

"Grazie a Sampson Lee e al suo Branded CEM Method, ho raggiunto le competenze e le conoscenze per sviluppare una carriera di successo nella customer experience. Sampson sa come trasmettere la sua profonda conoscenza in modo semplice e potente, "efficace". Credo che la parola "ispiratore" si adatti bene a Sampson".

**Tomas Ibañez, Director asociado  
Brain Trust Consulting Services (Spagna)**

"Il metodo registrato CEM di Sampson è di grande valore per me e per i miei clienti. Sampson Lee è per noi l'esperto numero uno in Customer Management e CEM".

**Richard R. van Nieuwenhoven Helbach, Customer Value Inspirator  
Customer Passion Company (Olanda)**

"La meravigliosa metodologia CEM di Sampson Lee è davvero in linea con quello che tutte le aziende vogliono ottenere: il giusto equilibrio e le cose giuste da fare".

**Gerard Buchler, EMEA Sustain & OSP Sustain Manager  
Dell (Francia)**

## Le Americhe

"La metodologia CEM di Sampson ha cambiato tutta la mia vita lavorativa e ha influenzato contemporaneamente tutti i miei progetti attuali. Dopo il suo corso sono tornato alla mia scrivania e ho guardato i miei progetti. Mi sono semplicemente reso conto che tutti i progetti dovevano essere rivisti da zero. Lo dico in modo totalmente positivo e ne è valsa la pena. Sampson mi ha fatto vedere il Customer Experience Management da una prospettiva totalmente nuova e ora, 4 anni dopo aver partecipato al suo corso, la conoscenza che ho acquisito è ancora all'avanguardia e semplicemente fantastica".

**Fabian Romankewicz, Sales Enablement Program Manager  
Cisco Systems (USA)**

"Sampson ha sviluppato una metodologia affascinante per mappare i viaggi dei clienti per identificare alla fine dove è meglio investire risorse limitate. Il suo approccio è chiaro, innovativo e stimolante".

**Janelle Matthews, Global Vice President, Business Solutions & Consulting  
Genesys (USA)**

"Innovativo, stimolante, capace di porre le domande giuste ed estremamente necessario, il metodo del signor Lee è una svolta nel business e nello sviluppo strategico per tutte le aziende che vogliono differenziarsi nel loro mercato".

**Larry Sackiewicz, Partner  
TRD Global (Brasile)**

"Mentre molte persone parlano di Customer Experience Management (CEM), il metodo di Sampson prende il CEM e lo traduce in una struttura attuabile. Abbiamo usato questa struttura con successo con i nostri clienti. I modelli di Sampson della curva delle emozioni e dei punti di contatto del cliente mi hanno dato una visione diversa della Customer Experience. Consiglio vivamente la sua metodologia".

**Stuart Walters, Principal Business Consultant  
Genesys (USA)**

"L'intuizione di Sampson sulla gestione dell'esperienza del cliente rende vivo l'argomento, e il suo metodo registrato CEM lo valorizza. Le sue idee e la sua esperienza rappresentano una ventata di aria e pensieri freschi".

**Jonathan Ward, Business Process Improvement Manager  
Expro (USA)**

"La metodologia registrata CEM di Sampson Lee è stata una parte importante del mio sviluppo nel campo della CEM".

**Gustavo Monzon, New Student Services  
The University of Texas at El Paso (USA)**

"Per anni le aziende non hanno messo in pratica la raccomandazione che Sampson Lee sta facendo: identificare i propri Branded Pleasures e Good Pains. Solo una manciata di business leader ai vertici dell'azienda lo capisce".

**Mark Stanley, PMP, Senior Principal Business Consultant  
Genesys (USA)**

## Le Americhe

"Sampson è un grande leader di pensiero in materia di gestione dell'esperienza del cliente. La sua metodologia CEM è ben studiata e fornisce risultati tangibili basati su un approfondito background teorico".

**Birgitt Romankewicz, Sr. Director, Global Sales Enablement  
Harmonic (USA)**

"I metodi di Sampson per la gestione della customer experience hanno cambiato il mio modo di affrontare le conversazioni con tutti i clienti... interni, esterni, familiari! Mi è piaciuto molto lavorare con Sampson e raccomanderei lui e la sua metodologia a chiunque cerchi di risolvere le dinamiche di una gestione di successo dell'esperienza del cliente".

**Charlie Godfrey, Sr. Principal Business Consultant  
Genesys (USA)**

"Sampson ha usato esempi tangibili per insegnarci la sua metodologia CEM e dà una prospettiva diversa su come approcciare la customer experience. In poco tempo abbiamo imparato diversi concetti e strumenti utili che siamo stati in grado di implementare immediatamente".

**Jendy Burchfield, Associate Director  
Brain Trust Consulting Services (USA)**

"Sampson rende tangibile il Customer Experience Management (CEM) concentrandosi sull'applicazione pratica della strategia CEM nelle grandi imprese attraverso la lente che conta - da fuori (cliente) verso dentro (impresa). Con la giusta attenzione sui modelli e gli elementi del CEM, la sua metodologia si concentra sulla parte pratica del CEM per i professionisti che hanno a cuore il cliente."

**Mike Galvin, Director of Client Solutions  
Medallia, Inc. (USA)**

"Sampson ha sviluppato una metodologia approfondita sull'allineamento tra la brand promise e il servizio erogato, che identifica i branded pleasure e i good pains. Il suo approccio mi ha aiutato a identificare alcune delle aree su cui dovrei concentrarmi durante la progettazione dell'esperienza. Consiglio vivamente il suo metodo".

**Musa Hanhan, Director of Experience Design  
Genesys (USA)**

"I metodi CEM di Sampson rappresentano un approccio eccezionale alla comprensione della branded consumer experience; è stato un piacere poter imparare da lui e cambiare la mia prospettiva di CEM in una nuova entusiasmante metodologia che è senza dubbio una chiave per creare una branded experience".

**Francisco De Vega, Partner Development and Online Sales  
iZettle (Messico)**

## Australia, Asia, Africa & Medio Oriente

"Il metodo registrato CEM di Sampson Lee mi ha dato una nuova prospettiva sull'esperienza del cliente che non avevo mai considerato. È totalmente diverso da quello che mi aspettavo, e ho imparato molto".

**David Zammit, Supporter Experience Director  
Compassion Australia (Australia)**

"Che incredibile set di metodologie ha Sampson. La capacità di trasformare le organizzazioni in veri sostenitori dei clienti attraverso l'uso della sua metodologia CEM è semplicemente incredibile da vedere".

**Cameron Smith, Principal Business Consultant  
Genesys (Australia)**

"Ho trovato Sampson competente e ho apprezzato la sua presentazione del metodo registrato CEM. Raccomando la sua metodologia CEM è raccomandata ad altre aziende".

**Sam Ghebranious, Director  
Advance Coaching & Consulting Pty Ltd (Australia)**

"Sampson ha una storia da raccontare che cambierà per sempre il modo di pensare alla gestione dell'esperienza dei clienti. È stato un piacere investire nel programma CEM di Sampson per imparare, condividere e interagire con altre persone che la pensano allo stesso modo e che 'capiscono' ciò che guida alcuni dei brand più grandi e di maggior successo oggi. Mai un momento di noia con Sampson! Raccomanderei il suo metodo Branded CEM a chiunque voglia pensare in modo diverso all'esperienza del cliente".

**Maurie Barnes, Senior Principal Business Consultant  
Genesys (Australia)**

"Sampson Lee è un esperto in Customer Experience Management. La profonda conoscenza di Sampson nella Customer Experience insieme alla sua profonda esperienza di consulenza nel settore ha reso il suo metodo registrato CEM più efficace per tutti i dirigenti aziendali."

**Tarique Amin Bhuiyan, Principal - Business Consulting  
Infosys Lodestone (Australia)**

"L'approccio di Sampson al Customer Experience Management sfida alcune convenzioni del CEM, ma le sue intuizioni sul comportamento e le emozioni dei clienti vi faranno convertire alla sua metodologia".

**Ian Low, Principal Business Consultant  
Genesys (Australia)**

"Sampson conosce la Customer Experience nel profondo. Il suo metodo Branded CEM è stato un pensiero che mi ha aperto gli occhi. È stato un piacere conoscerlo!".

**Marlin Silviana, Associate Partner  
Hachiko - Customer Loyalty Solutions (Indonesia)**

## Australia, Asia, Africa & Medio Oriente

"Sampson Lee ha sviluppato una metodologia CEM pratica che rende possibile applicare le teorie alla pratica. Lo consiglierei soprattutto alle persone che lavorano nel branding per conoscere l'applicazione della Peak-End Rule".

**Nopparat Suksaranludee, Group Director of Loyalty & Partner Marketing  
ONYX Hospitality Group (Tailandia)**

"Il metodo Branded CEM di Sampson mi ha aperto gli occhi. Ho imparato molto dalla sua metodologia su come creare una branded customer experience".

**David Yeung, Group Manager, Customer Services China  
Swire Beverages (Hong Kong)**

"Vorrei menzionare l'approccio metodico di Sampson Lee alla Customer Experience, la sua capacità di rendere viva la presentazione con esempi recenti e costruire il concetto di "pleasure-pain gap" nella comprensione del customer journey. Raccomando il Branded CEM Method a tutti i senior manager che vogliono costruire un'organizzazione customer centric o capire le basi per iniziare un programma di Customer Experience Management."

**Abhijit Gupta, Management Consultant - Customer Experience Strategy  
Customer Future (India)**

"La ricerca di Sampson e il suo modo di trasferire i concetti di gestione dell'esperienza del cliente sono eccezionali. Molto pratico e applicabile in diversi settori e culture. I suoi casi di studio ed esempi forniscono chiarezza e mostrano come un'organizzazione può iniziare immediatamente ad applicare questi concetti."

**Kolawole Osinowo, Head of Customer Care and Logistics, West and  
Central Africa  
Microsoft (Nigeria)**

"Ho partecipato al programma di certificazione CEM globale di 2 giorni, ed è stato come aprire gli occhi per la prima volta. Una "boccata d'aria fresca" che mi ha veramente aiutato a tornare con una nuova prospettiva entusiasta su una metodologia e una struttura preziosa e all'avanguardia, che ora sono concetti mainstream. All'epoca, abbiamo sfidato noi stessi ad essere centrati sul cliente senza il know-how, gli strumenti e la giusta metodologia. Essere stato certificato attraverso il Branded CEM Method mi ha fatto capire cosa sia l'esperienza del cliente, mappare i customer journey indossando i panni del cliente, capire la curva delle emozioni di picco dolore-piacere e la branded value experience, e quindi identificare dove investire risorse limitate per aumentare il valore dell'azienda e del cliente. È una metodologia di grande valore che consiglio vivamente".

**Filipa Henriques (Portugal), Continuous Improvement & Customer Care  
Director  
ZAP (Angola e Mozambico)**

## Australia, Asia, Africa & Medio Oriente

"Sampson combina la profonda conoscenza accademica della materia con l'esperienza pratica e mette insieme una metodologia molto stimolante che è orientata verso miglioramenti pratici nel mercato. Il suo Branded CEM Method è fortemente raccomandato per coloro che vogliono aiutare il loro business a migliorare le prestazioni della customer experience."

**Machado Ricardo, Senior Lecturer Marketing  
UNISA (Sud Africa)**

"Sampson Lee è molto esperto e innovativo nel CEM. Il suo approccio innovativo al CEM nelle organizzazioni ha dimostrato di essere un decisivo cambio di paradigma nella gestione dell'esperienza del cliente per la nostra organizzazione."

**Ralph Omoregie, CEO  
Tasowie Consulting (Nigeria)**

"Sampson spiega in modo creativo i concetti chiave e illustra come è possibile implementarli con successo per ottenere grandi risultati. Il suo Branded CEM Method ha avuto un grande impatto su di me e lo consiglio vivamente perché è pratico, creativo ed efficiente."

**Nour Taher, Customer Experience Officer  
Bank al Etihad (Giordania)**

"Ho acquisito una nuova prospettiva del CEM e consiglio vivamente il metodo registrato CEM di Sampson Lee".

**Saleet Granit, CEO  
Adkit (Israele)**

"Sampson ha creato una fantastica metodologia CEM che non solo aiuta l'organizzazione a concentrarsi sulla creazione ed erogazione di una migliore esperienza del cliente, ma anche su come gestirla. E' anche molto utile nella vita quotidiana. C'è talmente tanto valore nel suo metodo che possiamo avere un impatto sul mondo intorno a noi se ci concentriamo su ciò che facciamo e ci riferiamo alla Customer Experience."

**Mohamed Afifi, Managing Director Middle East  
Genesys (Emirati Arabi Uniti)**

"Il metodo registrato CEM di Sampson è la migliore metodologia di esperienza del cliente che abbia mai visto. Questo metodo mi ha aperto gli occhi e ho implementato ciò che ho imparato a Parigi nella mia organizzazione".

**Abdulaziz Abdulbaqi MT (ASCP)H, CPHQ, Director, Quality Improvement  
& Patient Safety  
International Medical Center (Arabia Saudita)**

## E, alcune parole dai nostri Partner

"Avendo pescato per molti anni nei mari del miglioramento dei clienti, ho trovato difficile convincere i dirigenti che stavano uccidendo le loro imprese seguendo i benchmark e gli standard. Questo fino a quando ho scoperto la strategia PIG (Pain Is Good) di Sampson Lee che fornisce il primo modello utilizzabile e di successo che massimizza i ritorni dai clienti senza cadere nella trappola della generalizzazione o della supposizione."

**Dr. Brownell O'Connor, Owner  
Brownell O'Connor Ltd. (Irlanda)**

"Sampson Lee è un innovatore e un vero leader di pensiero nel mondo della customer experience".

**Bob Thompson, Founder/CEO  
CustomerThink (USA)**

"Una delle poche vere innovazioni nella customer experience degli ultimi anni è il concetto 'Pain Is Good' di Sampson Lee. Va contro gran parte della saggezza convenzionale sulla necessità di 'deliziare i clienti' in tutto ciò che si fa, e per questo motivo è una boccata d'aria fresca. In poche parole, il concetto consiste nel concentrarsi sulle cose che contano di più per i vostri clienti e che differenziano il vostro *brand*. Questo significa investire nelle cose che creano veramente valore per i clienti e spostare i costi dalle cose che non lo fanno. Quale CFO potrebbe non essere d'accordo! Raccomando completamente PIG a qualsiasi organizzazione che desideri migliorare l'esperienza del cliente. Tanto che è diventato parte integrante dell'approccio di Smith+co per aiutare i nostri clienti".

**Shaun Smith, Co-author  
Bold: How to be Brave in Business and Win (Regno Unito)**

"Se il tuo obiettivo è quello di stupire tutti i tuoi clienti tutto il tempo, stai sprestando risorse. Se riesci a trovare i punti significativi di stupore e i pain point per la costruzione del brand, puoi mantenere i clienti più felici, più a lungo e ad un costo molto più basso. Sampson Lee ha perseguito la centralità del cliente per quindici anni e svela il mistero del piacere del cliente senza andare in bancarotta".

**Jim Sterne, Chairman  
Digital Analytics Association (USA)**

"Sampson è il creatore del Branded CEM Method, che si concentra sull'investimento nei touchpoint che sono essenziali sia per i vostri clienti che per il vostro brand. In questo modo non si sprecano soldi in touchpoint che non differenziano il vostro brand dai concorrenti. La visione di Sampson è molto originale, dicendo che non bisogna sempre ascoltare il cliente e che infliggere un po' di dolore è efficace per distinguere il tuo marchio ed essere ricordato dai tuoi clienti".

**Lody Offenberg, Former Co-owner  
TOTE-M (Olanda)**

## E, alcune parole dai nostri Partner

"Abbiamo dato in licenza la metodologia di Sampson per anni. Questo ha portato a noi e ai nostri clienti risultati preziosi: migliore fedeltà, differenziazione del marchio e aumento delle vendite. Abbiamo applicato il suo metodo con successo nei servizi finanziari, telecomunicazioni, FMCG, beneficenza, e-Commerce e retail".

**Kees Kerkvliet, Owner  
TOTE-M (Olanda)**

"Il metodo Branded CEM di Sampson Lee ha aperto gli occhi a me e ai nostri 25 consulenti formati e certificati. Consiglio vivamente la sua metodologia a chiunque sia interessato a definire e implementare un'esperienza del cliente efficace".

**Annemiek van Moorst, Founder  
TOTE-M (Olanda)**

## RICONOSCIMENTI

# Amici & Colleghi

A Bob Thompson, il mio mentore negli Stati Uniti, che mi ha fornito piattaforme online e offline per condividere le mie idee e i risultati della ricerca con un pubblico globale e per interagire e discutere con i professionisti del settore. La nostra amicizia è senza tempo.

Ad Annemiek van Moorst e Lody Offenberg, i miei partner commerciali in Olanda, che hanno creduto nella mia metodologia e l'hanno autorizzata per primi. Il loro apprezzamento aumenta la mia fiducia ed è sempre la mia motivazione.

Al Dr. Paul Cheung e Angela Castro, che mi hanno dato l'opportunità di insegnare all'Università di Hong Kong. Con la loro fiducia, ho avuto la libertà di presentare la mia metodologia in un ambiente accademico per più di un decennio.

Al Dr. Brownell O'Connor in Irlanda, Shaun Smith e Jennifer Kirby nel Regno Unito, Dr. Candice Ng-Chee a Singapore, Donna Fluss, Ro King, Jim Sterne, Paul Ward, John Chisholm e Paul Greenberg negli Stati Uniti, che hanno realizzato con me il Global CEM Certification Program, un podio commerciale da cui predicare la mia metodologia.

A Jim Sterne, John Holland, John Chisholm e Bob Thompson negli Stati Uniti, Annemiek van Moorst nei Paesi Bassi, e Henry Winter e il mio team di ricerca a Shanghai. Con il loro aiuto, tutti i progetti di ricerca indipendenti che hanno convalidato le mie intuizioni e teorie sono stati realizzati.

A Ro King, il mio editore di New York, che ha revisionato professionalmente e pazientemente il mio lavoro scritto in inglese per

anni. Ro non ha mai smesso di affinare i miei pensieri nel processo di scrittura di questo libro. È una meravigliosa amica personale ed è stata il mio angelo nei miei momenti più bui.

Al mio team di produzione, Sampras Lee, Alice Tse e Sharon Chan, che ha lavorato alacramente dietro le quinte. I loro continui sforzi per perfezionare questo libro sono inestimabili per me.

## UNA NOTA SULL'AUTORE

# Sampson Lee

Sampson ha fondato Global CEM e ha inventato PIG Strategy. Con contenuti basati sull'invenzione di Lee, Global CEM ha eseguito il primo programma di certificazione di gestione dell'esperienza del cliente al mondo in 19 città internazionali. PIG Strategy è stato concesso in licenza per la prima volta in Belgio e nei Paesi Bassi.

## UNA NOTA SUL TRADUTTORE

# Sergio Rossini

Sergio ha un'esperienza pluriventennale in società di servizi multinazionali e di consulenza.

Ha ricoperto diversi ruoli sia operativi in filiale che di staff nel Quartier Generale a livello nazionale ed internazionale.

Dopo un'esperienza nella consulenza di direzione e sui sistemi qualità, ha gestito il Total Quality Management in Schindler Italia dove ha introdotto il sistema di gestione dei reclami aziendale e ha creato ed implementato un sistema di misurazione della soddisfazione dei clienti, vincendo anche un premio per la creazione di un modello statistico basato sulla regressione lineare che poi è stato adottato da Schindler a livello di Gruppo.

La sfida successiva è stata quella di reingegnerizzare tutti i processi aziendali in qualità di Project Implementation Manager di SAP su One Single Client e ha poi guidato la riorganizzazione aziendale come Change Management Supervisor.

Dopo un'esperienza come Region Manager nel nord d'Italia, ha ricoperto il ruolo di Sales, Marketing & CX Italia per Schindler.

I quattro anni come Group Head of Customer Excellence gli hanno permesso di viaggiare in tutto il mondo confrontandosi e coordinando le attività di Customer Experience a livello globale con responsabilità su oltre sessanta nazioni.

E' in questo periodo che l'incontro con Sampson Lee gli ha permesso di reinterpretare il sistema di miglioramento della CX, focalizzandosi sull'implementazione della Brand Promise e la conseguente allocazione delle risorse, dando così una dimensione strategica alla CX.

In un mondo in cui tutti i manager sembrano ossessionati dal numero che misura la CX che deve sempre crescere (NPS, CSAT, CES...), Sergio ha sviluppato una metodologia il cui obiettivo è la cattura e l'analisi delle emozioni dei clienti al fine di capire il PERCHE' nascosto dietro al voto dato nelle interviste di soddisfazione.

E' solo capendo le motivazioni che danno origine ai comportamenti che si può pensare di trasformare i dati raccolti in azione.

Perché la CX senza il cambiamento è solo un hobby.

Oggi Sergio offre servizi di consulenza in Sagres.

## UN PICCOLO DESIDERIO

# Una Donazione

Questo libro è stato scritto con grande impegno e sforzo; ma, cosa ancora più importante, è stato scritto per ispirarvi e facilitare il vostro lavoro. Invece di farvi pagare del denaro per accedervi, ho deciso di rendere questo libro liberamente disponibile per tutti.

Nel caso in cui abbiate scaricato e letto questo libro, e lo troviate utile per il vostro lavoro, apprezzerei molto se poteste fare una donazione (di qualsiasi importo che ritenete appropriato) a qualsiasi ente di beneficenza che scegliete. Ogni donazione - qualunque sia l'importo - va molto lontano. Grazie in anticipo!