



**POLITECNICO  
DI MILANO**



## **Customer centricity: quando il cliente ha sempre ragione (?)**

Lucio Lamberti, Politecnico di Milano – School of Management

@luciolamberti

[lucio.lamberti@polimi.it](mailto:lucio.lamberti@polimi.it)



- ✓ Definire la customer centricity - è solo marketing?
- ✓ Costruire la customer centricity - Sun Tzu 2.0
- ✓ Gestire la customer centricity - il cliente ha sempre ragione?



Settore: utilities

Il problema:

	Benvenuto	Amministrazione	Assistenza tecnica	Commerciale
Valutazione soddisfazione (1-5)	4.6	2.8	3.8	3.9
Gruppo di operatori	A	B	B	A



Qual è il KPI ideale per incentivare l'efficienza nella fatturazione?

#fatture processate  
unità di tempo



# Non escludo lo storno





Customer centricity: il cliente al centro

Cliente come partner...

...verso cui convergono tutti i processi  
aziendali, pensati come processi del  
cliente...

...e le relazione inter-aziendali...

...e basta, per ora



# E il mercato è sempre più tosto



- ✓ A Milano, il secondo cognome più diffuso è Hu
- ✓ 8,5 milioni di italiani si dichiarano vegetariani (1,5 nel 2000)
- ✓ Il giro di affari del cibo halal in Italia è di 5 miliardi di Euro
- ✓ Un italiano su sette vive al di sotto della soglia di povertà



- ✓ 7 miliardi di persone al mondo
- ✓ 5,4 miliardi hanno connessione alla corrente elettrica
- ✓ 5,3 miliardi sono in possesso di un telefono cellulare
- ✓ 2,4 miliardi sono connessi a internet



# Molto attenti a quello che si dice

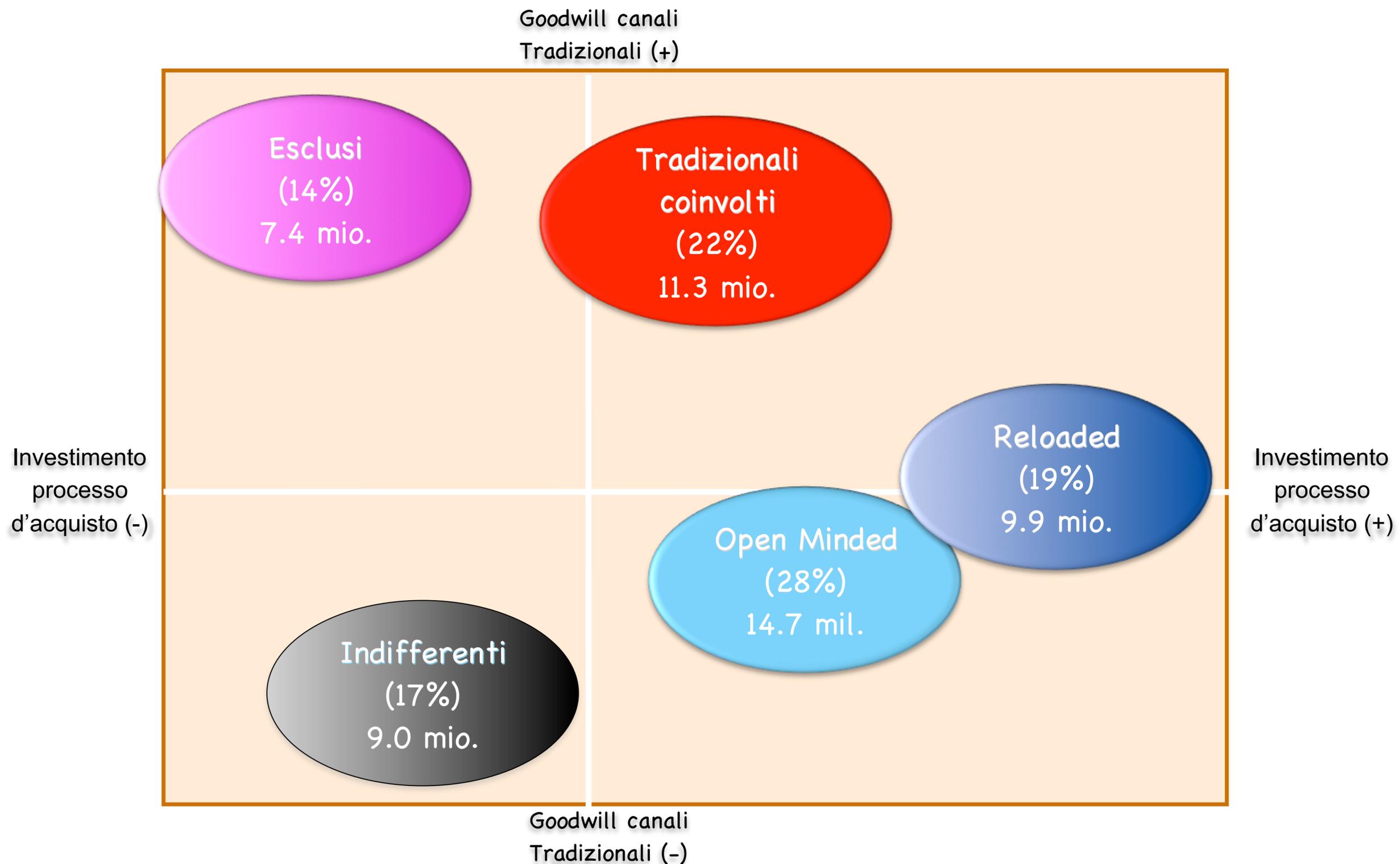


8	• Milioni di italiani che modificano le proprie decisioni di acquisto sulla base delle informazioni reperite sui social media
15	• Milioni di italiani che si fidano di quanto trovano su blog e forum rispetto a prodotti e servizi
12	• Milioni di italiani che si fidano dei social network nei processi di acquisto
10	• Milioni di italiani che danno seguito online alle pubblicità sui media di massa
11	• Milioni di italiani che scoprono spesso l'esistenza di nuovi prodotti o nuove offerte grazie alla rete
6	• Milioni di italiani che scoprono nuovi prodotti tramite i social network

Fonte: School of Management Politecnico di Milano & Mimesi, 2012



# Molto multicanale

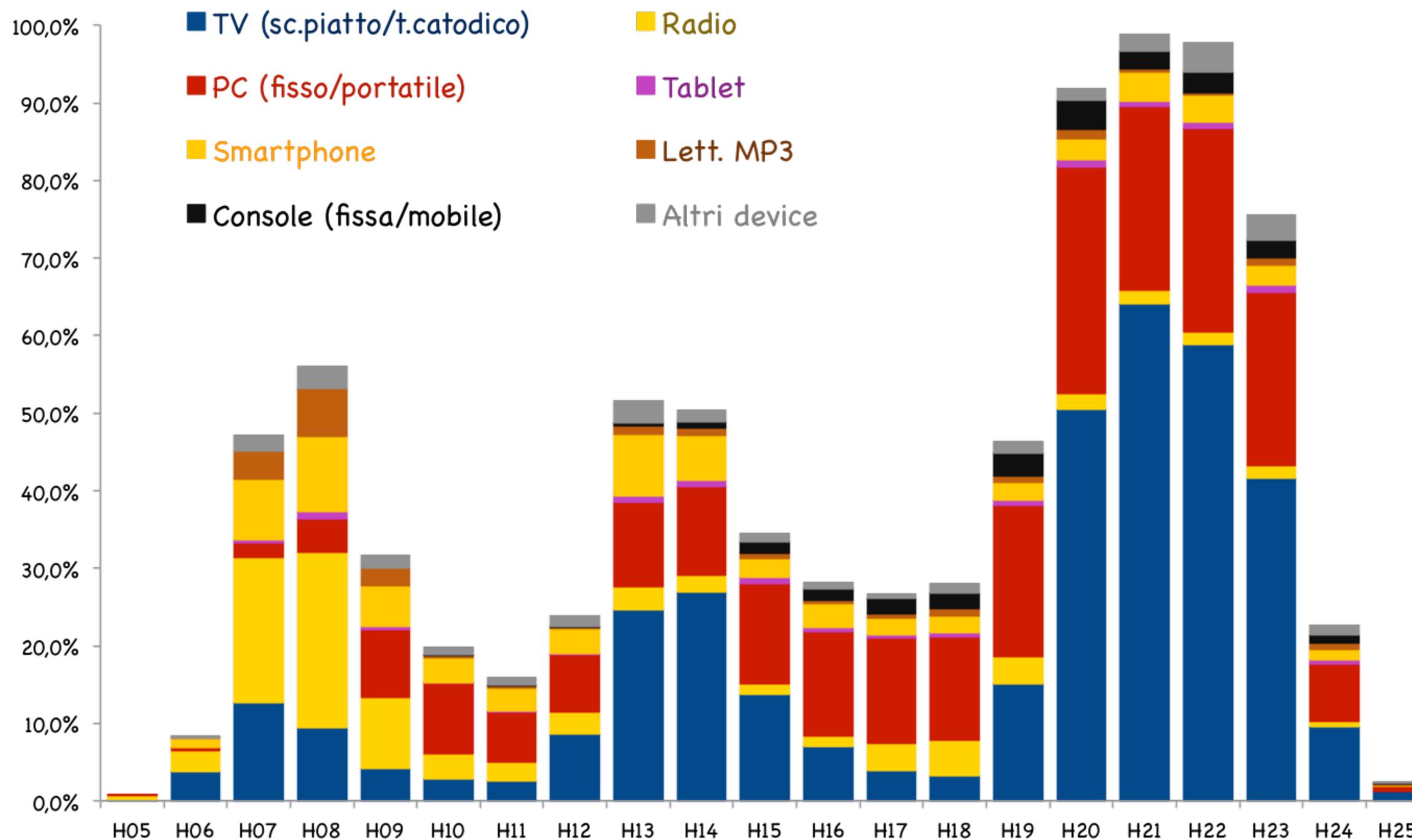




# Molto adusi alla tecnologia



% di potenziali convergenti che fanno una o più esperienze mediali nell'ora indicata, con il device indicato



Base: 16 milioni di italiani

Fonte: Laboratorio ConMe, 2012



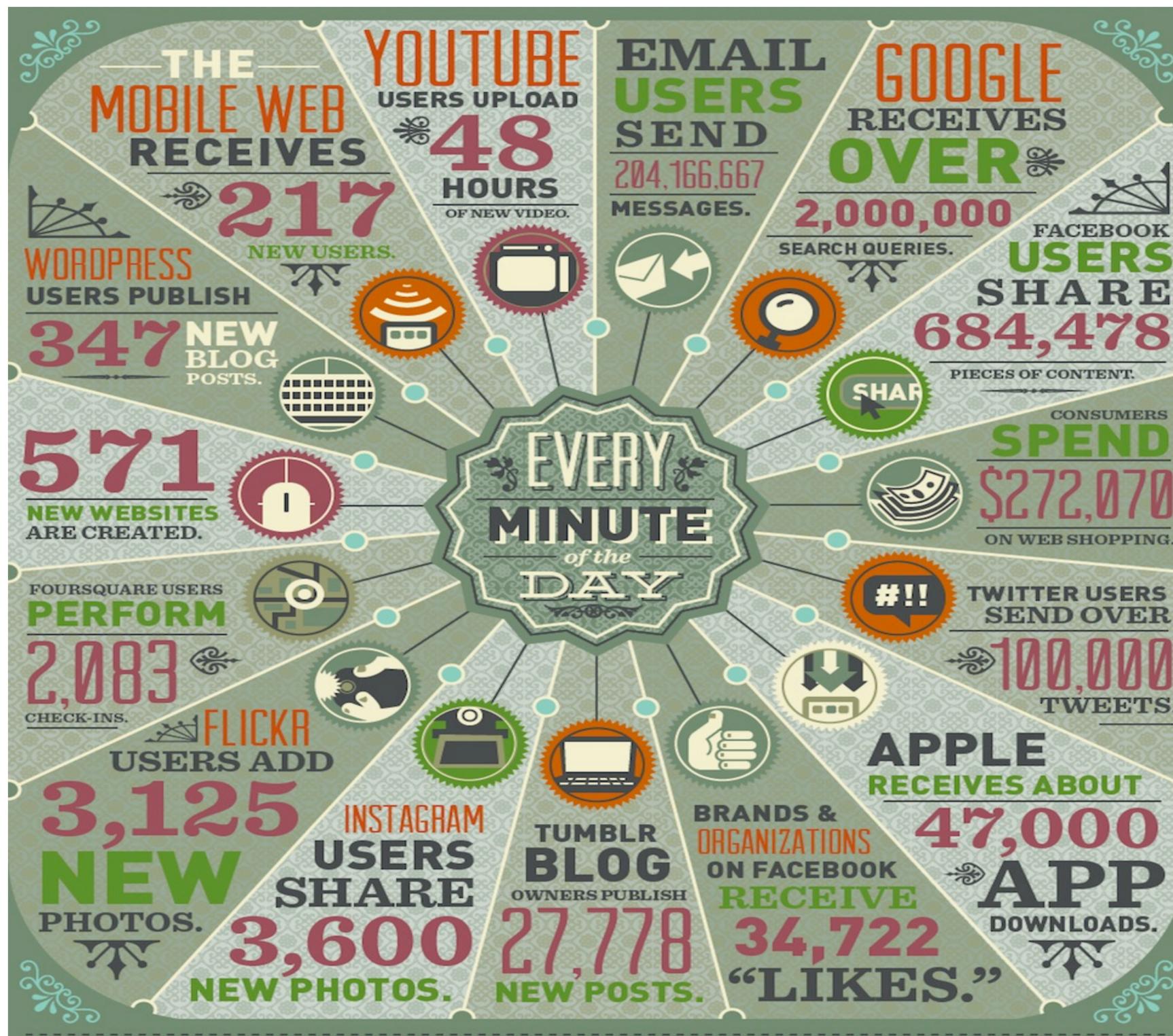
# Sempre più multi-tasking



Fonte: Osservatorio Multicanalità 2011



# E non è solo questione di fruizione



Fonte: Domo, 2012



Clients diversi,  
"saturi" e  
informati

Clients che  
vogliono riscoprire  
la propria  
individualità

Clients sempre  
meno disposti a  
concedere la  
propria attenzione

Clients che creano  
contenuti e  
influenzano altri  
clients

Clients che  
vogliono essere  
coinvolti



# Cambiare le logiche di produzione

amazon





# Cambiare le logiche di pricing



ITEM	QTY	PRICE
DOWNLOAD	1	£ <input type="text"/> : <input type="text"/> ? x
SUBTOTAL		£ 0.00

[HOME](#) [UPDATE BASKET](#) [EMPTY BASKET](#) [PAY NOW](#)  
[CURRENCY CONVERTOR](#)



Elementi tangibili  
e oggettivi  
dell'offerta



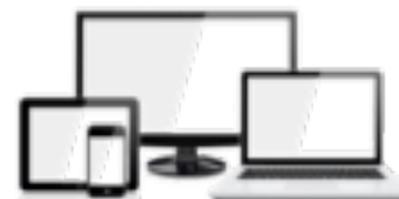
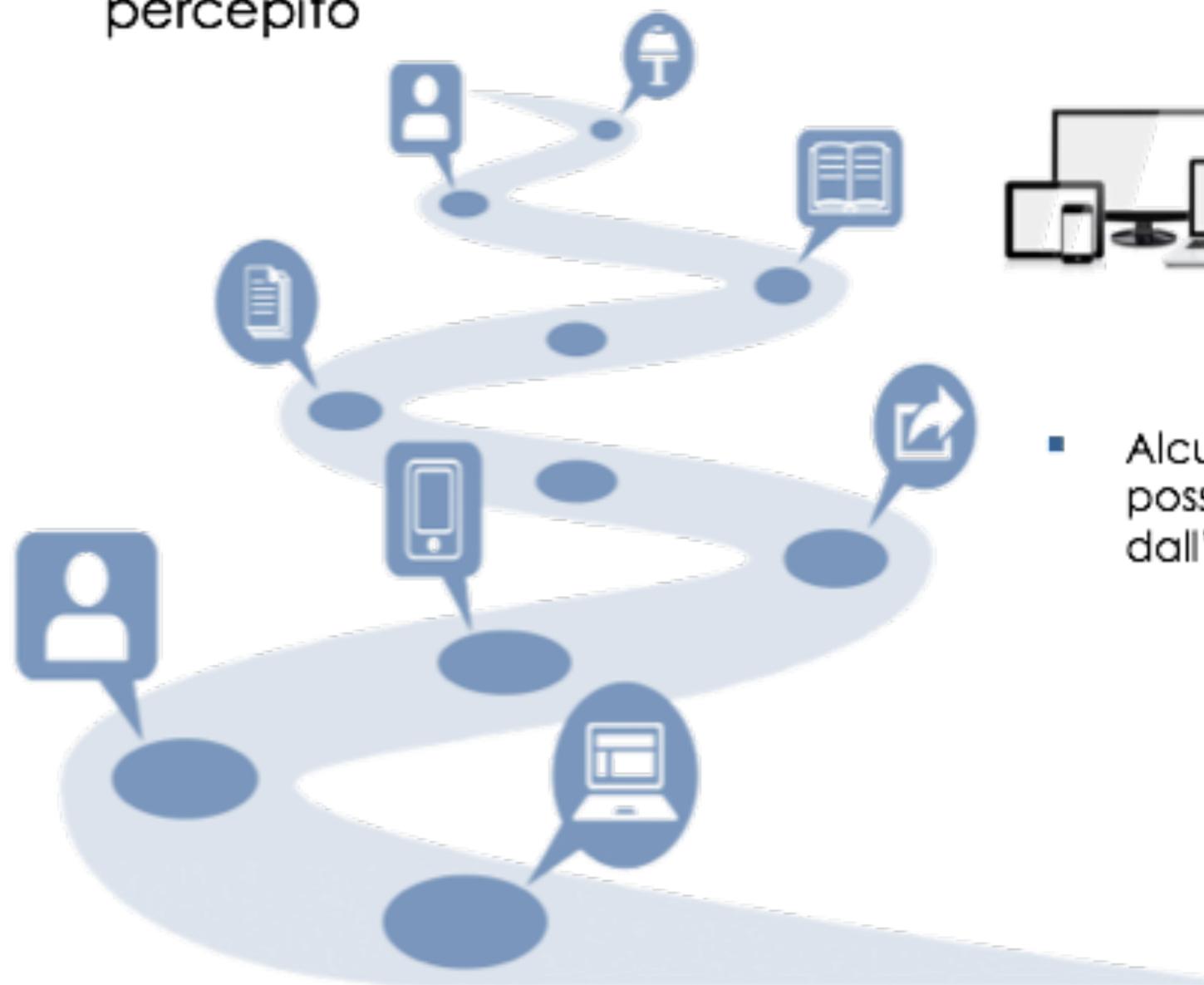
Elementi di impatto  
intimo e personale  
dell'offerta sul  
cliente

Elementi tangibili  
e intangibili  
tendenzialmente  
oggettivi del modo di  
portare l'offerta al  
cliente





Ogni punto di contatto tra il cliente e la marca modifica il valore percepito



- I punti di contatto si manifestano su diversi canali

- Alcuni punti di contatto non possono essere presidiati dall'impresa

- L'impresa deve accompagnare il cliente lungo i punti di contatto



# Ma vale la pena di fare tutto questo?

## NPS (1-100) su cluster di clienti

Cluster	Attivazione	Fattura	Call center	Recesso	Media generale
Disinteressati passivi	50,47	42,39	41,35	31,51	41,43
Maturi cercatori di convenienza	80,76	78,66	86,15	69,23	78,70
Giovani individualisti utilitaristi	79,09	78,30	78,04	55,78	72,80
Maturi sospettosi	47,22	42,90	45,48	34,26	42,47
Classe medio-alta utilitarista	77,35	75,41	86,87	64,00	75,91
Famiglie reloaded	85,05	80,92	87,33	70,95	81,06
Totale campione	77,75	69,65	75,00	49,39	67,95

Cluster	Importo fattura bimestrale	Churn rate a 6 mesi	CLV medio
Disinteressati passivi	116 €* 125 €**	75%	-32€
Maturi sospettosi	117 €* 138 €**	68%	-13€
Famiglie reloaded	143 €* 133 €	28%	386 €
Totale campione	133 €		



Ridisegno del processo di vendita

Ridisegno del customer journey

	ATTUALE	PROPOSTA
CLV stocastico	€ 80,83	€ 178,35
Break-even time	10 mesi	9 mesi
Worst case (€)	-€ 156,65	-€ 91,65
Worst case (t)	1 mese	1 mese
CLV a 36 mesi	€ 498,41	€ 366,05

Risultati prospettati:

-  Diminuzione del fatturato del 5%
-  Diminuzione della base clienti attivi del 30%
-  Diminuzione dei costi di rilevazione CS del 75%
-  Incremento EBITDA pari al 17% del fatturato



# Cos'è successo?





Customer centricity:  
quando il cliente ha ragione solo se ha ragione;  
ma quando ha ragione, allora tutti gli danno ragione  
e tutti lavorano per dimostrarlo



Grazie per l'attenzione



POLITECNICO  
DI MILANO

Lucio Lamberti  
DIG – Dipartimento di Ingegneria Gestionale  
Politecnico di Milano  
[lucio.lamberti@polimi.it](mailto:lucio.lamberti@polimi.it)