

# I processi interni devono ricercare l'efficienza, uhm ...



**[L'efficienza dei processi interni, e quindi la riduzione di costi e sprechi, rappresenta da sempre una finalità condivisa da tutte le aziende. Ma oggi, con l'obiettivo strategico di ottimizzare la customer experience, anche i processi interni devono essere ridisegnati e gestiti nell'ottica del cliente, affiancando agli indici di misurazione della performance degli indicatori per stimare l'impatto dei processi stessi sulla customer experience.]**

Il miglioramento della customer experience è diventato un tema della massima importanza per la grande maggioranza delle aziende: oltre il 70% delle imprese lo ritiene la priorità per il 2017. L'obiettivo per tutte le aziende è soddisfare e fidelizzare i propri clienti per mantenere con loro una relazione a lungo termine.

È infatti ormai una conoscenza condivisa da molti imprenditori e manager che avere clienti fedeli è molto più conveniente che cercarne di nuovi. Alcune recenti ricerche stimano che l'acquisizione di nuovi clienti può essere da 30 a 40 volte più costosa della gestione dei clienti esistenti.

**[Un aumento del 5% nella retention dei clienti equivale ad un aumento della redditività di un'impresa che va dal 30% al 50% a seconda dei settori.]**

Per ottimizzare l'experience dei clienti è necessario ridisegnare, o meglio riprogettare, i momenti e i percorsi di relazione cliente-azienda, i cosiddetti customer journey nel linguaggio gergale degli addetti ai lavori. Questi impattano processi e strumenti sia di contatto diretto con il cliente (le attività di front office) sia di gestione di tutte le altre attività (back office). Ma mentre le attività di front office sono già naturalmente rivolte al cliente ed è quindi più semplice ripensarle per migliorare la soddisfazione dei clienti, normalmente il back office non ha effetti diretti sul cliente. Ne risulta che il back office è spesso orientato all'efficienza operativa più che all'efficacia nella gestione della

relazione con il cliente. Ad esempio i sistemi di fatturazione sono normalmente orientati solo a ridurre il costo per fattura non considerando che proprio la fatturazione rappresenta uno dei principali motivi di insoddisfazione dichiarati dai clienti. Allo stesso tempo, al sorgere di un problema interno che rallenta l'erogazione di un servizio o la spedizione di un prodotto, spesso il cliente non viene preventivamente informato della problematicità (proprio per ridurre i costi di contatto) creando insoddisfazione da parte del cliente e rischiando di causare costi aggiuntivi incrementali.

**[In TIM, l'automazione dei processi di back office ha ridotto gli item di back office non risolti dall'8% al 2% con un guadagno di produttività del 5-6% ed un incremento della soddisfazione dei clienti.]**

Occorre quindi sviluppare un sistema di strumenti utili a orientare l'operatività del back office verso l'ottimizzazione della customer experience. Concretamente per i processi di back office che impattano i journey prioritari occorre affiancare ai sistemi tradizionali che misurano la performance, i kpi (key performance index), degli indici che monitorino l'impatto dei processi sulla customer experience in termini di rischio kri (key risk indicator). In particolare i kpi devono essere progettati per tenere sotto controllo efficienza del processo, mentre i kri devono stimare il rischio di impatti negativi sulla customer experience.

In sintesi, secondo una delle citazioni più famose di Steve Jobs, "You've got to start with the customer experience and work backwards to the technology and back office's process" (bisogna partire dall'esperienza del cliente per poi lavorare a ritroso sulla tecnologia e sui processi interni).

---

**Luigi Riva** è *Presidente Strategic Management Partners*