

Governare l'esperienza: Data management e lettura del carico emotivo

di Maurizio Besozzi

Executive Summary

Questo documento esplora l'opportunità per le organizzazioni di governare l'esperienza Cliente attraverso una gestione evoluta dei dati, capace di leggere e interpretare il carico emotivo generato dai sistemi, dai processi e dalle interazioni.

Il focus non è sulla soddisfazione ex post, ma sulla comprensione di ciò che le Persone vivono mentre l'esperienza accade, trasformando segnali operativi, digitali e linguistici in leve di governo consapevole dell'esperienza.

1. Esperienza Positiva e carico emotivo dell'esperienza Cliente

L'Esperienza Positiva non implica assenza di problemi o di difficoltà. Richiede la capacità di far attraversare al Cliente momenti anche complessi, incerti o frustranti mantenendo un senso di controllo, comprensione e fiducia nel sistema con cui interagisce.

Un'esperienza può includere attese, errori, imprevisti e vincoli, risultando ciò non ostante positiva.

Diventa negativa quando il sistema scarica sul Cliente un carico eccessivo di incertezza, stress, fatica cognitiva e perdita di controllo.

2. Il problema invisibile delle esperienze contemporanee

Oggi i Clienti vivono esperienze sempre più complesse: servizi digitali, processi regolati, ecosistemi omnicanale, situazioni critiche che richiedono comprensione rapida e decisioni continue.

In queste esperienze, frustrazione e incertezza non sono anomalie: sono componenti strutturali del journey.

Tuttavia, per le organizzazioni, ciò che il Cliente vive mentre l'esperienza accade resta in gran parte invisibile.

Le difficoltà emergono solo a posteriori, in modo frammentato, attraverso reclami, survey di soddisfazione, NPS o feedback generici, che raccontano poco di ciò che è realmente successo nei momenti chiave del percorso.

3. La frattura tra performance e vissuto del Cliente

Oggi le organizzazioni dispongono di un ampio insieme di **KPI oggettivi di prestazione** – livelli di servizio, tempi di risposta, tassi di puntualità, volumi gestiti, SLA – che descrivono con precisione **come il sistema funziona dal punto di vista operativo**. Accanto a questi, misurano prevalentemente **giudizi ed esiti ex post**, come soddisfazione, NPS, reclami.

Tuttavia, **tra questi numeri e ciò che i Clienti vivono realmente durante l'esperienza esiste una frattura**. Le metriche operative non sono direttamente collegate alla **qualità dell'esperienza vissuta** né alle **reazioni emotive** generate nei singoli momenti del journey. Allo stesso modo, i feedback ex post intercettano solo una parte limitata dell'esperienza e lo fanno quando il percorso è già concluso.

Le emozioni che contano davvero – ansia, stress, confusione, senso di attesa, perdita di controllo – restano quindi in gran parte **inermi, non osservate e non governate mentre l'esperienza accade**. Di conseguenza, le organizzazioni non sono in grado di utilizzare in modo consapevole i propri dati per gestire l'esperienza in una prospettiva realmente human.

4. Perché oggi le organizzazioni non vedono le emozioni

Le metriche tradizionali misurano ciò che è accaduto, non come è stato vissuto.

La soddisfazione viene rilevata quando l'esperienza è già conclusa e non può più essere corretta.

Le tensioni emotive che determinano la qualità reale dell'esperienza emergono invece durante il journey, nei micro-momenti in cui il Cliente cerca informazioni, attende una risposta, affronta un errore o non capisce cosa succederà dopo.

Senza una lettura continua di questi segnali, le organizzazioni restano cieche rispetto al carico umano che i propri sistemi generano.

5. Un paradosso: i dati esistono già

Il paradosso è che oggi le organizzazioni possiedono già la maggior parte dei dati necessari per rilevare in modo oggettivo il carico emotivo dei Clienti:

- dati operativi (tempi, ritardi, stati di processo)
- dati digitali (click, errori, ripetizioni, abbandoni)
- dati di contatto (call center, ticket, escalation)
- dati testuali e vocali (chat, email, reclami, social)

Questi dati contengono segnali chiari delle emozioni vissute, ma non vengono letti, integrati e trasformati in informazioni utili per governare l'esperienza in modo human.

6. Cambio di paradigma: dal feedback alla rilevazione oggettiva dell'esperienza

L'approccio qui proposto introduce un cambio di paradigma: non chiede ai Clienti come si sono sentiti dopo, ma legge ciò che stanno vivendo mentre l'esperienza accade.

Le emozioni non vengono più trattate come opinioni soggettive, ma come fenomeni osservabili e misurabili attraverso i comportamenti, i tempi, i linguaggi e le interazioni generate dal Cliente lungo il journey.

In questo modo, l'esperienza può essere governata in modo continuo, predittivo e realmente human.

7. Il Customer Emotional Load (CEL): misurare il carico umano del journey

Chiamiamo Customer Emotional Load (CEL) il carico complessivo generato sui Clienti dall'esperienza.

Il carico non è solo emotivo in senso stretto.

Include stress, incertezza, fatica cognitiva, attesa e perdita di controllo percepita.

Il CEL Index consente di rendere visibile ciò che normalmente resta implicito: quanto "pesa" un'esperienza sul Cliente, indipendentemente dal fatto che il processo sia formalmente corretto o performante.

8. Il CEL Index (Customer Emotional Load) e i suoi indicatori-chiave

Il CEL Index è la combinazione pesata dei seguenti indicatori:

a. Uncertainty Index

Misura il livello di incertezza vissuto dal Cliente: instabilità informativa, imprevedibilità dei tempi, cambiamenti non spiegati.

L'incertezza è uno dei principali generatori di stress emotivo.

b. Friction Score

Misura la fatica cognitiva richiesta per portare avanti l'esperienza: complessità dei passaggi, difficoltà digitali, errori, ripetizioni, incomprensioni.

c. Waiting Stress Index

Misura la tensione emotiva legata all'attesa, considerando non solo la durata, ma anche la criticità e le conseguenze percepite dell'attesa stessa.

d. AI Emotional Score

Analizza il linguaggio del cliente (testi e voce) per rilevare emozioni implicite come rabbia, ansia, frustrazione o sfiducia, in modo continuo e non invasivo.

e. Subjective Load

Raccoglie la percezione diretta del cliente in momenti chiave del journey.

Non sostituisce i dati oggettivi, ma serve a calibrare e migliorare i modelli interpretativi.

9. Perché questo approccio rende l'esperienza davvero positiva

Un'esperienza diventa positiva quando il sistema riconosce il carico umano che genera e agisce per ridurlo nei momenti più critici.

Il Customer Emotional Load consente alle organizzazioni di passare da una gestione reattiva a una gestione consapevole, empatica e data-driven dell'esperienza Cliente.

In questo modo, l'Esperienza Positiva smette di essere un valore astratto e diventa una capacità concreta di governo delle esperienze vissute.

-o0o-

Grato per feedback e la disponibilità ad impegnarsi nella direzione proposta

maurizio.besozzi@ambrosetti.eu 347 7777 320

Per programmare una call:

<https://calendly.com/maurizio-besozzi/ambrosetti-customer-obsession-circle>

MB/15.1.2026