

# Dov'è finito il made in Italy?

L'Osservatorio CX ISPO-CMI 2014 si confronta con il Forrester CX Index Italy 2014. Qual è la situazione dei brand nazionali?

PAOLA ARRIGONI, LETIZIA OLIVARI



**Paola Arrigoni,**  
direttore del  
dipartimento socio-  
politico di Ispo  
Ricerche

L'Osservatorio della Customer Experience, di CMI Customer Management Insights e Ispo Ricerche, ([www.osservatoriocx.it](http://www.osservatoriocx.it)) ha messo in evidenza quali sono i fattori che contribuiscono maggiormente a creare un'esperienza felice per i clienti, che si possono riassumere in quel di più che l'intera azienda riesce ad esprimere in tutte le fasi dalla vendita all'assistenza. Nell'edizione 2014 dell'Osservatorio è stato chiesto a 500 internauti di indicare i settori

più attenti e quelli meno attenti, e di citare le aziende più amate e meno amate nella relazione con loro. Essendo recentemente stati resi pubblici i dati del Forrester Customer Experience Index per l'Italia, ci pare utile effettuare un confronto "a distanza" tra i due diversi insight, di carattere puramente qualitativo, poiché ci troviamo di fronte ad approcci metodologici e campioni assai diversi<sup>1</sup>.

L'indice Forrester per l'Italia evidenzia come su 30 aziende sottoposte tramite sondaggio al giudizio degli italiani (che dovevano dare un voto da 1 a 100 sulla gradevolezza e l'efficacia della relazione) sono le aziende straniere a posizionarsi nella parte alta della classifica, nell'ordine, ai primi posti:

Ikea, Apple, Amazon ed E-bay. Mentre tendenzialmente male vanno i brand italiani, in primis Mediaset e più in generale il settore bancario e gli operatori telefonici, in particolare Tim/Telecom. Va sottolineato come l'indice Forrester abbia analizzato solo 30 brand e che di questi solo una minima parte sono italiani.

## La classifica dei settori

Venendo al confronto con la ricerca ISPO-CMI e considerando il ranking dei settori giudicati migliori nella relazione con il cliente vediamo come ai primi tre posti, troviamo: GDO, Food and beverage e Lusso/alta gamma (fig. 1).

Questi ultimi sono settori che l'indice americano non ha

## GLI SPECIALI DI CMI

### La voce del cliente

Capire cosa vuole il cliente, misurarne la soddisfazione, ascoltarne i bisogni è sempre più importante per le aziende customer centric.

Nello speciale il primo articolo analizza i dieci passaggi fondamentali per la misura della soddisfazione globale. Otto aziende intervengono con i loro punti di vista sugli strumenti da utilizzare, sulle funzioni aziendali da coinvolgere e sull'utilizzo dei risultati delle indagini. Il terzo articolo propone una lettura del Net Promoter Score.

## SOMMARIO

- 4 News
- 6 Chat e Call back incrementano le vendite online
- 8 GLI SPECIALI DI CMI  
Catturare la voce del cliente
- 12 Il parere delle aziende
- 18 Misurare la soddisfazione del cliente: le soluzioni di Assist
- 20 Lavoro notturno: esigenze di vita e sicurezza



Rapporto aziende-clienti: grado di attenzione per settore  
Ordine decrescente per "Molto attento"

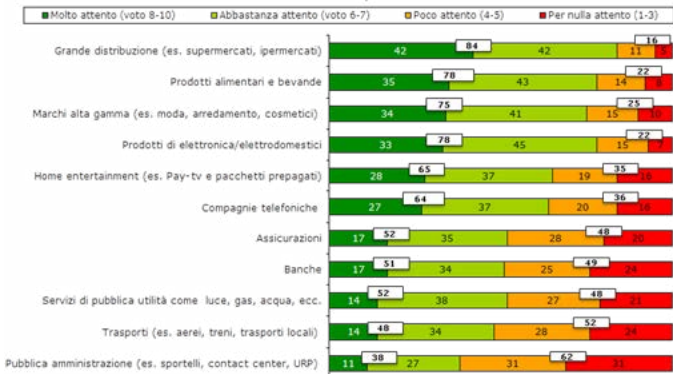


Figura 1

trattato se non marginalmente e che però in alcuni casi ( come cibo e alta gamma) costituiscono i fiori all'occhiello del made in Italy. Più similitudine con risultati Forrester, l'abbiamo considerando gli ultimi classificati: banche, assicurazioni, utilities. E le compagnie telefoniche che nel loro insieme raccolgono quasi il 40% di giudizi critici.

### Il confronto con le aziende

L'Osservatorio CX ha poi chiesto al campione di indicare se avessero avuto esperienze felici nei recenti rapporti con le aziende, ebbene il campione si è spaccato quasi a metà, con ben 4 italiani su 10 che hanno detto di non averne avute. A questo punto sia agli italiani felici che a quelli infelici abbiamo chiesto di dirci spontaneamente a quale azienda in particolare si riferiva il loro giudizio. Dal confronto qualitativo tra esperienze buone e non, l'Osservatorio CX ha stilato una classifica che vede spiccare tra tutte Amazon, seguita da Samsung, Mediaworld e Apple e tra i fanalini di coda Enel, che ottiene il risultato peggiore, Telecom/Tim, la Pubblica Amministrazione ed ENI. Se sulle aziende italiane peggio classificate osserviamo una certa sintonia con Forrester, altrettanto non si può dire per le italiane che ottengono le migliori valutazioni che appartengono alla GDO (Coop ed Esselunga) e al food and beverage (Barilla/Mulino bianco), settori ed aziende che l'indice americano non ha, appunto considerato, se non marginalmente. (fig. 2)

In conclusione i risultati del Forrester CX Index Italy 2014 sono importanti e di grande interesse ma – com'è giusto che sia - vanno circostanziati e aprono più quesiti di quanto ne risolvano. E' importante per l'Italia indagare a questo punto, quella che è la situazione reale dei nostri brand in



AZIENDA	% RISPONDENTI SUL TOTALE CAMPIONE ESPERIENZA FELICE	% RISPONDENTI SUL TOTALE CAMPIONE ESPERIENZA INFELICE	DELTA
Amazon	3,6	NESSUNA citazione negativa	+ 3,6
Samsung	3,0	0,4	+ 2,6
MediaWorld	2,6	NESSUNA citazione negativa	+ 2,6
Apple	2,4	NESSUNA citazione negativa	+ 2,4
Coop	2,0	NESSUNA citazione negativa	+ 2
Esselunga	2,0	0,4	+ 1,6
Vodafone	6,8	5,4	+ 1,4
Sony	1,4	NESSUNA citazione negativa	+ 1,4
Barilla/Mulino Bianco	1,2	NESSUNA citazione negativa	+ 1,2
Expert	1,0	NESSUNA citazione negativa	+ 1,0
Lidl	1,0	NESSUNA citazione negativa	+ 1,0
Carrefour	1,0	NESSUNA citazione negativa	+ 1,0
Wind/Infostrada	3,2	2,8	+ 0,4
Euronics	0,8	1,0	- 0,2
Fastweb	1,8	2,4	- 0,6
Poste	0,6	1,2	- 0,6
Sky	2,0	2,8	- 0,8
The	1,2	2,4	- 1,2
Teletu	NESSUNA citazione positiva	1,2	- 1,2
Eni	0,8	2,2	- 1,4
Comune/Pubblica Amministrazione	NESSUNA citazione positiva	1,4	- 1,4
Telecom/Tim	4,4	5,6	- 1,2
Enel	1,8	5,6	- 3,8

Figura 2

materia di CX confrontandola con i principali competitor stranieri, allargando il numero di aziende e settori coinvolti nell'indagine e valorizzando anche il punto di vista italiano sul mercato, integrando il punto di vista esterno con l'indispensabile know-out locale.

La customer experience va molto oltre la soddisfazione del cliente, e comprende la totalità dell'esperienza e nella complessità di un mondo in rapida trasformazione, anche digitale occorre capire e monitorare con costanza lo stato di salute della propria CX aziendale per poi adottare, nel caso, le migliori strategie nel processo, ormai imprescindibile di experience co-creation, coinvolgendo i clienti nell'esperienza di acquisto. E per la creatività e il "saper fare" italiano questa non può che rappresentare una sfida avvincente e che possiamo vincere.

Paola Arrigoni

Ispo Ricerche, @paolaarrigoni2 - @ispodick

Letizia Olivari

CMI Customer Management Insights, @letiziaO - @Cmimagazine1

<sup>1</sup> Forrester Research, il noto osservatorio americano indipendente ha realizzato per il 2014 un sondaggio su 16mila utenti negli otto principali paesi europei, tra cui l'Italia, chiedendo agli intervistati di valutare la relazione con una trentina di aziende, dando un voto da 0 a 100. Ispo ricerche-CMI ha realizzato una ricerca quali-quantitativa tramite interviste via web (sistema CAWI) su un campione di 503 individui. Il campione, di tipo casuale stratificato per quote, è rappresentativo della popolazione italiana internauta maggiorenne (con oltre 17 anni di età) per genere, età e area geografica di residenza.

## La mission dell'Osservatorio Customer Experience è:

- Orientarsi nella complessità e nella velocità dei mutamenti (digital transformation, disruption economy);
- Essere informati e aggiornati su trend e case-history;
- Confrontarsi con indici e ricerche nazionali e internazionali;
- Individuare le migliori strategie di loyalty e advocacy attraverso il funnel della CX

## L'Osservatorio Customer Experience è:

- Indagine annuale sulle tendenze e gli atteggiamenti dei clienti e dei manager
- Workshop per approfondire i diversi aspetti della CX
- Studi specifici settoriali sulla CX (con benchmark)
- Confronti e insight da indici, ricerche e case history nazionali e internazionali
- Pubblicazioni e convegni

## Partecipare all'Osservatorio Customer Experience permette di:

- Creare un networking collaborativo e propositivo sulla Customer Experience
- Avere indicazioni strategiche per avvicinarsi alla CX "ideale"
- Confrontarsi con aziende di diversi settori sulle migliori strategie per fidelizzare i clienti

### PER INFORMAZIONI

Letizia Olivari: [letizia.olivari@cmimagazine.it](mailto:letizia.olivari@cmimagazine.it)

Paola Arrigoni: [p.arrigoni@ispo.it](mailto:p.arrigoni@ispo.it)

**CONVEGNI**

**I Big Data raccontati dal mondo reale.**

BigdataTech è un'evento organizzato da Bnova e interamente focalizzato sui Big Data. L'incontro è dedicato a marketing e sales manager, analisti e IT Manager e a tutti coloro che hanno necessità di avere risposte complete su questo argomento. Per la prima volta saranno gli end user, attraverso case history di respiro internazionale, a raccontare cosa sono i Big Data, a cosa servono e perché possono fare la differenza. In un solo giorno, verrà mostrato come trarre il massimo vantaggio dai Big Data, come soddisfare le esigenze di business sfruttando le tecnologie più innovative. L'evento si terrà il 25 Settembre 2014 a Firenze, Palazzo dei Congressi, Piazza Adua 1. [Per iscriversi.](#)

**Forum Banca 2014: innovazione tecnologica e di processo**

Il 30 settembre 2014, nelle sale dell'Atahotel Executive di Milano, si terrà la settima edizione di Forum Banca: evento di riferimento a livello nazionale sui temi dell'innovazione tecno-

logica e di processo bancaria. Forum Banca 2014, organizzato dall'Istituto Internazionale di Ricerca – IIR (società leader nell'ideazione e organizzazione di convegni, percorsi formativi e consulenza personalizzata per aziende e professionisti), sarà un'importante occasione di confronto tra i rappresentanti dei più importanti Istituti bancari e finanziari del Paese. Quest'anno l'evento si è arricchito di un Advisory Board costituito da autorevoli specialisti in ambito IT del mondo bancario e saranno ben otto gli eventi che comporranno il programma della giornata. Il programma completo è consultabile sul sito: [www.forumbanca.com](http://www.forumbanca.com)

**Consumer Intelligence Forum**

Appuntamento con il 5 novembre con l'evento che si focalizza sul ruolo crescente delle Scienze Statistiche e Decisionali – insights, previsioni, intelligence – con la Tecnologia come fattore di propulsione e connessione. In occasione del Consumer Intelligence Forum si approfondiranno le strategie e metodologie per coprire il divario tra quello che le persone dicono che faranno e quello che effettivamente fanno. [Programma e iscrizioni.](#)

**ESPERIENZE**

**Linea Amica raggiunge il traguardo del milione e mezzo di contatti**

Linea Amica, il contact center realizzato da Formez PA su incarico del Ministero per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione, ha superato il traguardo del milione e cinquecentomila contatti. A questi numeri importanti, conseguiti da gennaio 2009 ad oggi, si aggiungono i 128.252 contatti con gli utenti tramite email, chat, app per smartphone e Skype. Linea Amica è contattabile da telefono (numero verde 803.001 da fisso, 06.828881 da cellulare), tramite web ([www.lineaamica.gov.it](http://www.lineaamica.gov.it)). Il servizio, attivo i giorni feriali dalle 9 alle 18, raccoglie il gradimento del 92% degli utenti. Sul Portale degli italiani, [www.lineaamica.gov.it](http://www.lineaamica.gov.it), che ha superato i 10 milioni di visitatori, è possibile trovare una soluzione ai propri quesiti consultando oltre 1.800 FAQ, leggere le news utili per il cittadino, accedere a 500 servizi onli-

ne della PA, conoscere i nuovi diritti introdotti dalle riforme, verificare la trasparenza delle PA, trovare numeri, indirizzi e mappe degli uffici pubblici (nella rubrica sono presenti i riferimenti di 100mila uffici), cercare informazioni sui siti web pubblici, scaricare app di pubblica utilità.

**Eataly sceglie TESISQUARE**

Eataly, catena di punti vendita specializzati nella vendita di generi alimentari italiani di qualità, ha siglato un accordo con TESISQUARE per la digitalizzazione del processo di qualificazione, descrizione e certificazione dei prodotti lungo tutta la catena di fornitura (dal produttore ai punti vendita). L'obiettivo di Eataly è di garantire la qualità dei prodotti presenti nei punti vendita affinché la customer experience sia allineata al posizionamento aziendale. L'esigenza è quindi di disporre e gestire tutte le schede organolettiche dei prodotti, tenendo conto dell'elevata numerosità dei fornitori e del loro incremento continuo.

**BNP Paribas sceglie Dassault Systèmes**

Dassault Systèmes, azienda leader a livello mondiale nel software di progettazione 3D, simulazione avanzata, realtà virtuale e gestione del ciclo di vita del prodotto, ha annunciato che BNP Paribas Securities Services ha scelto la Piattaforma 3DEXPERIENCE e l'esperienza "Innovation Factory" per migliorare la gestione e ad accelerare lo sviluppo dei prodotti finanziari. Grazie alla piattaforma 3DEXPERIENCE, i team di BNP Paribas Securities Services avranno accesso a una soluzione dedicata per la gestione del ciclo di vita dei prodotti finanziari, centralizzando tutte le informazioni di sviluppo dei prodotti, dalla concezione al lancio. In questo modo i team distribuiti del gruppo bancario potranno condividere le informazioni a livello digitale, ottimizzando la gestione del ciclo di vita dei prodotti della banca e riducendo il time-to-market dei nuovi prodotti.

**SOLUZIONI**

**Nuovo progetto Reiteck per la P.A**

**CMi CUSTOMER MANAGEMENT INSIGHTS**  
 Anno 3 - N. 6 - Luglio/Ag. 2014 - [www.cmimagazine.it](http://www.cmimagazine.it)

**Direttore responsabile:** Letizia Olivari  
[letizia.olivari@cmimagazine.it](mailto:letizia.olivari@cmimagazine.it)

**Hanno collaborato:** Paola Arrigoni, Elena Blasi, Elena Fontana, Fabio Rossi

**Impaginazione e grafica:** Matteo Olivari  
[grafica@matteoolivari.it](mailto:grafica@matteoolivari.it)

**Sito web:** Luca Tripeni Zanforlin  
[luca@lippocastano.it](mailto:luca@lippocastano.it)

**Abbonamenti on line:**  
[www.cmimagazine.it/offerta-on-line/](http://www.cmimagazine.it/offerta-on-line/)

**Informazioni commerciali:** tel. +39 3477370379  
[commerciale@cmimagazine.it](mailto:commerciale@cmimagazine.it)

Periodico on line - Registrazione Tribunale di Milano N. 352 del 20/09/2012

**CMi Customer Management Insights**  
 è una testata specializzata realizzata da L'Ippocastano Sas di L. Olivari & C.  
 P. Iva 03328430966  
 via Valparaiso, 8 - 20144 Milano

Nell'ambito del bando della Regione Lombardia per l'Innovazione sociale e le tecnologie di Cloud Computing per il Welfare e lo Smart Government, il progetto di partenariato capitanato da Reitek è risultato tra quelli di maggiore interesse ed ha avuto accesso alla soglia massima di finanziamento. Il Progetto "SPAC3: servizi smart della nuova Pubblica Amministrazione per la Citizen-Centricity in cloud" risponde all'esigenza di snellire i rapporti fra pubblico e privato e di i processi della P.A., dalla gestione delle richieste all'erogazione delle informazioni per servizi di scuola, sport, gestione spazi comuni e inclusione di fasce deboli. La tecnologia semplificherà l'accesso ai servizi grazie a interfacce multimodali integrate (telefono, pc, app, smart tv, social) e a un innovativo motore semantico in grado di interpretare le richieste (espresse in linguaggio naturale, orale o scritto, anche in italiano non corretto) e indirizzarne la soddisfazione. E' prevista una 'Agenda Cloud' per la gestione di richieste differibili nel tempo e di ri-contatti (es. richiamata telefonica, email, consulenze). La tecnologia comprende strumenti per l'analisi delle performance dei servizi e per l'ascolto e la partecipazione dei cittadini. Tutte le funzionalità sono ideate nel rispetto della Privacy del cittadino e della riservatezza dei dati gestiti dalle P.A.

### Econocom: mobilità aziendale con Apple

Apple ed Econocom hanno presentato strategie, vantaggi e testimonianze legati all'enterprise Mobility Management più innovativo, capace di coniugare il pay per use con un'adattabilità di classe enterprise. Lavorare con iPhone e iPad significa comodità ma anche intuitività e un'operatività che oggi riporta il tema del bring your own device (Byod) ai responsabili ICT con una rivisitazione totale del concetto di Rete aziendale per favorire la massima interazione e collaborazione tra le persone. Sono tre le Enterprise Solutions create da Econocom, che attraverso una piattaforma centralizzata consentono di erogare servizi ICT in maniera distribuita, sicura, scalabile e flessibile con garanzie di manutenzione, assi-

stenza e formazione anche personalizzate.

## AZIENDE

### Aspect collabora con ComSys

Aspect Software ha annunciato la collaborazione con ComSys, partner dell'azienda da 15 anni, specializzato nelle soluzioni di contact center. Secondo l'accordo la soluzione ComSys si integrerà con Aspect Unified IP e i principali CRM di mercato come Siebel, PeopleSoft, Salesforce e SAP. La soluzione integrata permetterà ai contact center di utilizzare Aspect Unified IP per migliorare le funzionalità del CRM e per offrire interazioni consolidate e multi-canale, oltre a una customer experience unica.

### Comdata: trend in crescita a Lecce

La sede leccese di Comdata, azienda leader nel Business Process Outsourcing, registra un trend in continua crescita: oltre 1000 dipendenti, nessun licenziamento, contratti a tempo indeterminato e buone prospettive per il futuro. Comdata è attiva a Lecce dal 2008 e offre servizi ai maggiori gruppi imprenditoriali italiani e stranieri tra cui Vodafone, Telecom, Sky, Mediaset, Enel Energia, Wind, Eni e Banca Mediolanum. La strategia che l'azienda utilizza per accrescere i suoi traguardi sul territorio salentino è quella di puntare sui suoi collaboratori. Sono infatti tante le iniziative che nel corso dell'anno si susseguono e mirano al benessere personale e sociale anche fuori dall'orario di lavoro (dagli appuntamenti sportivi alle mostre con opere d'arte dei dipendenti).

### Oracle estende il portafoglio dedicato ai Big Data

Oracle ha recentemente presentato Oracle Big Data SQL: una soluzione software basata su SQL che integra in modo trasparente i dati da fonti Hadoop, NoSQL e Oracle Database. La nuova soluzione mette in connessione tecnologie consolidate e semplifica l'accesso ai dati attraverso uno standard riconosciuto come SQL. Oracle Big Data SQL permette alle aziende di analizzare i dati enterprise individuando le informazioni strategiche più ve-

locemente. Con un'architettura unica e la tecnologia Smart Scan ereditata da Oracle Exadata, Oracle Big Data SQL può eseguire query su tutti i form di dati strutturati e non strutturati, minimizzandone la movimentazione, per ottenere analisi decisamente più veloci di dati distribuiti su fonti Hadoop, NoSQL e Oracle Database.

### Transcom aggiunge il dialetto bahasa

Transcom Budapest effettua da diversi anni il servizio di customer service per uno degli operatori di viaggi online più importanti d'Europa. Il servizio, già erogato in 12 lingue, vede impegnato un team altamente specializzato per l'assistenza ai viaggiatori che scelgono i servizi del loro cliente.

L'online travel agency in questione è in rapida espansione e Transcom continua ad essere il partner di riferimento per crescere insieme alla conquista di nuovi mercati. L'ultimo in ordine di tempo è di per sé stesso una sfida che porta nuovamente in un altro continente la voce degli operatori Transcom. Questa volta l'azienda opererà in Oriente e avrà a che fare con il bahasa, il più diffuso dei vari dialetti parlati in Indonesia ma parlato molto raramente in Europa.

### Webtrends nominata leader fra i vendor di web analytics

Webtrends è stata nominata leader del settore nel rapporto "The Forrester Wave™: Web Analytics, Q2 2014." Nel rapporto sono stati valutati sei fornitori di web analytics sulla base di 75 criteri, tra i quali l'offerta attuale, la strategia e la presenza sul mercato. Per la valutazione è stata presa in esame la famiglia di prodotti Webtrends Analytics. Secondo il rapporto: "... Webtrends è una delle principali aziende di web analytics in termini di fatturato ed è leader grazie alla sua enfasi sull'innovazione di prodotto, il supporto ai clienti e l'ecosistema di partner. Le web analytics rappresentano il core business di Webtrends, insieme con la sua strategia tesa ad aiutare i clienti a offrire una customer experience digitale ottimizzata attraverso molteplici canali."

# Chat e Call back *incrementano le vendite online*

La user experience nell'ecommerce deve essere eccellente per massimizzare la conversione dei potenziali clienti intenzionati all'acquisto. Enel Energia ha messo a disposizione del potenziale cliente due servizi che riproducono sul canale online modalità di interazione "fisica" e immediata, migliorando sensibilmente i risultati.



ELISA FONTANA

AD C-Direct Consulting  
elisa.fontana@cdirectconsulting.it

L'acquisto di prodotti e servizi online è ormai da diversi anni in forte crescita: basti pensare che nonostante il contesto economico generale negativo, il 2013 ha visto un aumento dell'ecommerce in Italia del 18% rispetto al 2012.

Fondamentale è la user experience di un sito di vendite online che deve essere eccellente per massimizzare la conversione dei potenziali clienti intenzionati all'acquisto. Ne è consapevole Enel Energia che ha puntato sul web come canale di vendita, mettendo però a disposizione del potenziale cliente due servizi - chat e call back - che riproducono sul canale online il tipo di interazione "fisica" e immediata generalmente assente in un processo di acquisto online convenzionale ma molto apprezzata dagli utenti soprattutto per acquisti che presentano una certa complessità. Il risultato è un netto miglioramento della customer experience degli utenti del sito e in generale della qualità dell'assistenza offerta, un aumento della conversione del canale web e della vendita di prodotti ad alta marginalità, una riduzione dei costi del supporto tecnico.

Abbiamo chiesto a Luca Lucchesi, responsabile Web e Teleselling di Enel Energia, quali sono i servizi online a maggior valore che Enel Energia offre ai potenziali clienti nella fase di prevendita.

### **Attraverso quali canali un potenziale cliente interessato ai vostri servizi può contattarvi?**

Nella fase di prevendita e sottoscrizione del contratto, il potenziale cliente può contattarci attraverso una molteplicità di canali: può recarsi nei negozi fisici che sono gestiti direttamente da Enel (Punto Enel la cui lista completa è presente sul sito [enelenergia.it](http://enelenergia.it)) o in outsourcing; può essere contattato dal canale porta a porta (agenzia, account di Enel); può usufruire del canale telefonico inbound, essere chiamato dai nostri operatori outbound o usufruire del canale web ([enelenergia.it](http://enelenergia.it)).

### **Qual è la percentuale di acquisizione per canale?**

Circa il 52% delle acquisizioni le facciamo attraverso i canali "face" e il 48% attraverso i canali virtuali (telefonico e online). Il web oggi rappresenta un po' meno del 5% del totale di acquisizioni ma prevediamo una crescita progressiva.

### **Qual è stata l'evoluzione del canale online?**

Il nostro canale online ha una doppia anima: l'aspetto gestionale e l'aspetto di vendita. La grossa sfida è riuscire a gestire non solo i flussi di clienti sul sito ma anche l'integrazione tra questi due aspetti: quello gestionale, finalizzato al cliente, e quello di vendita, finalizzato invece all'acquisizione.

Il processo di acquisizione sul nostro sito web era inizialmente spontaneo: il cliente navigava sul sito, sceglieva l'offerta che gli interessava di più, compilava il form per attivare il contratto. Nel 2010 nasce però l'esigenza di incrementare le vendite sul web e di spingerle maggiormente. Abbiamo fatto una serie di analisi e studi: in particolare dall'analisi della customer base è emerso che più del 60% dei clienti acquisiti dai vari canali era costituito da persone over 40. Altri indicatori ci dicevano che il processo di acquisto sul sito era il più difficoltoso, con un tasso di abbandono molto elevato.



Luca Lucchesi, responsabile Web e Teleselling di Enel Energia

Queste due particolari evidenze ci hanno portato a decidere di puntare maggiormente sul web fornendo però servizi che semplificassero la sottoscrizione del contratto online: la chat e il call back sono quindi stati due dei nuovi servizi introdotti in ottica di miglioramento della customer experience e aumento della conversione dal canale web.

#### **Quali servizi offrite online?**

Sulla parte di vendita il potenziale cliente può informarsi su tutta la gamma dei nostri prodotti, sull'offerta di servizi quali il programma loyalty, può acquistare prodotti assicurativi legati al contratto di fornitura di energia e gas, può sottoscrivere un contratto di fornitura, può entrare in contatto con i nostri operatori o chiedere di essere ricontattato da un nostro incaricato. Il già cliente invece può accedere alla sua area riservata per ottenere informazioni e gestire la sua fornitura (bollette, lettura del contatore, modifica dati, etc.).

#### **Qual è stata la vostra esperienza nell'utilizzo di strumenti di Chat e Call Back per la vendita?**

È stata un'esperienza molto significativa e tuttora in divenire. Abbiamo fatto numerose sperimentazioni e stiamo continuando a farne: per esempio sulle risorse dedicate, sulla posizione dei button nelle pagine del sito, sull'offerta di chat proattiva (proposta dal sito) o reattiva (richiesta dal cliente stesso). Abbiamo fatto importanti progressi in termini di efficienza nella gestione del call back. Il lasso di tempo entro il quale garantiamo un recall del cliente è progressivamente diminuito: oggi oltre il 90% delle richieste di call back vengono soddisfatte entro un'ora. Complessivamente l'esperienza è stata molto positiva: i risultati sono arrivati e continuano ad arrivare. Nel 2013 abbiamo gestito quasi mezzo milione di interazioni tra chat e call back, con un aumento di quasi il 90% di vendite attraverso questo canale. Abbiamo ottenuto risultati importanti non solo per noi ma anche per il cliente finale che ha potuto così avere un'esperienza migliore.

#### **Quale dei due strumenti si è rivelato più efficace: chat o call back?**

Sicuramente la chat. Un cliente che entra sul web si aspetta che gli sia data la possibilità di richiedere e ottenere un supporto e che gli sia fornito online in primo luogo. Le call back stanno dando buoni risultati in termini di vendita e conversione anche se numericamente sono più gli utenti online che chiedono un contatto via chat che via telefono. I tassi di conversione e la marginalità sono però simili tra i due canali.

#### **Quali sono stati i principali risultati che avete ottenuto?**

Attraverso la chat e il call back riusciamo a spingere prodotti a più alta marginalità rispetto ai prodotti sottoscritti spontaneamente: siamo in grado infatti di spiegare meglio al potenziale cliente il valore dei vantaggi dei prodotti che hanno un prezzo maggiore per il cliente e più marginalità per Enel.

Il cliente web acquisito tramite chat e call back è inoltre più

fidelizzato. L'insieme delle due cose fa sì che questo cliente abbia un valore di circa quattro volte superiore al cliente che ha sottoscritto spontaneamente.

#### **Quali sono state le maggiori difficoltà?**

La difficoltà iniziale è stata diffondere la cultura del web in azienda. Far comprendere le sue peculiarità e le sue necessità. Un'altra importante difficoltà è stata riuscire ad adeguarsi velocemente ai cambiamenti del canale online e all'evoluzione della user experience, cambiamenti molto più rapidi degli abituali tempi interni di reazione delle aziende.

#### **A livello di risorse del contact center, come sono gestiti i diversi canali di interazione con il cliente?**

Abbiamo un pool di operatori specializzati nella gestione di chat e call back che è un canale che necessita un approccio specifico all'utente che ne usufruisce. Il contact center è in outsourcing e gli operatori provengono dall'inbound telefonico ma sono stati formati per gestire specificatamente chat e call back.

#### **Quale sarà l'evoluzione dell'online come canale di vendita?**

Tutti i trend indicano che il mobile sarà il protagonista dei prossimi anni e la nostra strategia deve tenerne conto. Mettiamo già a disposizione dei nostri utenti un'app che permette di consultare tutte le nostre offerte e consente di sottoscrivere un contratto tramite dispositivi mobile. Stiamo inoltre migliorando il sito per renderlo responsive e offrire gli stessi servizi su tutti i device. Infine, stiamo lavorando alla possibilità di fare telefonate voip tramite lo smartphone dalla app o dal sito e quindi di spingere ulteriormente le interazioni via call back.

#### **Chi è Enel Energia**

Enel Energia è la società del gruppo Enel del mercato libero che si occupa della vendita di gas, energia elettrica e prodotti e servizi Enel Green Solution per l'efficienza energetica.

Dal 2007 tutti i mercati per la fornitura di gas e energia sono stati liberalizzati, permettendo a ciascun utente di scegliere da quale fornitore rifornirsi. Enel Energia è tra i principali player che comprano sul mercato e rivendono al cliente finale.

Il potenziale cliente che desidera informarsi e attivare il servizio di fornitura sul mercato libero deve dare informazioni talora abbastanza tecniche e non sempre di facile reperibilità. Per Enel Energia si è quindi reso necessario fornire un servizio di assistenza che supporti il potenziale cliente in fase di sottoscrizione del contratto per massimizzarne la customer experience e la percentuale di chiusura dei contratti.



# Catturare la voce del cliente



La misura della soddisfazione del cliente è diventata una pratica consolidata per tutte le aziende, piccole, medie e grandi. Dieci passaggi significativi per l'analisi della soddisfazione globale.

FABIO ROSSI

FR Projects  
f.rossi@frprojects.com

Il contributo più grande della disciplina manageriale del Total Quality Management è stato quello di orientare le aziende verso il Miglioramento Continuo dei prodotti e dei servizi. Verso la fine del secolo scorso, il Market Driven Management è subentrato come modello di riferimento. Nelle aziende maggiormente esposte alle mutevoli condizioni di mercato è prioritario concentrare gli sforzi per comprendere le tendenze del mercato più velocemente dei propri concorrenti. La voce del cliente è diventata il "fuoco degli Dei" da catturare per portare la luce nella scelta delle priorità di miglioramento.

Aldilà del processo storico, la cosa importante è che il miglioramento continuo orientato alla soddisfazione del cliente è una strategia che si è dimostrata efficace. Uno studio condotto verso la fine degli anni '90 dalla ASQ (American Society for Quality) basato sulla valutazione dell'ACSI (The American Customer Satisfaction Index) ha dimostrato che l'andamento del valore delle azioni è strettamente correlato all'andamento del ACSI. In pratica, la soddisfazione del cliente influisce in maniera statisticamente provata sul valore dell'azienda riducendo al contempo le oscillazioni dovute alla crisi dei mercati azionari.

Ai giorni nostri, sia pur con diversi gradi di attenzione, la misura della soddisfazione del cliente è diventata una pratica consolidata per tutte le aziende, piccole, medie e grandi. Il procedimento di raccolta dei segnali provenienti dal mercato può sembrare facile ma in realtà richiede una certa

esperienza. Un primo nodo da sciogliere è quello di individuare lo strumento più adatto per la finalità che ci si pone. Infatti ci sono diversi metodi per raccogliere la voce del cliente, ciascuno con la propria caratteristica e le proprie regole di applicazione; qui di seguito ne abbiamo elencati alcuni:

- L'analisi di soddisfazione globale
- Il sondaggio di soddisfazione transazionale
- L'analisi di fedeltà del consumatore
- L'analisi del Valore Percepito

In questo articolo ci soffermeremo sull'analisi di soddisfazione globale che è una analisi della soddisfazione condotta su larga scala presso i propri clienti.

E' globale perché mira a valutare complessivamente le cinque componenti della soddisfazione:

- Qualità del prodotto
- Qualità del servizio
- Prezzo
- Immagine
- Rapporto con la clientela

Ciascuna di queste aree può essere a sua volta suddivisa in ulteriori sotto-aree.

Essendo una indagine globale si devono elaborare sondaggi piuttosto articolati con un numero di domande che possono arrivare fino a 100.

Questi sondaggi di Soddisfazione del cliente sono talvolta condotti da società specializzate che possono aiutare l'azienda nella determinazione degli attributi da misurare, predisporre i questionari, individuare il campione e raccogliere i dati.

L'approccio globale alla misura della soddisfazione è importante per tre motivi:



- La presenza di tutti gli attributi che compongono la soddisfazione permette di comprendere meglio l'importanza attribuita dal cliente a ciascuna delle aree.
- Utilizzando un approccio globale è possibile anche confrontare il grado di soddisfazione della concorrenza.
- L'indicatore globale, si presta ad un monitoraggio del valore nel tempo e permette di valutare le capacità dell'azienda nel medio-lungo periodo.

La frequenza di somministrazione di un questionario di soddisfazione globale dipende dalla capacità dell'azienda di reagire alle informazioni provenienti dal mercato e dalla sua turbolenza. L'analisi di soddisfazione globale, tuttavia possiede anche aspetti negativi che vanno considerati. Innanzitutto una valutazione globale richiede tempo nelle attività di raccolta e personale qualificato nella somministrazione. L'elevato numero di domande pone problemi di somministrazione e di calo dell'attenzione. Inoltre, un questionario di soddisfazione globale è uno strumento di orientamento strategico ma spesso non è uno strumento operativo. Laddove sia necessario valutare l'andamento della soddisfazione "in tempo reale" è necessario prevedere strumenti più snelli ma più veloci nel fornire riscontri all'azienda.

La valutazione di soddisfazione globale si ottiene attraverso un processo di definizione composto da 10 passaggi significativi:

1. Definire gli obiettivi
2. Definire il metodo di indagine
3. identificare gli attributi da monitorare
4. Progettare il questionario
5. Progettare il piano di campionamento
6. Testare il questionario di soddisfazione
7. Raccogliere i dati
8. Analizzare i dati
9. Definire i progetti di miglioramento
10. Migliorare il sistema di indagine di Customer Satisfaction

## 1. Definire gli obiettivi

Definire gli obiettivi aiuta innanzitutto il management nella decisione relativa agli sforzi da sostenere nella realizzazione del programma facendo in modo che gli investimenti fatti per la messa a punto del questionario possano avere un

ritorno maggiore.

Chiarire bene: "perché vogliamo svolgere questa indagine?", "chi dovrà utilizzare le informazioni raccolte?", "cosa ci si aspetta di fare per ottenere i dati?" e soprattutto "quale risultato in termini di soddisfazioni vogliamo raggiungere?" aiuta ad avviare il programma nel modo migliore.

## 2. Definire il metodo di indagine

Il metodo di indagine è il sistema con il quale si intende raccogliere le informazioni: cartaceo via posta, telefonico, mediante interviste dirette, mediante questionari internet, o messaggi telefonici automatizzati.

Ciascuno di questi metodi di indagine possiede vantaggi e svantaggi.

L'aumento dei sondaggi di soddisfazione a cui la clientela è sottoposta in questi ultimi anni, hanno prodotto una resistenza e talvolta anche una certa insofferenza. Una decisione da prendere in questa fase è se si intende riconoscere il valore delle informazioni ricevute con qualche contropartita (omaggi, buoni sconto, condizioni particolari).

Bisogna comunque tenere presente il fatto che se si desiderano dati validi, affidabili e che non presentino vizi o errori sistematici, bisogna prevedere un elevato livello di controllo sui dati.

## 3. Identificare gli attributi da monitorare

Nella fase iniziale del progetto sono poche le organizzazioni che hanno una chiara immagine dei criteri di valutazione del cliente.

I metodi e le fonti da cui trarre queste informazioni sono molteplici: studi di settore, interviste alle associazioni di consumatori, focus group con un gruppo di clienti individuati come "key decision maker", interviste mirate, raccolta ed analisi dei reclami. Recentemente, anche l'analisi delle informazioni provenienti da internet e soprattutto dalle piattaforme di Social Network possono essere determinanti.

Utilizzando tutte queste tecniche è possibile individuare anche più di 100 attributi da monitorare (più il relativo peso) a cui bisogna aggiungere una fase di eliminazione delle voci ridondanti.

## 4. Progettare il questionario

Il questionario deve essere progettato in modo coerente sotto tutti gli aspetti: grafica, stile di relazione con il

cliente, lessico utilizzato, scale di valutazione.

L'impiego di una relazione diretta è da preferire, ma può diventare invadente quando si vanno a raccogliere informazioni personali. Le scale di valutazione devono essere ben ponderate, non è possibile (se non in rare e ben definite eccezioni) trovare domande o gruppi di domande con scale di valutazione diverse poiché rischiano di creare confusione.

L'utilizzo dei termini deve essere tale da permettere a tutti gli intervistati di interpretare la domanda nello stesso modo. Anche domande multiple, ambigue o fuorvianti, possono creare problemi a chi dovrà poi rispondere.

Bisogna prestare attenzione alle negazioni (e soprattutto ad evitare le doppie negazioni) perché possono trarre in inganno. Bisogna anche fare attenzione, soprattutto nella batteria di domande personali, alle risposte influenzate dalla "desiderabilità sociale" cioè le risposte che vengono date non in base a ciò che si pensa realmente, bensì in base a ciò che si desidererebbe essere.

Un questionario è composto da quattro tipi di domande:

- Domande di indagine generale (soddisfazione globale, aspettative o raccomandazioni, intenzione di acquisto o proseguimento del rapporto, valore percepito, ecc.).
- Domande di indagine su uno specifico attributo.
- Domande aperte (per dare la possibilità al cliente di "dire la sua").
- Domande di stratificazione (sono in genere domande personali che servono per collocare l'intervistato in una griglia demografica e sociale).

Per tutte le domande è necessario riflettere sulla sequenza con cui verranno poste le domande e soprattutto sul momento in cui verrà somministrata l'indagine.

Il questionario dovrà anche avere una introduzione chiara e comprensibile a tutti gli intervistati, senza però introdurre alcuna forma di influenzamento sulle aspettative relative alle risposte.

## 5. Progettare il piano di campionamento

La progettazione del campione è importante perché il risultato che si otterrà e soprattutto l'affidabilità del risultato dipende da quanto buono è stato scelto il campione.

Non potendo sottoporre il questionario a tutti i clienti (in tal caso si avrebbe un risultato assoluto) si deve comprendere che il campione scelto esprimerà un grado di soddisfazione che è quello relativo al campione e che solo una corretta inferenza statistica permetterà di estenderlo all'intera popolazione della clientela.

Statisticamente parlando, sappiamo che, se ci sono alcuni presupposti nella distribuzione delle risposte, il livello di

precisione è garantito da una certa dimensione del campione a indipendentemente dalla dimensione della popolazione. Con un campione di 90 intervistati si ha un errore di +/- 10%, con un campione di 1440 intervistati si ha un errore di +/- 2,5 %.

Tuttavia, bisogna fare in modo che il campione di intervistati sia rappresentativo della clientela globale, e questo porta ad un nuovo quesito: come è composto il campione globale della clientela? Questa domanda implica la definizione di segmenti di clientela che devono essere presi in considerazione. Se sono presenti segmenti molto diversi di clientela o se si presume che alcuni elementi di stratificazione (ad es. il sesso o l'età) possano determinare in maniera sostanziale il tipo di risposte al questionario, bisogna che ciascuno dei gruppi individuati abbia un numero di intervistati sufficiente per poter esprimere il grado di soddisfazione con la precisione desiderata.

Infine, se si ritiene che la clientela abbia una variabilità molto ampia nelle proprie attitudini (quindi il valore delle risposte è distribuito su un range molto ampio) allora è opportuno aumentare di conseguenza il campione per avere la precisione espressa con il giusto "livello di confidenza".

## 6. Testare il questionario di soddisfazione

Dopo la prima fase di progettazione del questionario è necessario avviare una fase di test. La fase di test ha il compito di verificare su un ristretto e controllato campione di intervistati, che siano garantiti i livelli di affidabilità e riproducibilità dell'intervista.

Nel test si vanno a verificare le esitazioni, le domande di chiarimento che vengono poste, le mancate risposte, le risposte generiche o evasive perché tutte queste anomalie saranno amplificate nella fase di raccolta ufficiale dei dati.

Dopo la raccolta, i questionari vanno elaborati ed interpretati e il risultato va confrontato con gli intervistati per comprendere l'effettiva centratura dell'analisi

Se necessario, si deve procedere ad una revisione delle fasi 2; 3; 4; 5

## 7. Raccogliere i dati

La raccolta dei dati può essere effettuata da personale interno oppure da una società esterna, indipendente. Anche in questo caso ci sono pro e contro nella scelta di queste due alternative.

Spesso le organizzazioni non hanno abbastanza risorse da dedicare ad una raccolta di dati così imponente e in tempi contenuti. Realizzare una raccolta di questo tipo su un periodo lungo influisce negativamente sull'attendibilità dei dati e sui tempi necessari per avere delle informazioni utili

per il miglioramento. La raccolta di dati interna è sinonimo di un elevato commitment da parte delle direzioni aziendali e questo è sicuramente un ottimo segnale. D'altra parte però, quando il consumatore ha la percezione che la raccolta di informazioni avvenga da parte di un ente interno all'azienda, alzerà a sua volta le aspettative di una veloce risoluzione degli aspetti negativi. Se queste aspettative non saranno prontamente soddisfatte, l'effetto potrebbe essere quello di un ulteriore abbassamento del livello di soddisfazione.

D'altra parte, la società esterna ed in particolare il personale che effettuerà la raccolta avrà minore commitment e minori conoscenze riguardo la realtà che viene investigata. Per questo motivo deve dedicare alla raccolta particolare attenzione per evitare che qualche dato palesemente sbagliato non pregiudichi la credibilità complessiva dei dati raccolti.

## 8. Analizzare i dati

Per individuare correttamente i fattori chiave per migliorare la soddisfazione è necessario elaborare i dati con metodi statistici di analisi multivariata. I metodi di analisi multivariata, prendono in esame la relazione tra una variabile dipendente ed un gruppo di variabili indipendenti (tipicamente gli elementi individuali del campione). Ad esempio è possibile individuare quale degli elementi tra prezzo, immagine, assistenza, tempi di attesa, metodo di spedizione, ecc. influiscono maggiormente sulla soddisfazione del cliente. In questo caso la variabile dipendente è il grado di soddisfazione globale.

In aggiunta a questa analisi dei dati si possono aggiungere analisi statistiche descrittive delle diverse variabili (media, massimo, minimo, distribuzione, ecc.) sottoposte ad indagine.

## 9. Definire i progetti di miglioramento

Il sondaggio di soddisfazione è formalmente finito, ma il lavoro vero e proprio, comincia ora.

Se l'analisi statistica è stata condotta con le tecniche di analisi multivariata sono disponibili elementi concreti per stabilire quali caratteristiche aziendali devono essere migliorate. Il programma di miglioramento deve essere predisposto in modo tale da poter ricondurre gli interventi di miglioramento alle future indagini di soddisfazione.

## 10. Migliorare il sistema di indagine di Customer Satisfaction

Il modello di indagine di soddisfazione non esprime il suo potenziale se utilizzato una sola volta. Per dare un effettivo ritorno sull'investimento deve essere pianificato un lavoro di raccolta periodica ma al tempo stesso deve essere avviato un processo di valutazione del sondaggio al fine di mantenerlo aggiornato e migliorarne l'efficacia.

Come si può vedere da questa parziale trattazione dell'argomento, nonostante la diffusione dei sondaggi di soddisfazione della clientela, non tutte le aziende rispettano in modo scrupoloso le tecniche di esecuzione. Tuttavia, anche la raccolta di dati parziali è meglio dell'assenza di dati, ed una azienda orientata al cliente ed al miglioramento continuo saprà sempre come utilizzare le informazioni raccolte.



Omega3C, con oltre 25 anni di esperienza nel settore e una profonda conoscenza dei processi di Customer Interaction Center, aiuta le aziende con soluzioni molto innovative di Performance Management & Business Intelligence, Workforce Optimization, Quality Assessment, Speech Analytics, Digital Self Caring e Professional Services nei progetti di Customer Interaction.

[www.omega3c.com](http://www.omega3c.com) – tel.+39 02 94395551 – [info@omega3c.com](mailto:info@omega3c.com)

HANNO  
RISPOSTO:



**Aspect Software**  
Paola Annis  
Senior Solutions  
Consultant



**Ispo Ricerche**  
Paola Arrigoni  
direttore del  
dipartimento  
socio-politico



**Mystery Coaching**  
Susanna Gonnella  
fondatrice



**Nectar Italia**  
Silvia Biego di  
Costa Bissara  
Direttore  
Marketing



**Omega3C**  
Grazia Galotti  
Partner



**Oracle Italia**  
Armando Janigro,  
CRM Business  
Solutions Strategy  
Director, Oracle  
EMEA



**Reitek**  
Marco Cioria  
Marketing e  
Comunicazione  
Specialist



**SanSiv**  
Mariella Borghi  
Head of Business  
Development

## Quali sono gli strumenti (interni ed esterni) più adatti per conoscere il grado di soddisfazione del cliente?

### Aspect Software

La tecnologia oggi sul mercato è in grado di registrare una conversazione o un contatto, inviare una survey (nella forma di intervista automatizzata, un sms, una pagina web, ecc.) che viene poi associata alla registrazione, e permettere al supervisore di valutare l'interazione per ottenere un'immagine a 360 gradi della customer experience. Ci sono poi strumenti evoluti di speech analytics che possono individuare parole chiave o contesti e riportare statistiche sull'incidenza di tali parole rispetto al totale delle interazioni. Inoltre, il grado di First Call Resolution, misurabile in tanti e diversi modi a seconda della tecnologia e del cliente, è quello che in genere offre una corrispondenza univoca con la soddisfazione del cliente finale.

### Ispo Ricerche

Per conoscere la soddisfazione dei clienti, è l'interpretazione a fare la differenza. Mi spiego meglio: in un mondo come quello odierno in cui ognuno di noi, individui, famiglie, aziende e consumatori, opera in uno scenario in continua e rapida trasformazione (si parla a tal proposito di disruption economy) e con una rivoluzione digitale in corso che sta modificando i modi di comunicare, fare business e perfino di essere: non esiste un definitivo toolkit valido una volta per tutte e per tutti allo stesso modo. Esistono piuttosto soluzioni ad hoc, studiate ad aziendam che consistono nell'individuare esigenze e quesiti a cui rispondere attraverso il giusto mix di strumenti e competenze (interne ed esterne). Si tratta - ed è una sfida avvincente - di trovare e selezionare le informazioni "giuste", unire i puntini e individuare trend, interpretazioni e strategie appropriate per capire il presente e reagire al futuro. Per quest'ultimo motivo le indagini di CX sono diverse dalle indagini tradizionali (più orientate al passato) ma anche perché tendono a utilizzare più metodi (qualitativi e quantitativi, off-line e on line) e soprattutto perché quello che più devono fornire all'azienda è l'interpretazione: i giusti insight e i suggerimenti strategici per realizzare la migliore possibile esperienza per i loro clienti.

### Mystery Coaching

Il grado di soddisfazione del cliente è un numero dietro il quale si cela ciò che determina il successo o il fallimento di una strategia aziendale. Non è tanto importante il valore ottenuto da un'indagine di CS quanto COSA determina quel valore e COME è realmente possibile far spostare il risultato finale. Occorre essere consapevoli della fortissima correlazione tra la qualità percepita dal cliente (oggetto di valutazione delle indagini di CS) e la qualità effettivamente erogata. È necessario parlare di servizio e focalizzarsi sulle persone che tutti i giorni hanno a che fare con il cliente e determinano tutte le variabili umane di un'ottima customer experience. Strumenti come il Mystery Client, che restituiscono dati oggettivi riferiti alla qualità erogata, consentono alle Aziende di integrare le analisi di customer satisfaction: quanto più il dato rilevato è oggettivo, tanto più significative sono le indicazioni che l'azienda può trarne.

---

**Nectar** Nella nostra esperienza uno degli strumenti più utili ed esaustivi sono le ricerche di mercato quantitative condotte da istituti specializzati. Queste non solo sono in grado di fornire una panoramica sulla quantità di clienti che apprezza il brand e i servizi dell'azienda, ma consentono di monitorare il riscontro dei clienti verso i singoli elementi costitutivi del servizio. Tale feedback è molto significativo per aziende come la nostra, in quanto fa emergere aspetti potenzialmente sconosciuti o inattesi che si rivelano spesso interessanti e utili. Nectar integra l'apporto di queste ricerche di mercato con survey sia telefoniche sia online, condotte direttamente sui propri iscritti, che forniscono un riscontro più puntuale e specifico nonché rapido.

**Omega 3c** Gli strumenti a disposizione di un'azienda per la rilevazione del grado di soddisfazione dei propri clienti sono molteplici a partire dall'imprescindibile questionario di soddisfazione. La raccolta e la gestione dei reclami, nel momento in cui questi si manifestano, rappresenta un elemento critico per lo sviluppo di strategie finalizzate al mantenimento e al consolidamento della customer base. Attività a carattere preventivo coinvolgono il monitoraggio dei social, l'analisi dei punti di contatto, dei canali e dei media messi a disposizione per determinare il grado di difficoltà ("Effort") che affrontano i clienti nell'ottenere la dovuta soluzione al proprio bisogno. Altri strumenti che dimostrano una loro efficacia nel raccogliere e analizzare il grado di soddisfazione di un cliente possono essere: focus group che coinvolgano forza vendita e tutti coloro che interagiscono con i clienti, questionari di soddisfazione sui fornitori e partner, la raccolta Voice of the Customer attraverso l'adozione di processi speech analytics. Una particolare attenzione alle interazioni che avvengono con i clienti nell'ambito del contact center deve essere data perché è quella una delle "sedi" dove si genera il grado di soddisfazione dei clienti; creare quindi una forte correlazione tra il grado di soddisfazione rilevata e il livello di soddisfazione generata è oggi imprescindibile in qualsiasi rilevazione di customer experience.

**Oracle Italia** Il mondo dei social media costituisce un importante bacino di dati che le aziende devono poter analizzare in tempo reale per misurare l'efficacia della customer experience. Per quanto ci riguarda, Oracle sostiene da tempo le aziende nell'evoluzione verso il modello della "socially-enabled enterprise": ha quindi arricchito le Oracle Applications progettandone lo sviluppo sulla base delle logiche social e potenziando le funzionalità di collaborazione disponibili all'interno delle soluzioni. Un ausilio importante arriva da quelle piattaforme che consentono di governare secondo flussi ben orchestrati le relazioni con gli utenti sui social network, gestendo al contempo in modo efficiente le attività di condivisione dei contenuti sui vari canali digitali. È possibile così abbattere il rischio di comunicare in modo disorganico nel corso di una relazione che è sempre più multicanale. Inoltre, Java è alla base di quasi tutte quelle applicazioni in rete ed è lo standard globale per lo sviluppo e la distribuzione di applicazioni per dispositivi mobili, giochi, contenuti basati su Web e software aziendali; consente di creare e distribuire in modo efficiente applicazioni e servizi grazie a strumenti completi, a un ecosistema maturo e a solide prestazioni e offre una portabilità delle applicazioni anche tra gli ambienti informatici più disparati.

**Reitek** Il form da compilare online è uno degli strumenti più comuni impiegato per conoscere il grado di soddisfazione del cliente, accessibile su una landing page, veicolato con una campagna di email marketing oppure pubblicato sui profili social dell'azienda. Per avere un contatto più personale con il cliente e per registrare redemption più alte è possibile utilizzare il canale telefonico. Grazie a campagne di telemarketing con operatore e servizi IVR outbound automatici è possibile verificare i risultati in modo più proattivo e gestibile nel tempo. Il questionario cartaceo esiste ancora e mantiene la sua ragion d'essere in particolari settori di mercato, ad es. Horeca ed Eventi. Chiedere l'opinione del cliente in merito a recenti novità del servizio erogato/prodotto acquistato consente di mantenere la survey "fresca" e aggiornata e di verificare l'effettiva "presa" delle novità appena introdotte sul mercato.

**SandSiv** Gli strumenti sono molteplici. Personalmente ritengo che la raccolta della voce del cliente (VOC) sia ad oggi lo strumento più potente a disposizione delle aziende per conoscere il vero livello di soddisfazione dei loro clienti. Abbinando risposte strutturate (chiuse) a risposte destrutturate (aperte) è possibile infatti raccogliere informazioni preziosissime che consentono all'azienda di conoscere e poter agire immediatamente sui principali driver di soddisfazione ed insoddisfazione. L'analisi di text mining va infatti oltre e indaga le motivazioni sottostanti l'insoddisfazione/soddisfazione determinando il sentiment del cliente e classificando la voce del cliente in categorie immediatamente azionabili.

## *Quanta importanza viene dedicata alla conoscenza dell'opinione del cliente nelle aziende Italiane, e quali funzioni possono trarre i maggiori benefici da questo processo d'indagine?*

**Aspect Software** Le aziende italiane non sono ancora paragonabili a quelle anglosassoni in termini di misura, valutazione e utilizzo delle opinioni dei clienti, con risultati in genere abbastanza confusi: al contrario dovrebbero considerare che l'opinione del cliente non è solo una misura di quanto è "bravo" il contact center, ma è, come del resto dimostrano numerose indagini di società di consulenza indipendenti, direttamente correlata ai KPI aziendali quali il revenue, la customer retention, l'employee retention, ecc. Quindi migliorare l'opinione del cliente significa in maniera diretta migliorare l'andamento finanziario dell'azienda, ed è per questo che tutti gli investimenti in termini di qualità della customer experience hanno un ROI brevissimo.

**Ispo Ricerche** Non abbastanza se guardiamo a quanto emerge, ad esempio, dal Forrester Customer Experience Index per l'Italia 2014: gli italiani infatti sembrerebbero essere i consumatori più infelici in Europa (considerando gli otto principali Paesi), lamentando il peggiore trattamento con i 30 brand su cui sono stati interpellati. E considerando che tra i peggiori classificati troviamo soprattutto aziende italiane appartenenti al settore bancario e telco. Va detto però come Forrester non prenda in considerazione, ad esempio alcuni dei settori trainanti del made in Italy come in particolare il food and beverage e l'alta gamma/il lusso, che invece dal nostro osservatorio sulla CX emergono come i più soddisfacenti nella relazione con gli italiani. Ciò detto, e valutando diversamente da settore a settore e per azienda è certo utile per tutto il management dei principali gruppi italiani realizzare una precisa misurazione della customer per tenere il passo con l'agguerrita concorrenza mondiale e piuttosto, rilanciare.

**Mystery Coaching** Tutte le aziende che mettono realmente al centro il cliente sono quelle per cui la sua opinione conta. E' tutta l'azienda a trarne beneficio, a partire dal management, che può trovare indicazioni utili per le decisioni strategiche e per governare la barra del cambiamento. Sono coinvolte in prima persona il marketing e le vendite, dal punto di vista commerciale e di CRM; risorse umane e formazione, per lo sviluppo personale e professionale delle persone con cui il cliente instaura la vera e propria relazione. Il motore di tutto è la volontà delle aziende di muoversi da un approccio basato sul prodotto ad uno basato sul servizio, per arrivare a quello che si fonda sulla relazione.

**Nectar** Le aziende molto focalizzate sulla gestione del business talvolta non trovano il tempo di ascoltare la voce del cliente; di conseguenza, le esigenze e le opinioni generate vengono poco approfondite. Per Nectar i clienti iscritti sono l'elemento fondamentale del valore aziendale, pertanto dedichiamo moltissima attenzione alle loro opinioni oltre che alle loro necessità. Questo tipo di considerazione, in primo luogo, giova e orienta le funzioni che sono a stretto contatto con il mercato e che devono veicolare una proposizione di valore al consumatore. In Nectar, tali funzioni sono rappresentate dal Marketing, dal Servizio Clienti e dal team di Relationship Manager, i quali definiscono quotidianamente con i partner della coalition l'offerta per tutti gli iscritti al programma.

**Omega 3c** Formalmente le aziende definiscono sempre importante conoscere l'opinione del cliente, la realtà però risulta essere ben diversa. Sebbene le aziende si preoccupino di raccogliere informazioni sulla soddisfazione dei propri clienti le diverse funzioni aziendali difficilmente sono in grado di comprendere a fondo le dinamiche che portano alla insoddisfazione dei clienti. Uno dei motivi più rilevanti è da ricercarsi nello scarso utilizzo di adeguati strumenti di business intelligence che siano, non solo in grado di rappresentare il dato in quanto tale (es. graficamente) ma anche e soprattutto di fornirne una lettura approfondita dei processi aziendali che influenzano il rapporto che il cliente ha maturato con l'azienda stessa. Dai processi di indagine e soprattutto dalle evidenze che ne emergono, tutte le funzioni aziendali potrebbero potenzialmente trarre vantaggi e benefici significativi a partire dal marketing, al sales, comunicazione/web, produzione, ricerca e sviluppo, customer service, logistica, finance e così via.

**Oracle Italia** La relazione azienda-cliente è radicalmente cambiata negli ultimi anni: il consumatore è digitale, mobile e social, e l'azienda, se vuole continuare a sviluppare il proprio business, deve trasformarsi in digitale, mobile e social: un aspetto che la maggior parte delle aziende italiane sta sempre più comprendendo anche se con rapidità diverse a seconda dei contesti. Sempre più aziende italiane sono consapevoli del fatto che l'analisi dei dati può generare valore per il business e lo sforzo per un'azienda deve essere quello di cercare

---

di leggerli anche con gli occhi del cliente. Un'operazione complessa ma indispensabile, perché i brand che desiderano raggiungere traguardi importanti devono accertarsi che l'intera azienda sia concentrata su un unico obiettivo: garantire customer experience positiva utilizzando strumenti che siano stati progettati per questo scopo. Girare l'azienda dal lato del cliente è quindi un'operazione complessa ma sempre più fondamentale per non perdere competitività. Non solo si rivela necessario ripensare l'organizzazione dal punto di vista delle competenze, ma anche dei processi, implementando la strategia di customer experience nelle diverse situazioni: negozi, centri di servizio, contact center, reti di vendita, organizzazioni di marketing etc.

**Reitek** Molte aziende, soprattutto PMI, non effettuano nessuna indagine. Altre realtà pianificano campagne di Customer Satisfaction solo quando si verifica un problema, magari facendo domande troppo numerose e complesse. La nostra percezione è che in Italia ci sia un universo semi-inesplorato dietro la conoscenza dell'opinione del cliente, ma diverse evidenze fra i clienti Reitek ci rendono ottimisti sul fatto che la tendenza generale stia migliorando. Alcune aziende stanno facendo della Customer Experience un autentico mantra, utilizzando strumenti di Survey automatici (es. IVR) e più performanti rispetto a tradizionali questionari di soddisfazione del cliente. Campagne massive, condotte a tappeto e uguali per tutti i clienti non pagano più. Il segreto è pianificare campagne anche numerose ma snelle, dedicate a segmenti selezionati di clienti e ad argomenti d'interesse circoscritti. La conoscenza dell'opinione della customer base dovrebbe pervadere tutte le funzioni aziendali e non solo quelle figure che hanno un contatto commerciale diretto col cliente o che hanno pianificato in prima persona una campagna di Customer Satisfaction. Ad esempio, in sinergia con il Marketing e la Comunicazione, le Vendite possono individuare nuove aree di cross/upselling e le Operations evoluzioni di prodotto.

**SandSiv** I tagli ai budget e l'accresciuta concorrenza che hanno colpito maggiormente certi settori rispetto ad altri, hanno sicuramente favorito la necessità di misurare la qualità delle interazioni con i clienti in maniera più strutturata e puntuale. In un'ottica di Customer Experience Management l'intera organizzazione trae beneficio da una più profonda conoscenza dei clienti e delle dinamiche sottostanti la loro esperienza. Non è un processo facile. Poche aziende in Italia sono ad un livello di maturità elevato in termini di Customer Experience, in quanto la maggior parte di esse si trovano ad operare in condizioni frammentate con azioni slegate le une dalle altre e quindi con un impatto sull'organizzazione decisamente limitato.

## *Come diffondere e utilizzare i risultati?*

**Aspect Software** I risultati vanno raccolti in opportuni strumenti di business intelligence e devono essere resi disponibili sotto forma di web report a tutta la gerarchia aziendale, dal manager all'operatore del contact center. Questo consente di collegarli direttamente ai KPI aziendali e di misurare quindi la performance individuale e dei team, portando così l'azienda verso un processo di miglioramento continuo ed evoluto, supportato dalle tecnologie impiegate. Il passo successivo è dotarsi di strumenti che, sulla base dei risultati passati e previsti in termini di KPI, siano in grado di fare previsioni e suggerire miglioramenti operativi e il relativo impatto che tali modifiche possono avere sugli indicatori di performance di ciascun reparto, creando così un processo di ottimizzazione efficiente ed efficace.

**Ispo Ricerche** I risultati vanno comunicati e socializzati a tutti i livelli aziendali e alle diverse Unit, spezzando recinti e instaurando collaborazioni e scambi di sapere sia tra funzioni diverse (marketing, produzione, comunicazione, relazione con il cliente) sia top-down (tra vertice e base aziendale). Ricordiamo che sono sempre più numerosi gli esempi di dipendenti che forniscono soluzioni geniali e profittevoli al proprio brand (notissimo il caso google). Inoltre un po' di capacità di autoironia da parte di alcuni brand, a volte potrebbe aiutare a creare processi di maggiore empatia con il proprio pubblico e a superare le situazioni critiche.

**Mystery Coaching** Condivisione con tutti coloro che, a vario titolo e con varie responsabilità, hanno la possibilità, col proprio comportamento, di "influenzare il dato". Non è sufficiente "diffondere" il risultato: occorre dare una chiave di lettura, facendo emergere consapevolezza negli attori del processo. Le indicazioni che risultano dall'interpretazione del dato possono essere determinanti per definire una strategia e, a un livello di utilizzo strutturato, gli stessi dati possono rappresentare una piattaforma di partenza su cui costruire un percorso di sviluppo dell'organizzazione a tutti i livelli.

**Nectar** Una volta in possesso del quadro dettagliato, l'azienda deve essere in grado di elaborare i dati ottenuti e generare gli insight utili ad avviare azioni per assicurare nella propria offerta gli elementi che maggiormente contribuiscono alla soddisfazione e all'engagement dei clienti. E deve essere capace di monitorare continuamente con ogni mezzo il riscontro alle azioni intraprese, per essere pronti a seguire, se non anticipare, le evoluzioni inevitabili delle preferenze dei clienti.

Grazie a una ricchissima base dati generata dalle azioni quotidiane, dall'utilizzo della carta e dagli acquisti dei suoi 11 milioni di iscritti, Nectar è in grado di analizzarne le abitudini e i comportamenti di acquisto, i profili e le necessità per generare di continuo offerte e promozioni mirate e personalizzate.

**Omega 3c** Per esperienza personale ho maturato la convinzione che la cultura del cliente debba essere radicata in tutti i livelli della organizzazione aziendale e come tale la diffusione dei risultati dovrebbe essere capillare e a carattere continuativo; entrare in un rapporto di servizio deve, prima di tutto, essere parte del proprio modo di costruire la relazione con l'altro, sia che si tratti di un collega che, a maggior ragione, di un cliente dell'azienda. Da qui nasce tutto ciò che occorre per creare una cultura "customer centric" ossia la capacità di educare all'attenzione al cliente, stimolare la ricerca delle cause primarie di insoddisfazione, la proposizione di soluzioni adottabili, il monitoraggio dei trend dei risultati e la verifica dell'efficacia delle soluzioni adottate capace di mettere in evidenza eventuali best practice. Poiché comprendere a fondo i molteplici comportamenti dei dati è complesso diventa sempre più importante adottare un motore di business intelligence che permetta una lettura più approfondita dello scenario in cui si muove l'azienda per far emergere nuovi spunti di riflessione e svelare gli ambiti di miglioramento fino ad oggi nascosti.

**Oracle Italia** Non necessariamente tutti i risultati devono essere diffusi, ma è importante coglierne l'essenza ed utilizzarli in maniera strategica. La ricchezza di informazioni che possono essere reperite al giorno d'oggi è straordinariamente vasta; se pensiamo ai dati di vendita, di marketing e di customer care, combinati con un'ampia mole di big data che possono essere reperiti da diverse fonti esterne all'azienda, abbiamo un quadro veramente importante di informazioni disponibili. La sfida per le aziende moderne è di analizzare in tempo reale questi dati, andando a modificare di conseguenza le strategie di business, in modo da realizzare una efficace customer experience. Tale sfida si deve declinare a partire dai singoli processi in cui l'azienda si relaziona con il cliente: nel marketing, dove è necessario costruire un messaggio dinamico che si adegui velocemente alle mutevoli esigenze del cliente; nella vendita, momento culminante della relazione, in cui è fondamentale rispettare le attese generate ed anticipare i desideri dei clienti; nel customer care, in cui il cliente deve sentire che le sue legittime richieste sono valutate e esaudite velocemente e con precisione. Processi più agili ed efficaci, che raggiungano il nuovo cliente digital, mobile e social.

**Reitek** Le informazioni raccolte forniscono un primo importante riscontro: le (probabili) differenze fra soddisfazione/qualità promessa, attesa, erogata e percepita, a prescindere da qualsiasi tipo di business si tratti. In funzione dei precisi obiettivi della campagna di Customer Satisfaction, è possibile classificare gli interventi secondo una scala di priorità. Ascoltare i clienti e poi non intervenire è la cosa più sbagliata che si possa fare: le azioni correttive devono essere previste all'interno dei processi aziendali. Massima attenzione alla fidelizzazione dei clienti, anche perché il costo di acquisizione di un prospect è in media fra 5 e 10 volte superiore rispetto alla "customer retention". Come definito da Forrester Research, nell'attuale Age Of The Customer il cliente ha un potere crescente nei confronti delle aziende – grazie alla condivisione della grande quantità di informazioni disponibili su servizi e prodotti di mercato. I clienti soddisfatti sono la fonte più preziosa di passaparola e lead generation ed è più difficile che cedano alle lusinghe della concorrenza.

**SandSir** Un semplice metodo per diffondere i risultati è condividerli in real time su cruscotti che evidenzino come si muovono i principali KPI e come i driver di soddisfazione/insoddisfazione impattano su di essi. I risultati ottenuti possono essere utilizzati in vari modi: per esempio attivando close the loop one-to-one per risolvere le problematiche emerse dalla VOC. Team dedicati contattano il cliente che ha evidenziato le maggiori criticità e cercano di trovare soluzioni immediate al fine di aumentarne la soddisfazione. In aziende che già operano con successo con la Customer Experience non va trascurata la diffusione per:

- far comprendere la ragione strategica della CX per i risultati di business
- trasferire la consapevolezza dei punti di forza/debolezza dell'azienda nella relazione con il Cliente e dell'influenza che questi hanno sui KPI
- sviluppare un mindset orientato alla centralità del Cliente e alla gestione cross funzionale dei processi che impattano sull'esperienza del Cliente





● SISTEMI | ● SOLUZIONI | ● TECNOLOGIE

per Banche e Istituti Finanziari

Milano, 30 settembre 2014 - Atahotel Executive



# L'unico evento focalizzato sulle aree di innovazione tecnologica e di processo nel mondo bancario

## ADVISORY BOARD

gli specialisti dell'IT del mondo bancario



**MARCO CECHELLA**  
Country CIO  
DEUTSCHE BANK



**ROBERTO FONSO**  
CIO  
BANCA POPOLARE  
DI MILANO



**MILO GUSMEROLI**  
Vicedirettore Generale  
BANCA POPOLARE  
DI SONDRIO



**MASSIMO MESSINA**  
Head of Global ICT  
UNICREDIT



**CARLA TRICELLA**  
Chief Information  
Officer  
ING BANK



**SANDRO TUCCI**  
Chief Operating Officer  
CHEBANCA!  
Gruppo Mediobanca

## PREMIUM CONFERENCE

il punto di vista degli IT leader su:

### Come creare valore nella sinergia tra IT e linee di Business

## 7 FREE ENTRY SESSION

nell'Area Espositiva

- CRM, Multicanalità e Contact Center
- Business Intelligence, Big Data e Risk Management
- Gestione dei Processi, Documentale e Dematerializzazione
- Innovazione e gestione delle Risorse Umane
- Sicurezza Fisica e Videosorveglianza
- Soluzioni Tecnologiche e Security
- Credito al Consumo



seguici su  gruppo Forum Banca



Istituto Internazionale di Ricerca  
Know-how. People. Results

Tel. 02.83847.627 - [forumbanca@iir-italy.it](mailto:forumbanca@iir-italy.it) - [www.forumbanca.com](http://www.forumbanca.com)

NOVITÀ 2014

# Misurare la soddisfazione del cliente: *le soluzioni di Assist*

Net promoter score è una metodologia che, nelle diverse fasi di contatto con il cliente, permette di avere un'indicazione che va oltre la mera valutazione della soddisfazione. I risultati consentono di studiare le aree di miglioramento e le azioni di cambiamento.

VINCENZO ROSELLI

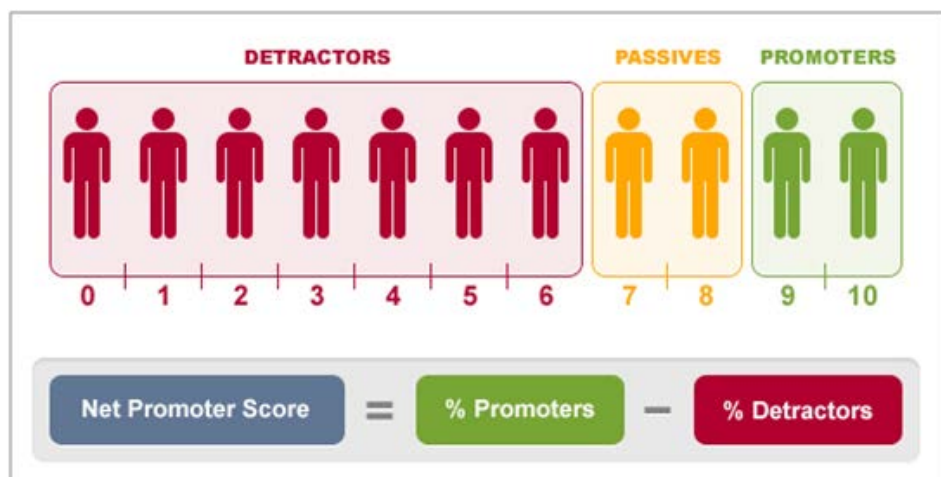
I crescenti investimenti delle imprese nella raccolta di customer feedback, lungo tutto il ciclo di vita del cliente, sono un chiaro segnale della centralità che il cliente va conquistando nelle strategie aziendali: i clienti continuano a rappresentare uno degli asset principali dell'azienda, i loro feedback aiutano a migliorare i processi e le strategie di loyalty. Quando particolarmente soddisfatti si fanno essi stessi promotori del brand e dei suoi prodotti/servizi rispetto alla cerchia di amici e parenti.

## Net Promoter Score

Una delle metodologie che con più forza si è affermata in questi ultimi anni è il Net Promoter Score (NPS). Questa metrica si fonda su una semplice domanda: "quanto raccomandresti questo prodotto/servizio ad un amico?". La sua valutazione avviene su una scala che va da 0 a 10, il cui significato si articola su tre fasce:

- da 0 a 6 si tratta di un detractor, un cliente che, deluso, manifesta un giudizio negativo tutte le volte che parla di quella specifica esperienza;
- da 7 a 8 si tratta di un passive, un cliente che, soddisfatto ma non troppo, non esprime che indifferenza rispetto a quella specifica esperienza;
- da 9 a 10 si tratta di un promoter, un cliente che, soddisfatto al di sopra delle proprie aspettative, non fa altro che parlare di quella esperienza positivamente con amici e parenti.

Si tratta di una scala evidentemente



polarizzata in grado di discriminare e categorizzare in maniera netta l'esperienza dei clienti i quali, in fase di valutazione, sono portati a confrontare la loro percezione durante l'esperienza vissuta rispetto alla loro aspettativa.

Il NPS viene calcolato come la differenza tra la % Promoter e la % Detractor e può assumere un valore che va da -100 a +100. La sua valenza strategica è, come vedremo tra poco, altissima.

Proviamo infatti a considerare il ciclo di vita di un cliente, distinguendone per semplicità tre macrofasi: presales, sales e postsales e di valutare l'NPS in ciascuna di esse.

In fase di presales, ad esempio durante la visita di un prospect presso un negozio per fare un preventivo/acquistare uno specifico prodotto/servizio, la valutazione dell'NPS è in grado di dirci com'è andato il processo di vendita dal punto di vista del potenziale cliente: evidenze statistiche ci dico-

no che un promoter su due compra (conversion rate 50%) ma non solo; un promoter è un advocate, vale a dire un soggetto che grazie al passaparola (word of mouth), riuscirà ad influenzare la sua cerchia di amici e parenti trasformandoli in altrettanti prospect ben disposti nei confronti di quello specifico negozio. Ancora, l'investigazione delle motivazioni che sottostanno alla valutazione di un promoter, consentiranno di mappare nel tempo i success factor determinanti il processo di decisione di acquisto di un prospect, formalizzandoli all'interno dei processi di vendita e adottandoli come standard di riferimento. In maniera del tutto analoga, i passive ci aiuteranno a comprendere il quid che è mancato perché quell'esperienza, comunque positiva, venisse percepita come memorabile mentre i detractor ci aiuteranno a comprendere quali fasi del processo di vendita hanno prodotto un cattivo passaparola (l'accoglienza? l'analisi

dei bisogni del cliente? la presentazione del prodotto servizio? la trattativa commerciale?) identificando in maniera netta le aree di miglioramento. La survey di prospect feedback può poi essere arricchita di ulteriori aree di indagine, ad esempio sulle alternative prese in considerazione dal prospect e le relative motivazioni, completando in questo modo la costruzione di una preziosissima base informativa di grande utilità in fase di pianificazione strategica.

In fase di sales, abbiamo a che fare con la raccolta di customer feedback, vale a dire un cliente che ci ha scelto (quindi certamente non un detractor in fase di presales) a cui andiamo a chiedere una sua valutazione del prodotto/servizio dopo un breve periodo dalla sua effettiva disponibilità e utilizzazione. Una buona vendita, spesso si basa su promesse che generano aspettative (qualità del prodotto, affidabilità o economicità di un servizio, rispetto di scadenze, livelli di assistenza, ecc.). Ipotizziamo di misurare, su un medesimo target di clientela, l'NPS sia nella fase di presales, sia sales: una variazione in negativo dell'NPS, segnala l'incapacità di soddisfare le aspettative generate in fase di vendita (abbiamo fatto promesse che non siamo stati in grado di mantenere) o viceversa, se la variazione dell'NPS è positiva, questa segnala la capacità di andare ben oltre le aspettative che siamo stati in grado di generare durante la fase di sales (durante tale fase non sono valorizzate abbastanza sul piano commerciale tutte le potenzialità del prodotto/servizio).

In fase di aftersales, abbiamo a che fare col problema della loyalty che sarà fortemente influenzata dalla capacità di soddisfare appieno tutte le aspettative di un cliente durante l'intero ciclo di vita del prodotto/servizio:

in questo caso, un NPS costantemente alto è certamente un indicatore di fedeltà per cui il cliente scarterà le ipotesi alternative che mano a mano gli saranno prospettate dalla concorrenza, piuttosto che la valutazione di soluzioni alternative con l'approssimarsi della fine del ciclo di vita di quel prodotto/servizio e l'apertura di una nuova finestra di acquisto.

### Strategie customer centric

Assist supporta da anni primarie realtà aziendali operanti sul mercato nazionale e internazionale nella realizzazione delle loro strategia customer centric, fornendo tre componenti fondamentali di servizio:

- le survey per la raccolta dei customer feedback ad ogni touch point tra il cliente e l'azienda, indagini che possono essere realizzate con un approccio multicanale integrato per abbattere i costi e mantenere la redemption su livelli significativi (superiori al 60%);
- i report per l'analisi, l'elaborazione e la presentazione dei principali key performance indicator (KPI), la cui predisposizione prevede oltre all'impiego di tool di business intelligence, anche l'utilizzazione di motori semantici per l'analisi e la classificazione automatica dei verbatim relativi alle risposte aperte della survey;
- il field coaching per il supporto operativo al change management delle reti di vendita e dei venditori, attraverso l'impiego di consulenti esperti di processi di vendita che, utilizzando le informazioni della reportistica, durante periodiche field session con i diretti interessati analizzano le aree di miglioramento e supportano l'adozione di action plan.

Il miglioramento dei risultati commerciali, in termini di incremento del sales conversion rate in alcuni casi piuttosto

che di aumento del tasso di fidelizzazione in altri, sono certamente tra i fattori che hanno portato il board di queste aziende a trasformare quelli che inizialmente erano dei progetti pilota in processi strategici strutturati ed integrati a supporto quotidiano del business.



**ASSIST** è una società di Consulting e Business Process Outsourcing, specializzata nel digital engagement e nella progettazione, realizzazione e gestione di strategie multicanale. Assist nasce nel 1996 come società di consulenza manageriale. Nel 2003 inizia un percorso di evoluzione verso il CRM e la gestione dei canali digitali e attraverso l'integrazione di aziende e professionisti specializzati in digital design, customer experience e BPO, diviene uno dei principali player del mercato CRM.

Con 50 milioni di giro d'affari e sedi in Italia, Croazia, UK e USA, Assist è oggi un provider specializzato in servizi digitali e soluzioni per la multicanalità, che affianca le aziende clienti nella implementazione di nuovi canali di comunicazione digitale lungo tutte le fasi del ciclo di vita dei clienti: dalla lead generation alla vendita, dal customer care alla valutazione della customer experience.

Per maggiori informazioni:  
[www.assist.it](http://www.assist.it) - [info@assist.it](mailto:info@assist.it)

**Vincenzo Roselli**  
Managing Director Assist  
Marketing & Sales Services

# Lavoro notturno: esigenze di vita e sicurezza

Il lavoro nei call center, coprendo le esigenze dei più disparati settori, sempre più di frequente si svolge anche di notte. Quali precauzioni adottare per limitare le ripercussioni sulla salute dei lavoratori.



ELENA BLASI

SAGE Servizi Srl  
www.sageservizi.com  
elena.blasi@sageservizi.com

Il lavoro notturno è definito come l'attività svolta nel corso di un periodo di almeno sette ore consecutive, comprendenti l'intervallo di tempo fra la mezzanotte e le cinque del mattino. Per lavoratore notturno si intende qualsiasi lavoratore che durante il periodo notturno svolga, in via non eccezionale, almeno tre ore del suo tempo di lavoro giornaliero. Inoltre, è considerato lavoratore notturno qualsiasi lavoratore che svolga lavoro notturno per un minimo di ottanta giorni lavorativi all'anno (tale limite è riproporzionato in caso di lavoro a tempo parziale). Nella maggior parte del mondo industrializzato ormai, circa un terzo della popolazione lavora "a turni" e circa un quinto in "notturna".

Inizialmente il lavoro notturno è stato utilizzato esclusivamente per garantire servizi sociali fondamentali quali pubblica sicurezza, assistenza sanitaria, comunicazioni, ma la necessità di aumentare la produttività e l'internazionalizzazione commerciale hanno trasferito l'esigenza del lavoro notturno a tutti i tipi di servizi e produzioni. Il lavoro nei call center, coprendo le esigenze dei più disparati settori, ha aumentato notevolmente l'utilizzo di tale turnazione.

## La salute dei lavoratori

Numerosi studi, tuttavia, hanno documentato che il lavoro a turni può determinare, sia nel breve che nel lungo termine, l'insorgere di una serie di problematiche per il lavoratore, quali ad esempio una maggior prevalenza di malattie psicosomatiche, che si manifestano a carico dell'apparato gastroenterico, del sistema neuropsichico, e conseguenti sindromi ansiose e/o depressive e un conseguente mag-

gior assenteismo e necessità di avvalersi di cure mediche. Il turno notturno può essere causa di una condizione di stress in quanto, attraverso la variazione del ciclo sonno / veglia, porta a modifiche nelle condizioni psico-fisiche della persona, che possono avere effetti negativi sull'efficienza lavorativa, sullo stato di salute e sulle condizioni di vita familiare.

Avere orari di lavoro differenti da quelli diurni che regolano la vita dei nostri amici e familiari può comportare l'insorgere di difficoltà nel mantenere con loro relazioni interpersonali.

Il lavoro notturno, inoltre, può provocare l'insorgere di disturbi del sonno e della funzione digestiva. Con il tempo, si possono verificare problematiche a livello cardiovascolare, neuropsichico, all'apparato riproduttivo, e può insorgere una maggiore predisposizione a livello tumorale.

I turnisti possono incorrere nell'insorgere di una serie di sintomatologie simili a quelle del jet-lag (de sincronizzazione temporale dopo un volo transmeridiano): affaticamento, sonnolenza collegata ad insonnia, diminuzione dei livelli di attenzione, vigilanza e concentrazione. Questo provoca necessariamente l'aumento di errori e infortuni. L'adattamento al lavoro notturno è spesso difficile da raggiungere, tanto che alcuni studi hanno dimostrato che circa il 15% dei turnisti è costretto ad abbandonare il lavoro.

## La prevenzione

Il datore di lavoro, per preservare la salute dei propri lavoratori, deve coinvolgere preventivamente il Medico Competente per una valutazione specifica sull'adeguatezza o meno dei soggetti da inserire nel lavoro notturno. È necessario valutare che siano in grado di affrontare il cambiamento temporale senza rischi significativi per il proprio stato di benessere fisico, psichico e sociale. Le sorveglianze periodiche dovranno monitorare che il giudizio di ido-

neità iniziale alla mansione, nel tempo, non venga modificato. E' compito del Medico Competente informare il lavoratore, in occasione dell'assunzione o di un eventuale cambio di mansione, sui possibili rischi collegati al lavoro notturno. Detto questo risulta fondamentale per il datore di lavoro organizzare il lavoro a turni non considerando esclusivamente le necessità produttive, ma anche le possibili conseguenze sulla salute e la sicurezza dei lavoratori.

### Le precauzioni

Ci sono alcune precauzioni da tener presente. Quanto maggiore sarà la frequenza dell'alternanza tra turni diurni e notturni, tanto minori saranno i problemi relativi al sonno per il lavoratore. Riuscirà più facilmente a compensare il periodo di riposo oltre a poter gestire in modo più semplice impegni familiari e sociali. La rotazione a breve termine consente di ridurre al massimo il numero delle notti consecutive.

E', inoltre, opportuno inserire il giorno di riposo dopo il turno di notte, per dare la possibilità al lavoratore di ottenere un maggiore e più immediato recupero. Ovviamente sono da prediligere turnazioni regolari e comunicate con largo anticipo, in modo da permettere al lavoratore una più semplice gestione della vita sociale e familiare. Bisogna, inoltre, favorire la possibilità di effettuare pause in ambienti confortevoli e che permettano anche brevi pisolini che possono migliorare la capacità di attenzione e concentrazione.

Il Medico Competente e l'RSPP dovrebbero essere adeguatamente informati delle decisioni aziendali in merito agli orari di lavoro e alle eventuali variazioni, in modo da poter gestire al meglio le compensazioni necessarie per la salute e la sicurezza dei lavoratori.

Inoltre è da considerarsi fondamentale la scelta dei potenziali turnisti. Non tutti gli individui sono uguali e hanno le

medesime esigenze. Dovranno essere fatte scelte in base, ad esempio, a età, sesso, situazione familiare, predisposizione fisiologica all'essere soggetti mattutini o serotini. Il datore di lavoro deve, inoltre, insieme al RSPP e al Medico Competente, creare uno schema di sorveglianza in grado di valutare il livello di assenteismo, errori infortuni o mancati infortuni.

Dovrà rendere disponibile un adeguato sistema di primo soccorso e dare l'opportunità di accesso alle aree ristoro. Dovrà inoltre organizzare i turni in maniera tale da non adibire alle mansioni notturne soggetti particolarmente a rischio, quali, ad esempio lavoratrici in gravidanza o allattamento, minori o soggetti con dichiarati disturbi preesistenti non conciliabili con l'attività specifica.

Dal canto suo il lavoratore dovrà imparare a gestire il nuovo approccio lavorativo, ad esempio imparando a comunicare l'insorgere di eventuali disturbi, cercare di mantenere un costante tempo di ritmo e di riposo, non innervosirsi se non ci si riesce ad addormentare immediatamente, astenersi dal fumare, evitare attività extralavorative (inteso come altri lavori) durante i turni notturni, evitare di fare pasti abbondanti prima di coricarsi, evitare antiacidi per la digestione e l'assunzione di cibi freddi, non bere alcolici prima di iniziare il turno di lavoro, evitare attività sportive nelle tre ore che precedono il sonno, informare amici e parenti delle nuove condizioni di lavoro in modo da programmare insieme i momenti di svago.

Fonti internet:  
[www.inail.it](http://www.inail.it)  
D.Lgs 66/2003



# Come individuare gli Insights dai Big Data per anticipare i bisogni



**Le 11 Best Practice del 2014:**  
 Credem  
 Feltrinelli  
 Groupon  
 Hyundai Motor Company  
 LinkedIn EMEA  
 LVMH Italia - Divisione Profumi e Cosmetici  
 Mattel Italy  
 McDonald's Development Italy  
 Mediolanum  
 Mercedes Benz Center  
 SKY Italia

- Come coniugare gli sforzi di IT e Marketing per una vision orientata al cliente
- Come passare dal convincere i Consumatori al servire gli Individui: la Business Intelligence per il Marketing One-to-One
- Quando il CRM non basta: il **Customer Experience Management** come strumento di **Brand Engagement**
- **Social Media Intelligence**: come individuare gli **Intimate Factors** attraverso i Social Network

5 novembre 2014

Milano

Atahotel Executive

## Professionisti di impresa a confronto in 2 TAVOLE ROTONDE:

**Big Data & Insights:** come individuare le correlazioni presenti sul mercato?

**Customer's Future:** come passare dal consumatore all'individuo per il Marketing One-to-One?



IIR | Tel. 02 83847627  
info@iir-italy.it | www.iir-italy.it

Seguici su:

Media Partner



*Volete anche voi diventare Sponsor ed Espositore?*

Per informazioni:  
Eleonora Pagliuso | Tel. 02 83847265 | eleonora.pagliuso@iir-italy.it