

Conquistare il cliente e *renderlo fedele*

Da numerose ricerche, tra cui il nostro Osservatorio CX, e da vari interventi ai convegni del settore emerge la difficoltà attuale delle aziende ad avere una corretta relazione, che non si basi solo sul prezzo o la qualità del prodotto, ma che sappia coinvolgere anche sui valori più profondi.



LETIZIA OLIVARI

Direttore di CMI Customer
Management Insights

È noto da sempre ai responsabili marketing e vendite delle aziende che un solo consumatore insoddisfatto può essere potenzialmente un danno.

Oggi con le numerose possibilità di diffondere la propria insoddisfazione attraverso i social network, tale pericolo è diventato ancora più reale. Eppure sono pochissime le aziende che monitorano la loro reputazione sul web, che intervengono nelle conversazioni dei clienti, che offrono spazi social nei quali ricevere risposte, assistenza e naturalmente anche segnalare quando le cose non vanno. Dalle conversazioni sui social si potrebbero anche trarre numerose informazioni utili per modificare la strategia dell'azienda, il modo in cui si propone il prodotto e studiarne di nuovi.

Da una recente ricerca svolta da SDA Bocconi in collaborazione di SAP Italia su 122 direttori marketing di imprese italiane con oltre 50 milioni di fatturato emerge una realtà piuttosto arretrata rispetto le aspettative dei clienti. Solo il 16,4% degli intervistati ritiene che i social network siano ben integrati nella strategia di comunicazione dell'impresa. A conferma della distanza dal mondo dei social, la competenza di marketing considerata meno rilevante, tra le 24 proposte dallo studio, è la capacità di far partecipare i clienti alla creazione dei contenuti, mentre il processo di gestione dell'informazione che i direttori marketing giudicano funzionare meno è l'utilizzo sistematico dei social media per la raccolta dati. E soprattutto l'83% non esprime un'idea precisa sull'utilità dei marketing analytics e preferisce canali in-

formativi consolidati. Il dato interessante della ricerca è la constatazione che le aziende che utilizzano in modo efficace le informazioni disponibili hanno performance di mercato migliori delle altre.

Anche i dati dell'Osservatorio Customer Experience, attivato dalla nostra rivista in collaborazione con Ispo ricerche, hanno sottolineato qualcosa di analogo, pur da un altro punto di vista: solo il 75% dei manager intervistati (100 manager di grandi aziende di diversi settori di mercato nei ruoli di marketing, comunicazione, contact center) hanno risposto che la customer experience è importante per la loro azienda. Un dato che

può sembrare alto, ma che in realtà evidenzia la reale difficoltà delle aziende ad ascoltare i propri clienti, a conoscerli per davvero e non sulla base di astratte ipotesi di studio. I motivi sono tanti e uno di questi è la difficoltà a lavorare in modo collaborativo e trasversale tra le varie funzioni che con il cliente hanno a che fare: il marketing, le vendite, l'assistenza etc. Si guardano i diversi obiettivi specifici e si trascura il vero unico obiettivo di tutta l'azienda: conquistare il cliente e renderlo fedele nel tempo.



SOMMARIO

- 2 La comunicazione bancaria si fa digitale
- 3 News
- 6 Misurare i risultati dei processi Marketing & Sales
- 8 Content Marketing
- 10 Sondaggi: gli errori da non fare (II parte)
- 19 Posture, atteggiamenti e contratture muscolari
- 21 Speciale Guida alle Soluzioni per i Contact Center

LA COMUNICAZIONE BANCARIA SI FA DIGITALE

Da un'indagine di MagNews l'email appare il mezzo che gli utenti preferiscono per essere contattati dalla propria banca. L'home banking percepito come semplice e sicuro. Importante non superare i cinque punti di contatto.

MagNews, player italiano per l'email marketing, ha recentemente condotto una ricerca con Human Highway su un panel di circa mille utenti internet clienti bancari. Il campione rappresenta una collettività di circa 24 milioni di individui, equamente distribuiti sulla penisola, per sesso e per istituto bancario di riferimento (tra gli istituti più rappresentati Intesa San Paolo, Banco Posta, Unicredit).

Il desiderio di digitalizzazione è largamente diffuso tra gli utenti e abbastanza recepito dalle banche. In particolare, il mezzo email sembra rappresentare il miglior mix tra efficacia percepita e copertura effettiva. Se, per comunicazioni e notifiche dalla banca, l'email ha quasi raggiunto la carta (il 43% degli intervistati dichiara che la banca comunica con lui via email, il 46% via carta), il mezzo digitale pare comunque preferito dagli utenti. I motivi potrebbero essere soprattutto pratici (rintracciabilità delle informazioni da qualunque device, niente vincoli agli orari di sportello) ma anche economici.

Il mezzo email appare gradito in maniera trasversale, sia da donne che da uomini, con una leggera prevalenza di questi ultimi (34.1% contro 30.7% di donne), indipendentemente dall'età, dai prodotti bancari posseduti e dalla posizione geografica (solo il Nord Est registra un gradimento più basso della media). Di questi, il 35.5% considera irrinunciabili le comunicazioni che si possono fruire da dispositivi mobili.

Gli istituti che comunicano sui social network sono limitati a pochi punti percentuali, ma apprezzati dagli utenti che decidono di seguirli. Se non sono moltissimi, tra gli intervistati, a utilizzare l'app della propria banca (il 2.7% opera sul proprio conto tramite app, il 21.2% opera sia via app che tramite area riservata del sito web), esiste comunque una richiesta, evidenziata nelle risposte libere alla domanda "Se potessi comunicare con la tua banca, che cosa chiederesti?": si può fare di più?

A sorpresa, la grande maggioranza del campione (86.5%) utilizza l'home banking e lo percepisce come comodo (nel 78.9% dei casi), conveniente (68%), semplice (48.6%) e sicuro (52.8%).

La banca comunica sia in modalità push (comunicazioni promosse attivamente dalla banca verso il cliente, come email) che in modalità intercept (occasioni di comunicazione che la banca coglie mentre il cliente svolge un'attività, ad esempio messaggi nell'home banking o nel display dello sportello automatico). Il mezzo preferito per la comunicazione cliente-banca rimane invece il contatto diretto (visita in filiale, telefonata).

Per quantità di touchpoint banca-cliente, vale la "regola del 5": cinque punti di contatto, tra social network, carta, email, call center, risultano soddisfare il cliente senza generare un overload comunicativo.

Le aree in cui le Banche potrebbero strutturare una comunicazione più efficace sono i sistemi di alerting (info su scadenze e aggiornamenti apprezzati dal 68% dei clienti), nuovi prodotti (67%) e indicazioni su come utilizzare meglio l'online banking (53%).



La ricerca completa su: www.magnews.it/risorse/ricerche/banca_multicanale

CONVEGNI

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 tecnologica 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

LIBRI

I segreti del telemarketing

L'unico modo per uscire dalla dinamica conflittuale che vede opporsi consumatori e aziende, è quello di conoscere in profondità le dinamiche che regolano le vendite telefoniche. Per questo motivo AdSalsa, multinazionale specializzata in lead generation e nella fornitura di database B2C per telemarketing, email marketing e SMS, ha pensato di chiedere a quattro esperti di parlare di alcuni aspetti specifici del settore. Il risultato di questo sforzo è il libro "Telemarketing: Best Practices - Come trovare nuovi clienti e aumentare le vendite". L'ebook e la versione cartacea del volume sono in vendita nei principali store online: Amazon, Bookrepublic, Ilmiolibro, LaFeltrinelli.it. Oltre a Daiana Gronchi, Country Manager Italy di AdSalsa, al libro hanno partecipato Alberto Zunino de Pignier, direttore di Assocontact, l'avvocato Marco Maglio, specializzato in privacy e trattamento dati, e Luca Scarabosio, attuale vice presidente di Assocontact. Il libro è pensato come un manuale utile sia per chi si avvicina

na per la prima volta al telemarketing, sia per chi fa già del telefono uno dei principali strumenti per le proprie vendite.

The Digital Enterprise

Software AG ha pubblicato il libro "The Digital Enterprise: le strategie e le motivazioni dei Digital Leader", 22 storie di digital revolution in azienda. Dopo l'introduzione del CEO Karl-Heinz Streibich circa l'impatto che la trasformazione digitale sta avendo in tutti i settori industriali, i case study dimostrano come l'ambiente di riferimento IT del passato si sia spostato verso un nuovo modo di lavorare, di vivere e di affrontare il mercato. Per maggiori informazioni: www.softwareag.com/corporate/default.asp

RICERCHE

Privacy in rete: le contraddizioni dell'utente moderno

EMC Corporation ha pubblicato i risultati dello studio EMC Privacy Index, una ricerca condotta a livello mondiale sull'atteggiamento dei consumatori nei confronti della privacy online. Il 91% degli intervistati apprezza i vantaggi di un "accesso più facile alle informazioni e alla conoscenza" reso possibile dalla tecnologia. Tuttavia, solo il 27% è disposto a sacrificare la propria privacy in rete. Inoltre, solo il 41% crede che i Governi siano veramente impegnati a tutelare la privacy online dei cittadini. Infine l'81% del campione prevede una diminuzione del livello di privacy online nei prossimi cinque anni; il 59% crede di godere oggi di minor privacy rispetto a un anno fa. I risultati completi dello studio sono consultabili all'indirizzo www.emc.com/privacyindex.

LAVORO

Comd'Arte

Comdata, azienda leader in Italia per i servizi di Business Process Outsourcing con sede ad Asti, ha invitato i propri dipendenti a esprimere le loro capacità creative per raffigurare il territorio astigiano, con l'intento di va-

lorizzarlo. All'iniziativa hanno aderito una trentina di operatori presentando una settantina di opere realizzate con linguaggi espressivi diversi (foto, olio su tela, disegni, graffiti) che sono state esposte nella sede dell'azienda.

PREMI

CrM Excellence Award 2014

Gartner & 1to1 media hanno conferito a SanDisk, azienda specializzata nelle soluzioni di flash storage, il premio CrM Excellence Award 2014 per aver migliorato significativamente la customer experience e per aver adottato un approccio incentrato sui consumatori che ha consentito di incrementare le prestazioni dell'intera azienda. SanDisk, per soddisfare le esigenze di una clientela globale in rapida espansione, ha integrato i suoi canali di customer service nel Crm aziendale. Inoltre, per migliorare la visibilità e potenziare l'esperienza complessiva del cliente, ha ampliato nuovi canali come la chat e gli Sms. Come risultato, SanDisk ha incrementato il livello di soddisfazione dei clienti per il retail (dal 89% al 94.5%) ed elevato il livello di engagement del 17% anno su anno.

NOMINE

Andrea Ragazzi alla guida di Avaya per Italia, Svizzera e Austria

Andrea Ragazzi è stato nominato Amministratore Delegato della filiale italiana, svizzera e austriaca di Avaya, leader mondiale nell'offerta di soluzioni e sistemi di comunicazione per le imprese. La profonda esperienza che Ragazzi ha maturato nel settore delle telecomunicazioni contribuirà a rafforzare ulteriormente la posizione sul mercato di Avaya, già impegnata a dimostrare i vantaggi derivanti dall'utilizzo delle proprie soluzioni per la comunicazione aziendale integrata. Il nuovo ruolo vedrà Andrea Ragazzi impegnato nella definizione di iniziative rivolte alla promozione di soluzioni di comunicazione efficaci, con l'obiettivo di consentire alle aziende di gestire i costi, ottimizzare la produttività dei dipendenti e migliorare il servizio al cliente.

ESPERIENZE

Groupon espande il sistema Teradata

Groupon ha potenziato il suo Teradata Data Warehouse basato su Data Appliance per soddisfare la rapida crescita del business e la domanda in costante aumento di informazioni approfondite attraverso l'intelligence basata sugli analytics. L'estensione del sistema Teradata richiesto da Groupon è un investimento in tecnologia che fornirà valore immediato insieme a flessibilità per esigenze di scalabilità futura. Per esempio sarà possibile gestire milioni di query giornaliere e il numero crescente di flussi e cicli di clienti fidelizzati, in particolare nella Weekly Business Review, che viene utilizzata dal leadership team a supporto del processo decisionale esecutivo.

AZIENDE

Nuova filiale americana per Almwave

A San Francisco ha aperto la nuova sede di Almwave Usa, filiale americana della società di innovazione tecnologica del Gruppo Almoviva. L'obiettivo è di portare in California i prodotti e i servizi con tecnologia made in Italy in area customer experience. Per guidare la nuova società è stata chiamata nel ruolo di ceo Anna Gatti. Professionista esperta nel settore delle nuove tecnologie in contesti internazionali, Anna Gatti avrà il compito di sviluppare il nuovo piano commerciale della sede statunitense. In Italia, dove Almwave ha i propri laboratori, continuerà ad esserci il core tecnologico e applicativo, mentre negli Stati Uniti l'azienda intraprenderà uno sviluppo commerciale e di mercato con un focus preciso per ogni industry.

Aspect Software lancia Voxeo CXP Pro 14

Aspect Software ha presentato Voxeo CXP Pro 14, una suite che comprende le nuove release di Voxeo CXP 14 e la piattaforma IVR Prophecy 14. Grazie all'ottimizzazione della Business User Interface (BUI) e al supporto web mobile, CXP Pro 14 rappresenta

una piattaforma software completa per sviluppare, implementare, gestire e analizzare le applicazioni self-service attraverso diversi canali di contatto, incluso IVR, interactive text, web mobile e social media. CXP Pro 14 si integra con la piattaforma software per contact center Aspect Unified IP, estendendo le proprie funzionalità IVR e self-service multicanale

Suite Hybris integrata con Ariba Network

Hybris software, società del gruppo SAP e fornitore in rapida espansione di piattaforme di vendita, ha annunciato l'integrazione di hybris Commerce Suite con Ariba Network. Grazie a questa integrazione, hybris è ora in grado di accelerare il processo di vendita come nessun altro solution provider è riuscito a fare fin ora. Grazie alla combinazione esclusiva delle soluzioni SAP per l'interazione con i clienti con la propria rete di business, unite a una profonda expertise in materia di integrazione, gli utenti hybris possono interagire con i propri clienti attraverso modalità innovative, offrendo loro una brand experience omogenea e continuativa che genera maggiore soddisfazione e contribuisce così ad aumentarne il fatturato.

HP: analisi più veloci con Vertica Dragline

HP ha annunciato il rilascio ad agosto di Vertica Dragline: una componente della piattaforma HP HAVEn Big Data analytics che fornisce la capacità di utilizzare, esaminare e salvare un elevato volume di dati. Vertica Dragline aumenta la velocità e la performance delle richieste più frequenti o più ricorrenti a livello individuale, effettuando misurazioni sui dati al loro arrivo per realizzare analisi mirate e personalizzate. Vertica Dragline comprende anche un nuovo motore di analisi del sentiment per i tweet o per altri brevi testi e di una funzione Text Search, che rende possibile l'analisi basata sulla ricerca di una serie di dati di testo come tweet o recensioni di prodotti.

Software AG: nuova unit

Software AG ha annunciato la nuova Unit "Intelligent Business Operations"

(IBO) per permettere alle aziende di rispondere rapidamente alle analisi dei big data. La tecnologia progettata dalla BU consente di avere una visibilità continuativa a 360° del ciclo di business, incluso il monitoraggio delle performance dei processi e l'identificazione delle opportunità e dei rischi, unitamente alla capacità di azione immediata sui trend di mercato.

Le soluzioni promosse da IBO, già in uso da aziende blue chip, prevedono vantaggi di business particolarmente significativi come: protezione dei flussi delle entrate e della reputazione; dare una dimensione in tempo reale alle opportunità di business; controllo dei costi tramite un'efficienza operativa ottimale; e costante gestione del Risk Management in tempo reale.

TIBCO Jaspersoft tra i "Big Data 100"

TIBCO Software ha annunciato che Jaspersoft, fornitore di BI embedded, è stato inserito nell'elenco della rivista CRN "Big Data 100". Le aziende incluse nell'elenco creano tecnologie e strumenti innovativi che aiutano le organizzazioni a gestire, elaborare e analizzare il volume, in rapida cre-

CMI CUSTOMER MANAGEMENT INSIGHTS
 Anno 3 - N. 5 - Giugno 2014 - www.cmimagazine.it

Direttore responsabile: Letizia Olivari
letizia.olivari@cmimagazine.it

Hanno collaborato: Sergio Caserta, Elisa Fontana, Roberto Grossi, Vittorio Tripeni

Impaginazione e grafica: Matteo Olivari
grafica@matteoolivari.it

Sito web: Luca Tripeni Zanforlin
luca@lippocastano.it

Abbonamenti on line:
www.cmimagazine.it/offerta-on-line/

Informazioni commerciali: tel. +39 3477370379
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

scita, delle informazioni generate in modo significativo e produttivo. Jaspersoft, per le innovazioni apportate alla business analytics per i big data, è stata riconosciuta come vendor d'eccellenza nell'ambito dei big data ed è stato quindi inserito nell'elenco.

Indra rafforza l'offerta Cloud

Indra, multinazionale di consulenza e tecnologia, ha ottenuto la certificazione "Cisco Powered" per la sua offerta di servizi in Cloud Ibrido, Indra Flex IT, riconoscimento che la abilita a offrire servizi di infrastrutture cloud in tutto il mondo. Questa certificazione si inserisce nell'accordo che Indra ha siglato con Cisco nel 2012 per collaborare allo sviluppo di servizi avanzati ed alle tecnologie di cloud computing.

IBM ExperienceOne

In occasione dello Smarter Commerce Global Summit di Tampa, IBM ha annunciato IBM ExperienceOne™: un nuovo portafoglio di offerte, disponibili in cloud e 'on premise,' che aiutano le aziende a realizzare rapidamente interazioni più approfondite e di maggior valore con i clienti, integrando funzionalità di marketing, vendite e servizi. Secondo una recente indagine di IBM che ha coinvolto oltre 4.000 responsabili aziendali, più della metà degli intervistati ha dichiarato che sta intervenendo sulla propria organizzazione per migliorare la collaborazione con i clienti. Basato su 'best practice' emerse da progetti realizzati con più di 8.000 organizzazioni a livello mondiale, IBM ExperienceOne fornisce una serie di soluzioni predefinite di customer engagement, basate su WebSphere Commerce, Customer Digital Experience ed Enterprise Marketing Management di IBM.

Teradata nel Gartner Magic Quadrant

Teradata ha annunciato di essere stata posizionata per il 9° anno consecutivo tra i leader nel quadrante "Magic Quadrant for MultiChannel Campaign Management" (MCCM) di Gartner, società leader mondiale nella consulenza strategica. Il Magic Quadrant di Gartner posiziona i fornitori del settore in

base all' "abilità nell'esecuzione" e alla "completezza della vision". Teradata, che sin dalla prima edizione dello studio nel 2006 appare tra i leader nel quadrante del report MCCM, ritiene che questo riconoscimento rifletta la sua abilità unica di offrire, attraverso Teradata Integrated Marketing Cloud, soluzioni di marketing data-driven che aiutano le aziende a incrementare costantemente il valore dei loro dati e la relazione con i clienti per una crescita di business.

EasyCall per cloud call center

WatsON presenta con un video i vantaggi del software in cloud per call center e anticipa gli sviluppi futuri in ambito di contact center ed engagement. Nel video, un simpatico omino stressato dalle spese e dalla difficoltà del proprio software, mostra come in soli 30 secondi è possibile iscriversi e accedere a EasyCall: una soluzione flessibile, semplice e produttiva per il call center. Nessun hardware e linee telefoniche aggiuntive, ma solo i vantaggi del VoIP e dei costi in chiaro. Il software è un valido aiuto per impor-

tare le liste di anagrafiche, creare le campagne telefoniche, impostare gli utenti presenti nel proprio call center e vedere come è costituito il pannello di lavoro degli operatori.

Voice of the Customer Hub

SandSIV AG, azienda svizzera che ha sviluppato le tecnologie Voice of the Customer basate su SaaS e vanta una notevole esperienza nella gestione dell'esperienza del cliente (Customer Experience Management), ha appena lanciato VoC Hub™: una nuova e innovativa piattaforma unificata di Customer Intelligence che trasforma i flussi dei dati analitici del cliente in conoscenze di business misurabili e immediatamente fruibili. Con VoC Hub™, SandSIV è in grado di superare uno dei maggiori ostacoli che le aziende devono affrontare: trasformare la conoscenza dei clienti, attraverso l'intera organizzazione, in una fonte di Customer Intelligence autentica, dinamica, fruibile e sempre disponibile, contro uno scenario di fonti frammentate, dislocate e multiple di conoscenza del cliente.

I WORKSHOP DI CMI Magazine

Seminari di mezza giornata, svolti in modalità partecipata e interattiva per migliorare le competenze relazionali e comunicative e renderle adeguate alle esigenze attuali di rapporto multiculturale e multicanale.

Comunicare: ascoltare, udire, comprendere

Milano, 8 luglio 2014

Imparare a superare le abituali barriere alla comunicazione; impadronirsi delle tecniche di ascolto efficace; essere capaci di elaborare una comunicazione fruttuosa; saper entrare in risonanza con le aspettative del cliente-cittadino e conciliarle con quelle dell'organizzazione per cui si lavora.

Programma:

- La comunicazione efficace: udire, ascoltare, comprendere.
- Le condizioni dell'ascolto attivo: calore, empatia, riformulazione.
- Ottenere la fiducia dall'interlocutore e creare un efficace dialogo di servizio.
- Le tecniche dell'ascolto di servizio: la posizione dell'ascoltatore; la capacità di prendere la giusta distanza dalle proprie sensazioni; la capacità di centrare il proprio intervento sull'altro; il rispetto incondizionato della persona; la capacità di analizzare le aspettative e i bisogni dell'altro.
- Gli ostacoli intrinseci ed estrinseci nella relazione di servizio: emozioni, credenze, pregiudizi, giudizi di valore, stereotipi, pressioni ideologiche.
- Accordarsi sulle successive fasi della prestazione del servizio.

Informazioni su www.cmimagazine.it/category/formazione

Misurare i risultati dei processi *Marketing & Sales*

Come misurare la conversione di vendite effettive degli investimenti in marketing e pubblicità? I nuovi canali hanno aumentato la complessità e le difficoltà ad avere dati aggregati. I principali indicatori oggi sono la lead generation e il conversion rate.



ELISA FONTANA

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

“So che una metà dei miei investimenti pubblicitari è inutile ma nessuno mi sa dire quale è delle due” – così Henry Ford, circa un secolo fa. La difficoltà nel misurare il ROI dei propri investimenti in marketing e pubblicità è da sempre una spina nel fianco delle aziende e del management che devono poter dimostrare risultati concreti in termini di vendite e fatturato a fronte dei costi sostenuti.

Misurare la conversione in vendite effettive di tali investimenti è complesso sia, in alcuni casi, per la natura del canale utilizzato - per esempio quello televisivo - sia, in altri casi, per le difficoltà e i limiti relativi a strumenti e processi interni. L'esplosione della multicanalità dei consumatori ha, inoltre, da un lato permesso di monitorare con efficacia e precisione alcuni indicatori, dall'altra ha generato ulteriore complessità a causa della difficoltà di aggregazione dei dati e di conseguenza di analisi del ROI complessivo delle iniziative.

Marketing & Sales: cambiano i ruoli nel processo di acquisto

Il monitoraggio della performance delle diverse fasi del sales funnel è oggi più che mai necessario: tra i principali indicatori che sono richiesti ai responsabili marketing delle aziende figurano la lead generation e il lead conversion rate, ovvero il numero di contatti relativi a potenziali clienti che le campagne di marketing generano e la loro conversione in vendite.

Il ruolo del marketing nel processo di acquisto acquisisce di conseguenza maggiore importanza rispetto al passato (figura 1), sostituendo parzialmente il ruolo cruciale che il personale di vendita aveva in precedenza nell'influencare il potenziale cliente. Al marketing è richiesto di generare

opportunità per l'area commerciale e di massimizzarne la conversione: fatturato generato, nuovi clienti acquisiti, ROI delle iniziative, sono alcuni dei KPIs sui quali sono valutati oggi i marketers .

Cresce quindi la necessità di allineamento tra area marketing e area vendite che diventa sempre più strategica ai fini della massimizzazione, misurazione e dimostrazione dei risultati dei propri investimenti per acquisire nuovi clienti senza tralasciare di fidelizzare quelli già esistenti. Lo confermano i dati dell'Osservatorio sul Marketing B2B recentemente pubblicati da Cribis D&B- AISM secondo il quale per il 32% dei marketing manager intervistati una delle principali sfide per il 2014 è proprio l'allineamento Sales & Marketing.

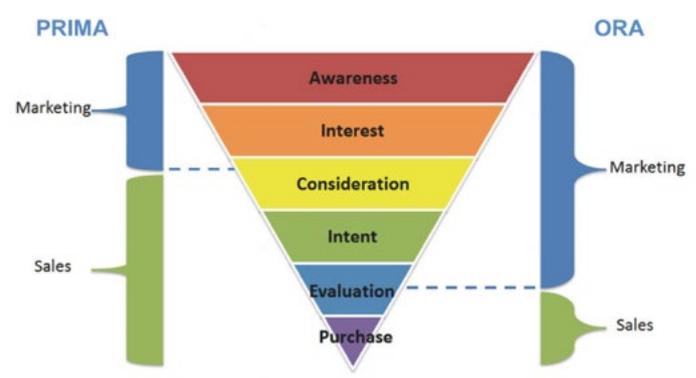


Fig. 1

Misurare la performance dei diversi canali

Come si misura l'efficacia dei diversi canali di lead generation e quali sono quelli più performanti? Ogni canale ha i suoi specifici indicatori di performance, vediamo alcuni:

- **email e newsletter:** sono misurate in base alla qualità del database (n. email ricevute), al numero di email aperte (open rate) e all'interesse per i contenuti del messaggio (click through rate)

- **eventi e fiere:** sono misurate in base al numero di partecipanti e alla conversione in clienti degli stessi
- **social media:** sono valutati in base al numero di fan e follower dei social site e al loro engagement
- **sito web:** è performante se ha un numero di visite, visitatori e durata delle visite elevati
- **adv online:** si misura in base al numero di visualizzazione dei banner, al CTR (*Click-through rate*), all'aumento di visite al sito

A differenza dei canali digitali che permettono la tracciabilità dei risultati, i canali pubblicitari tradizionali (TV, stampa, radio, affissioni, etc.) sono invece difficilmente misurabili: la loro performance è valutata soprattutto in base all'impatto su macro indicatori quali per esempio la market share, la brand awareness, l'aumento del fatturato e delle vendite. La difficoltà di Henry Ford nel capire quali dei suoi investimenti pubblicitari era inutile si riferiva sicuramente a questi ultimi.

Questi indicatori forniscono una parziale misurazione dell'efficacia delle azioni, ma oggi non bastano: il management delle imprese deve dimostrare il ROI di tali azioni e quindi l'effettivo impatto sulle vendite e sul fatturato. Quanti lead sono stati generati, quanti sono stati convertiti in opportunità commerciali, quanti in clienti e prodotti venduti. Sono alcune delle domande alle quali i marketing manager devono rispondere per dimostrare l'efficacia delle iniziative e dei relativi costi: lead generation e sales conversion rate necessitano quindi di essere misurati per rispondere a tali domande.

I canali di lead generation più efficaci

Da quanto emerge in un interessante osservatorio "Marketing & Sales – Da Lead a Cliente" realizzato da Pat Group, Cribis D&B e Mailup, i canali di lead generation ritenuti più efficaci sono il sito web, le PR, email e newsletter seguiti da Dem, Adv online, fiere e SEM (Figura 2).

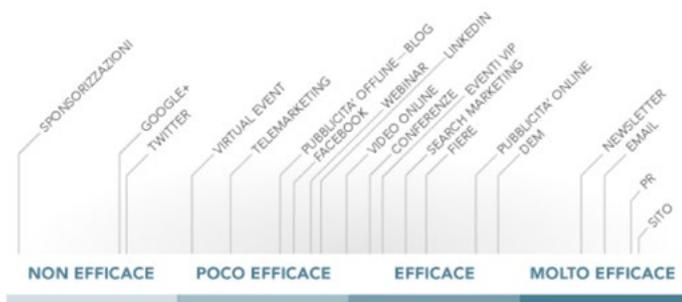


Fig. 2

È interessante osservare che il canale email risulta essere - secondo i dati dell'Osservatorio - non solo tra i canali più performanti in termini di lead generation, ma anche quello più utilizzato. I bassi costi da sostenere e la limitata difficoltà di realizzazione rendono probabilmente email e newsletter una modalità di contatto facilmente accessibile alle aziende.



Un lead management inadeguato limita il sales conversion rate

Ma le aziende sono preparate all'effettiva gestione di questi contatti? Sarebbe di no. Al marketing si richiede di investire in azioni per generare lead di qualità, di "coltivarli" fino a quando sono maturi per passare all'atto d'acquisto, di misurarne i risultati in termini di conversion rate. L'area vendite però non sembrerebbe essere pronta per gestire efficacemente il follow up di tali contatti.

Dall'osservatorio "Marketing & Sales – Da Lead a Cliente" emerge infatti che l'83% delle aziende non attua alcun processo organizzato della gestione dei lead. Ne consegue che il 25% dei contatti viene sprecato a causa di dimenticanze, tempi di risposta inadeguati o errori umani. Il sales conversion rate di iniziative di marketing anche molto performanti rischia quindi di essere compromesso da una gestione commerciale poco efficiente.

La misurazione delle diverse fasi del processo di acquisto diventa quindi fondamentale per analizzare le aree di efficienza e i punti critici a monte - le iniziative di marketing finalizzate alla lead generation - e a valle - i processi commerciali di lead management. Senza una misurazione puntuale l'effort di entrambe le aree aziendali rischia di essere vanificato.

Area Marketing e Area Vendite dovranno sempre più coordinarsi e lavorare sui processi di lead management, supportate sia da sistemi tecnologici che consentano una maggiore efficienza e minore dispersione delle risorse sia da processi aziendali più fluidi e orientati al cliente.

Content Marketing

I contenuti sono diventati una leva di marketing, favoriscono il passaparola positivo e contribuiscono alla creazione di un rapporto di fiducia tra brand e consumatore. Gli strumenti, e le relative tecniche, sono moltissimi e occorre preparare un piano accurato.



ROBERTO GROSSI

Titolare di Social Media Easy
roberto.grossi@socialmediaeasy.it

Catturare l'attenzione del cliente potenziale offrendogli informazioni utili sta rapidamente diventando il nuovo mantra del web marketing. Il cosiddetto Content Marketing riesce infatti a coniugare i nuovi modelli di comunicazione a più vie (web, social, mobile) con i movimenti sociali e culturali della sharing economy, che ci spingono verso la condivisione di oggetti, servizi, automobili, ospitalità e molte altre cose. In questo contesto, dove la condivisione della conoscenza è diventata un fattore caratterizzante della società moderna, i contenuti sono una leva di marketing che le aziende non possono ignorare per favorire un passaparola positivo e contribuire alla creazione di un rapporto di fiducia tra brand e consumatore.

Alcune indagini e ricerche di mercato evidenziano che il Content Marketing risulta un settore in crescita esponenziale:

- La condivisione di contenuti interessanti è una delle tre principali ragioni per cui le persone seguono un brand sui social media. (*Content+*)
- Il 90% dei consumatori considera utili i contenuti personalizzati. (*TMG Custom Media*)
- Gli addetti marketing spendono in media un quarto del loro budget in Content Marketing. (*B2B Marketing Insider*)
- Oltre il 60% dei consumatori giudica in maniera favorevole le aziende che condividono contenuti personalizzati e tale opinione influisce positivamente nel successivo processo di acquisto. (*Custom Content Council*)
- Le aziende con un corporate blog generano un numero di leads superiore di circa il 70% rispetto a quelle che non ho hanno. (*Social Media B2B*)
- Il costo medio di un lead generato tramite tecniche di "inbound marketing" (come il Content Marketing) è più basso di circa il 50% rispetto a quello proveniente dall'outbound marketing. (*G+*)

Strategie, tecniche e strumenti

Ma, più precisamente, cosa è il Content Marketing? Secondo la definizione del Content Marketing Institute, il termine

indica una serie di tecniche e strategie di marketing per la creazione e distribuzione di contenuti rilevanti e di valore, con l'obiettivo di attrarre, acquisire e coinvolgere il proprio target di clienti e prospect.

Numerosi sono gli strumenti e le tecniche che possono essere inseriti in questa particolare categoria di marketing:

- pubblicazione articoli
- social media
- blog
- newsletter
- case study
- white paper
- foto
- video
- eventi
- webinar
- e-book
- podcast
- applicazioni su mobile
- riviste online
- conferenze virtuali

Un elenco più esteso è presente nella **Figura 1**, che riporta il risultato di un'indagine condotta dall'azienda Marketo insieme al Content Marketing Institute tra circa 250 marketing professional del mercato B2B in USA.

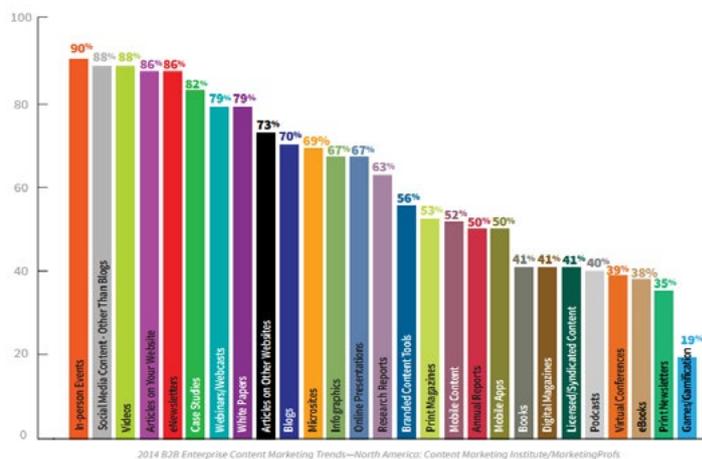


Fig.1: Utilizzo degli strumenti di Content Marketing (Fonte: Marketo – Content Marketing Institute)

Come vediamo da questa lista, la gestione di un blog aziendale o la presenza sui social media non sono quindi le uniche modalità per implementare una strategia di Content Marketing. Ma in cosa differisce il Content Marketing dal social media marketing? Tra le tante possibili risposte a questa domanda pensiamo che l'opinione di Jay Baer, stimato esperto di marketing digitale ed autore del libro *Youtility*, sia quella che meglio individua il corretto posizionamento reciproco di queste due leve di marketing:

- Il Content Marketing è uno strumento adottato dalle aziende per informare e coinvolgere clienti o prospect attraverso la creazione di contenuti di valore e con l'obiettivo di ottenere passaparola, leads o vendite. I social media sono invece principalmente utilizzati dai clienti o prospect per dialogare tra di loro e, solo occasionalmente, per interagire con le aziende. Questo ultimo tipo di comunicazione è quindi meno strutturata e formale e non necessariamente porta a raggiungere obiettivi prettamente commerciali (leads, vendite, etc).
- I social media sono il nuovo telefono, mentre il Content Marketing è la nuova brochure.

Aumentare la visibilità

Il vantaggio più evidente di utilizzare il Content Marketing è quello relativo al miglioramento della presenza e della visibilità del proprio brand sui vari canali social. Il consumatore odierno preferisce infatti conoscere le aziende piuttosto attraverso contenuti ed informazioni utili (marketing inbound) che attraverso pubblicità o campagne promozionali invasive (marketing outbound). Altrettanto significativo, anche se meno immediato, è il beneficio che il Content Marketing è in grado di portare in termini di posizionamento sui motori di ricerca: la creazione di contenuti di qualità è particolarmente apprezzata da Google, che nel suo ultimo aggiornamento all'algoritmo di indicizzazione (Panda update) ha deciso di penalizzare i siti con contenuti di bassa qualità. Sono quindi i siti che pubblicano informazioni rilevanti, originali, autentiche su un determinato argomento a risultare maggiormente graditi al principale motore di ricerca.

A differenza di quanto uno sguardo superficiale potrebbe suggerire, fare Content Marketing non vuol dire però semplicemente pubblicare contenuti, ma richiede una strategia che tenga conto delle caratteristiche della propria audience, degli obiettivi e dell'organizzazione aziendale. In assenza di un preciso ed organico Content Marketing Plan si corre il rischio di non riuscire a farsi sentire nel costante rumore di fondo che pervade la Rete e di sommergere gli utenti di documenti o contenuti multimediali di scarsa rilevanza o poco adatti a successive condivisioni.

Creare un circolo virtuoso

Una strategia di Content Marketing richiede un processo continuo e ricorsivo, un circolo virtuoso, schematizzato nella **Figura 2**, i cui singoli passi operativi possono essere identificati in:

- analisi (ascolto delle conversazioni, individuazione temi e influencers, censimento delle competenze e delle risorse interne, posizionamento nei confronti della concorrenza, allineamento con brand marketing, definizione dei KPI)

- pianificazione (organizzazione del team, scelta degli strumenti, stesura del piano editoriale)
- creazione contenuti
- pubblicazione contenuti
- engagement (interazione con la propria audience e partecipazione a gruppi di discussione o conversazioni)
- misurazione dei risultati e ridefinizione della strategia (input ad una nuova fase di analisi).



Fig.2: Il circolo virtuoso per una strategia efficace di Content Marketing

Per concludere riteniamo utile elencare alcuni punti chiave che hanno una particolare importanza per una efficace strategia di Content Marketing:

- Le persone.
I produttori dei contenuti dovranno avere la capacità di unire passione e competenza per la materia ad una profonda conoscenza delle logiche di comunicazione dei nuovi media. Sarà loro compito saper mobilitare la propria audience stimolando e suscitando attenzione, interesse, desiderio, azione (secondo il modello di comunicazione comunemente denominato come A.I.D.A.: Attention, Interest, Desire, Action).
- Le piattaforme.
Il Content Marketing può diventare un processo articolato che abbraccia diversi settori aziendali e fornitori esterni e portare all'adozione di piattaforme di creazione e gestione molto diverse tra di loro. Vi è ormai un proliferare di piattaforme disponibili sul mercato, ognuna con una particolare specializzazione su uno o più fasi del processo di creazione (si veda in merito la classificazione proposta dalla società di consulenza Altimeter Group e *visibile a questo link*). Sarà quindi opportuno individuare le piattaforme che meglio si integrano nei processi aziendali end-to-end in modo da massimizzare il risultato delle attività.
- Il Marketing.
Il contenuto dovrà essere coerente con la strategia complessiva di marketing aziendale e non essere fine a se stesso. Come ricorda Ammon John, apprezzato digital consultant, la parola Content Marketing è composta di due parole e purtroppo in molti si limitano a focalizzarsi sulla prima dimenticandosi della seconda: Content is just the media; Marketing is the point.

Sondaggi: gli errori da non fare (II parte)

Il momento della verità avviene quando la promessa incontra le aspettative dei clienti. La differenza tra un buon marchio e uno eccezionale è la capacità di comprendere la clientela, di creare una connessione emotiva.



FRED VAN BENNEKOM

The Great Book

Errore 4: Mentire nell'invito

Le prime impressioni sono quelle che contano: fate attenzione che non ci sia una discrepanza tra quanto indicato nell'invito a compilare il sondaggio e il sondaggio stesso. Normalmente questo succede per pigrizia: chi ha costruito il sondaggio non è stato attento ai dettagli. Forse lo strumento di sondaggio è stato controllato dopo aver scritto l'introduzione. Oltre a questo, la discrepanza può anche essere intenzionale con il fine di persuadere il ricevente a compilare il questionario. Vi illustrerò cosa intendo per discrepanza tramite un esempio pratico. Perché l'invito dovrebbe essere in linea con il questionario? Beh, proprio perché è un invito!

Gli scopi principali dell'invito sono:

- Convincere il ricevente ad andare oltre l'invito e compilare il questionario. In questo senso rappresenta uno strumento di marketing per il questionario. Mentre si procede con il questionario non avrete più una seconda opportunità per dare una buona prima impressione. Successivamente illustrerò le parti fondamentali da includere nell'invito.
- Fate in modo di indirizzare la mente del rispondente. Dobbiamo dire al rispondente "Questo questionario parla di..." in modo che inizi a concentrarsi sul tema principale.

Cosa succede se l'invito non è allineato? Una persona potrebbe sbagliare a compilare il questionario o il rispondente potrebbe semplicemente aver perso tempo a capire che il questionario è inutile – e non compilerà quindi quelli successivi.

Ciò che mi ha convinto a scrivere di questa questione è un invito a compilare un questionario che ho ricevuto da Homeaway.com. Io e mia moglie siamo proprietari di una

casa vista mare nel Maine e l'abbiamo pubblicizzata tramite Homeaway per meno di un anno. Homeaway è uno dei principali siti di case in affitto e il sito centrale ha acquistato diversi altri siti per ottenere maggiore ricettività negli Stati Uniti e nel resto del mondo.

Un esempio di invito via mail

Qui trovate il testo dell'invito che ho ricevuto via mail. Successivamente tratterò anche il questionario in sé.

*Caro Fred Van Bennekom,
vorremmo ricevere un suo feedback su Homeaway.com per migliorare il nostro servizio a lei e agli altri proprietari. Qui sotto troverà un link a un questionario on line della durata di circa 20 minuti, che le darà la possibilità di vincere un buono da 100 \$ per Amazon.com se sarà ritenuto qualificato. Questo sondaggio viene condotto per conto di Homeaway da ABC Market Research, un'agenzia di ricerca indipendente. Questo questionario ha soli scopi di ricerca e non è un sondaggio di marketing.
La ringraziamo per il suo feedback.*

Prima di tutto devo sottolineare che ho ricevuto questo invito il 28 dicembre. Chi è stato il genio che ha deciso di lanciare un sondaggio il 28 dicembre? Vogliamo lanciare un sondaggio quando è più probabile che i nostri rispondenti siano nella disposizione migliore per rispondere.

Qualcuno potrebbe obiettare che la settimana tra Natale e Capodanno è generalmente vuota, quindi c'è più possibilità che le persone abbiano tempo per rispondere.

In ogni caso, una percentuale significativa di persone sono in vacanza quella settimana e controlleranno le mail il minimo necessario. Questo è un sondaggio da imprenditore a imprenditore, per cui penso dovrebbe essere lanciato in un periodo di attività lavorativa. Infatti, negli Stati Uniti il periodo tra metà novembre (prima del Giorno del Ringraziamento) e metà gennaio è un periodo in cui è molto difficile ricevere attenzione dalle persone. Raccomando sempre ai clienti di evitare questo periodo per lanciare sondaggi di

versi da quelli già in atto. Perché lanciare un sondaggio che già sappiamo che avrà un basso tasso di risposta?

Potremmo anche suscitare un pregiudizio proprio per aver lanciato un sondaggio in questo periodo. Una situazione di "pregiudizio" è quella in cui qualcosa del nostro sondaggio porta alcune persone a essere meno predisposte a rispondere. Questo pregiudizio può portare ad avere dati statistici sbagliati, anche se risultano sufficienti per essere ragionevoli.

Ora analizziamo il testo dell'invito:

"vorremmo ricevere un suo feedback su Homeaway.com per migliorare il nostro servizio a lei e agli altri proprietari. Qui sotto troverà un link a un questionario on line della durata di circa 20 minuti che le darà la possibilità di vincere un buono da 100 \$ per Amazon.com se sarà ritenuto qualificato." Identificano il target del loro sondaggio e concludono con " Questo questionario ha soli scopi di ricerca e non è un sondaggio di marketing. La ringraziamo per il suo feedback."

Come creatore di sondaggi sono rimasto impressionato, anche se mancavano alcuni elementi essenziali. Davano diversi "agganci": ci guadagno se il loro sito funziona meglio e potrei vincere un buono da 100\$. La mia testa però si è soffermata sul "se sarà ritenuto qualificato". Dopo aver annunciato solennemente di aver ingaggiato una società per fare il sondaggio, rassicurano che non useranno il sondaggio come stratagemma per venderci qualcosa. Questo mi ha colpito positivamente.

Danno poi il link al questionario. Ogni schermata ha una domanda personale:

- Da quanto tempo possiedo una casa di vacanze?
- Per quanto tempo ho dato in affitto questa proprietà?
- Chi amministra la proprietà – il proprietario o un'agenzia?
- Chi è coinvolto nelle decisioni per pubblicizzare la proprietà?
- Tramite quali mezzi pubblicizzo? (dando una lista di possibilità)
- Quali di questi siti di affitto conosce? (dando una lista di siti)

Mentre proseguivo sulle varie schermate con queste domande personali mi facevo più sospettoso e ho iniziato a segnare 0. Ho segnato "nessuno" anche sui siti che conoscevo. La schermata successiva diceva "queste erano tutte le domande. Grazie per la tua partecipazione" Wow! Que-

sto è quello che si chiama delusione e sentirsi insignificanti!

Divergenze tra invito e questionario

Illustrerò ora la dicotomia tra l'invito e il sondaggio. Ma prima di tutto lasciatemi dire che compilando il questionario ho cercato di spegnere la mia parte analitica e accendere quella istintiva. Ho provato a reagire al sondaggio prima di analizzarlo razionalmente. Dopo tutto, è ciò che fa normalmente chi risponde a un questionario.

Primo, come regola, le domande personali dovrebbero essere messe alla fine del questionario. Perché? Perché le domande personali non coinvolgono. Dopo avermi coinvolto nella possibilità di "dare la mia impressione" mi sono trovato di fronte una serie di domande per nulla coinvolgenti – anzi il contrario.

Secondo, non hanno mai spiegato perché gli servissero così tanti dati personali. Una spiegazione delle domande personali andrebbe sempre aggiunta per illustrare la necessità di ricevere questi dati. Alcune volte c'è la necessità di inserire una (o due) domande personali per qualificare il rispondente e fargli le domande appropriate. La metodologia di Frederick Reichheld chiamata "Net Promoter Score" lo fa per porre domande diverse alle persone positive e a quelle negative.

In ogni caso, se non è un sondaggio anonimo, e non è questo il caso, dovremmo già avere a disposizione i dati personali per prequalificare il rispondente. Apparentemente loro non l'hanno fatto. Oppure non si trattava di un vero sondaggio di ricerca (tornerò su questo a breve).

Questo mi porta al terzo punto. Notate che l'invito non contiene rassicurazioni sulla confidenzialità delle informazioni fornite o sull'anonimato. Sapevo che il sondaggio non era anonimo per la costruzione dell'URL, ma il tipico rispondente non lo sa. Chiaramente, la motivazione di questa serie di domande demografiche era di qualificarmi. Ma qualificarmi per cosa? Non me l'hanno mai detto!

Questo è il mio quarto punto relativo alle mancanze del sondaggio. Sono un cliente di HomeAway (rileggete questa frase con enfasi). Non mi dovrebbero la cortesia – o la decenza – di dirmi se sono qualificato? Invece ho ricevuto un "queste erano tutte le domande. Grazie per la tua partecipazione". Anche se potrebbe sembrare una questione di onestà, si tratta di una spudorata mezza verità. Volete veramente lasciare il cliente con questo senso di insignificanza? Questo è quello che il sondaggio fa. Un sondaggio può - o

deve - essere un'opportunità per creare un legame con il cliente, non un modo per rovinare questo legame.

Quinto, la serie di domande personali ha creato un forte pregiudizio nel rispondere. Il pregiudizio nel rispondere è quello che caratterizza ciò che il rispondente dirà: alcuni potrebbero dare risposte per soddisfare lo sponsor, per sembrare più bravi o, semplicemente, per arrivare in fondo, magari per ricevere il premio promesso. La mia posizione all'inizio del sondaggio era di dare a HomeAway un feedback onesto, ma il numero di domande sulle mie abitudini, combinato alla mancanza di promessa di confidenzialità, mi ha fatto dubitare degli obiettivi di chi mi faceva le domande. Ricordatevi che mi era stato promesso nell'invito che i fini del sondaggio non erano di marketing, guardate però le domande che mi hanno fatto. Forse sbaglio, però ho dedotto dalle domande che mi sono state fatte che se mi fossi qualificato mi sarebbe stato chiesto di fare una comparazione di HomeAway con gli altri siti di affitto. Questo non è quello che si chiama un sondaggio di marketing? Una cosa la so per certa: non era un sondaggio per ricevere feedback. Un cliente non deve qualificarsi per fornire un feedback. Questo è il mio sesto - e più importante - punto. L'invito non era corretto. Vogliamo che il rispondente sia onesto e sincero con noi? Non dovremmo dimostrarci lo stesso? Perderò mai altro tempo a compilare un sondaggio di HomeAway? Voi lo fareste?

Questa non è l'unica esperienza che ho avuto con il programma di sondaggi di HomeAway. Una o due settimane dopo aver aggiunto HomeAway ai miei canali di promozione ho ricevuto un invito per un sondaggio. Mi impressionò. Avevo pensato che il questionario fosse parte di un processo che mi chiedeva della mia esperienza come nuovo cliente. Purtroppo non è stato così. Sono sicuro che il questionario è stato mandato a tutti coloro che pubblicizzavano proprietà sul sito. Dato che ero nuovo, molte delle domande erano completamente irrilevanti. Peggio, ho ricevuto feedback - positivi e negativi - su come migliorare il sito.

Elementi di un invito efficace

Cosa deve includere l'invito?

- Sottolineare i benefit per chi risponde. Perché il rispondente dovrebbe dedicarci il suo tempo? Questo è un punto critico.
- Lo scopo del sondaggio. Questo aiuta a mettere il rispondente in uno stato d'animo positivo.
- Chi dovrebbe rispondere.
- Una stima del tempo necessario per compilare il questionario. Dovrebbe essere una stima reale, non una bugia. Non includerei il numero di domande, a meno che non siano poche. Il count down è intimidatorio.
- Alcuni accenni all'anonimato - o alla sua mancanza - per

la persona che compila il sondaggio e lo promette di gestire in modo confidenziale le informazioni fornite. Questo è importante soprattutto se il sondaggio viene svolto da una terza parte.

- Chi conduce il sondaggio? Se usate una terza parte l'invito dovrà arrivare dal vostro sistema di mail. Se l'invito arriverà da un'agenzia di ricerca o da un sistema di mail esterno, allora dovete mandare prima un invito ai vostri contatti per introdurre l'agenzia e per chiedere che gli invitati rimuovano i filtri che bloccherebbero l'arrivo di quella mail.
- Offerta di un incentivo, se decidete di darlo. Se è una lotteria dovete aiutare a dimostrare che è vera fornendo un link alla pagina dove si trovano i nomi dei vincitori precedenti. Proteggete la privacy indicando solo nome e città. Ho controllato HomeAway e non si trova alcuna pagina di questo tipo. Forse l'ho persa io. B&H Photo fa bene questo lavoro.
- Informazioni per contattare qualcuno che posso spiegare meglio il sondaggio.
- Le modalità di disiscrizione. Il footer dell'invito di HomeAway ha un'opzione per disiscriversi ma è per tutte le mail di HomeAway o solo per i sondaggi? Dato che sono un cliente voglio ricevere le mail importanti. La vera sfida è affrontare questo punto in modo succinto. Molti vedono le mail solo tramite la preview quindi volete che gli agganci siano subito visibili. Non riempite la preview della mail con il vostro logo come vi direbbe il settore marketing.

La prima impressione conta

Scrivere un buon invito non è una scienza complessa. È una combinazione di buon senso e decenza con un po' di marketing in più. Un invito per un sondaggio potrebbe essere la prima impressione del vostro programma di ricerca per i rispondenti. Una buona impressione è importante per avere un buon tasso di risposta, ma l'invito può raccogliere anche altre informazioni importanti per il potenziale rispondente. La cosa più importante è che l'invito deve essere onesto.

Errore 5: Dimenticarsi della forma

Ecco un altro caso per introdurre il sesto errore più frequente. Per le vacanze di fine anno Daniel e sua moglie decisero di andare nello stesso castello restaurato in cui avevano passato la loro luna di miele. L'hotel nel castello fa parte dell'Associazione Relais & Châteaux, una raccolta esclusiva di 475 degli hotel più belli e dei ristoranti migliori in 55 nazioni. Daniel ha prenotato la permanenza via internet dalla loro casa a Singapore. La comunicazione e il servizio sono stati impeccabili. Infatti, la receptionist gli ha anche indicato che avrebbero dovuto cambiare le date della permanenza

per essere sicuri che il ristorante fosse aperto. Perciò Daniel ha rimandato l'arrivo di un giorno rispetto al piano originale e ha sorriso per essere stato fortunatamente avvisato. All'arrivo all'hotel li ha accolti la stessa vista sul Reno con la nuova ala costruita e lo spettacolare atrio di vetro del ristorante da guida Michelin. La permanenza era di una sola notte con una cena lussuosa di quattro ore nel ristorante: una vera esperienza!

La mattina del checkout, il 23 dicembre, Daniel ricevette un invito via mail dall'Associazione per commentare la sua permanenza all'hotel il 21 settembre. Daniel però aveva cambiato la sua prenotazione spostandola al 22 dicembre e, di conseguenza, non era ancora nemmeno uscito dall'albergo. Quindi, vista la magnifica esperienza avuta fino a quel momento si è stupido dell'urgenza percepita nella richiesta di completare il questionario addirittura prima che la permanenza si fosse conclusa. Ovviamente c'era stato un errore nel processo o amministrativo, ma la mente da professionista del customer service di Daniel si è subito inserita e si è quindi domandato come fosse possibile che la data relativa alla prenotazione fosse corretta, mentre quella nell'invito al sondaggio no. Decise quindi di completare il questionario solo una volta lasciato l'hotel, così da darci la giusta attenzione.

L'esperienza del sondaggio on line

Prima di arrivare al sondaggio in sè l'invito (**Figura 1**) conteneva alcune frasi strane e, sinceramente, faceva propendere a lasciare perdere. L'obiettivo centrale dell'invito è di motivare il ricevente a completare il sondaggio: questo invito non passa l'esame.

- Leggete la frase di apertura. "Per quanto ne sappiamo, avete recentemente soggiornato in una delle nostre proprietà" in questa e quella data. La reazione iniziale di Daniel è stata "Avete maledettamente ragione che sono stato in questo hotel - e ho il conto dell'American Express per provarlo!" Essere salutato con il proprio nome è un fatto positivo, ma la frase successiva è strana. Non dovrebbero saperlo? Se volevano una conferma dell'informazione avrebbero semplicemente dovuto chiederla. Forse si è trattato di un problema di traduzione.
- La seconda riga fa davvero pensare. "Se avete cancellato questa prenotazione, vi chiediamo gentilmente di ignorare questo messaggio." La reazione attonita di Daniel è stata "Se non sanno nemmeno se sono un vero cliente, non sono certo invogliato a dirgli come migliorare". È abbastanza chiaro che il loro sistema di prenotazione e il sistema di sondaggio non sono collegati, ma questo fa dubitare il cliente sulla loro organizzazione.
- La terza riga riferisce che hanno condotto "regolari ispezioni qualitative", ma ciò che non è chiaro a Daniel - come

cliente - è se lui sia parte di questo processo di ispezione di qualità o se si riferiscono a ispezioni fatte dal personale dell'Associazione. Altre domande si insinuano nella sua mente a cui non viene data risposta con questa frase. Solo nell'ultimo paragrafo dell'invito l'Associazione (finalmente!) comunica che "I suoi commenti sono una parte fondamentale e integrale della nostra analisi di qualità". Ah, adesso, dopo aver letto tutto l'invito Daniel ha capito che ruolo ha.

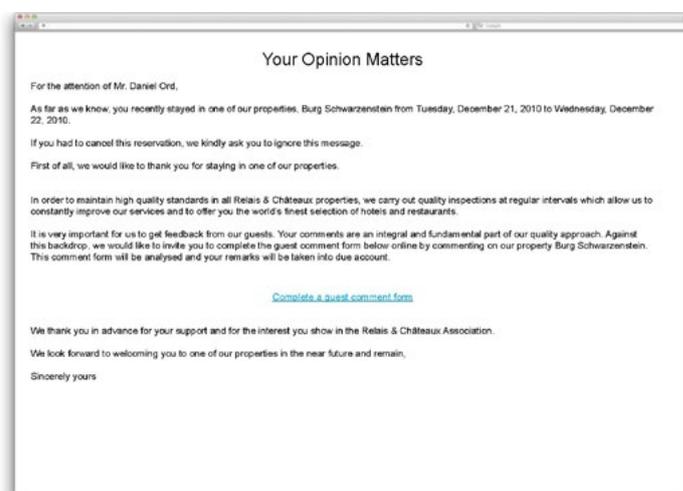


Fig. 1 - L'invito al sondaggio

Il sondaggio in sè

Prima di tutto alcune caratteristiche grafiche (che ammetto sono difficili da cogliere dai singoli screen shot). Le sezioni sono circondate da uno sfondo grigio che è un modo carino per far concentrare il rispondente. Ma c'è un titolo di apertura, "La tua opinione", seguito immediatamente dalla sezione su "La tua permanenza" con una strana posizione fra i due titoli iniziali (**Figura 2**). Cosa più importante, "La tua permanenza" richiede dettagli di base sul pernottamento, non opinioni. Nessuno ha testato il layout?

La sezione "La tua permanenza" richiede conferma del posto e della data della permanenza, entrambi sono auto-compilati, ma modificabili. A parte questi campi, il testo del sondaggio potrebbe sicuramente essere migliorato. Note che chiedono il numero della stanza. Il numero di notti e il numero di stanza dovrebbero già trovarsi nei dati forniti dall'albergo, quindi perchè li chiedono qui?

Daniel ha capito il motivo per cui volevano il numero della stanza - indirizzare i problemi sollevati alla stanza corretta - però la sua reazione è stupita a causa della percepita invasione della privacy. Le domande hanno fatto pensare a Daniel ai modi in cui si possono ottenere feedback sinceri. In

Fig. 2

altre parole, ha subito creato un pregiudizio nella risposta. Come regola, le domande anagrafiche dovrebbero essere poste alla fine del sondaggio proprio per questa ragione. Un altro problema di traduzione o di grafica può essere riscontrato nella domanda "Avete soggiornato...". Ci piace la struttura "completa la frase", ma questa struttura crolla con la possibile risposta "Altro". Oltre a questo, cosa significa l'opzione "Altro" e perché non vengono chiesti dettagli a riguardo? Possiamo capire quali sono i gruppi demografici che gli interessano, ma sembra strano che ci siano gruppi di cui non si interessano.

La domanda successiva sembra essere un altro errore di traduzione "Come avete conosciuto la proprietà?" La nostra prima risposta sarebbe "Stando all'hotel, ovviamente". Sarebbe molto meglio scrivere "Come siete venuti a conoscenza della struttura?" Ancora, guardate la struttura delle possibilità: è molto focalizzata sulle fonti di informazione di Relais & Châteaux. Queste possibilità di risposta soddisfano i loro obiettivi di ricerca? Non possiamo rispondere per certo, ma possiamo presumere di no.

La domanda successiva è "Numero di notti, incluse questa, presso un Relais & Châteaux?" Precedentemente è stato usato il termine "proprietà" senza alcun riferimento a Relais & Châteaux, "proprietà" dovrebbe quindi essere sempre incluso per non generare confusione. In ogni caso, questo è un altro dato che dovrebbe essere già nella scheda cliente. Daniel dice di essere stato tentato di inserire un numero molto alto così che le sue risposte contassero di più.

Nella sezione successiva chiedono "La tua valutazione" sulla permanenza (Figura 3). Prima di tutto, questa non è una scala di valori: la differenza tra "molto basso" e "sufficiente" è enorme. Se pensate che qualcosa andrebbe valutato con un "basso" cosa segnereste? Inoltre, guardate

la selezione di aspetti su cui chiedono un feedback. Ciò che manca sono i vari punti di contatto con il cliente: ad esempio la prenotazione, il check in, il concierge, il check out. Apparentemente presumono che il loro servizio sia talmente buono da non aver bisogno di un riscontro, se non per la generica domanda "Hotel - Service".

Il layout qui è anche sconcertante. Sembra ci siano alcune categorie (Cortesia, Fascino, etc.) e poi, nella maggior parte dei casi, uno o due caratteristiche da valutare.

Anche qui troviamo alcuni problemi di traduzione che creano ambiguità. "Calma" riferito alla location e alla proprietà è una costruzione un po' strana, come "Fascino" per le "decorazioni". Siamo incerti sulla distinzione tra "Calma della location" e "Calma della proprietà". Cosa si intende per "Manutenzione", che sembra avere un tono industriale, e "interno" e "esterno" di cosa - della propria stanza o dell'hotel? "Impressione generale" di cosa?

Riscontriamo anche domande ripetute che chiedono due volte la stessa cosa. "Caratteristiche architettoniche" è diverso da "Caratteristiche della location" sulla base della tua interpretazione di "location". Cosa succede se ci sono più di un ristorante, come era nel nostro caso, e hai mangiato in più di uno?

In generale, molte delle domande non sono chiare. Questa sezione sembra una cattiva bozza iniziale che ha bisogno di analisi e di revisione. Concludono la sezione chiedendo "Intendi comprare un buono Relais & Châteaux nei prossimi dodici mesi?" con una casella da barrare per indicare qualcosa, ma non ci viene detto cosa. "Sì" dovrebbe essere indicato a fianco della casella.

Fig. 3 - La tua valutazione

Nel caso migliore, è una posizione strana per la domanda. Viene interpretato come una valutazione generale della propria soddisfazione? Se questo è il caso è strano, soprattutto visto come viene posta la domanda. Normalmente le domande relative alle intenzioni future andrebbero poste tramite una scala "Quanto è probabile che...". Daniel ha avuto la forte sensazione che questa domanda sarebbe stata meglio in un sondaggio successivo, non nel sondaggio di feedback sulla permanenza.

Successivamente troviamo un box per i commenti senza indicazioni introduttive che spingano a dare suggerimenti o a indicare i lati positivi (Figura 4). Ricordate che l'addetto alla prenotazione ha dato un suggerimento molto importante. Senza una richiesta diretta "Qualcuno vi ha fornito un servizio superiore alle aspettative?" questo aspetto della prenotazione verrà dimenticato senza fornire commenti a riguardo.

Successivamente troviamo una frase bizzarra e scritta in modo orribile preceduta da una casella che recita: "Non autorizzo il trasferimento dei miei commenti in forma anonima a siti terzi". (Ovvero, i tuoi dati personali non verranno ceduti, verranno passati solo i tuoi commenti sulla proprietà). Vi prego di rileggere la frase due o tre volte per capire cosa succede se barrate la casellina o no.

Cosa dovete fare se 1) non volete che i vostri commenti vengano mandati ad altri siti senza riferimenti a voi o se 2) non volete che le vostre informazioni vengano in ogni caso passate ad altri? Non usate mai una doppia negazione. Riuscite a capire il perché?

Dopo questo troviamo una sezione senza titolo (Figura 5). Perché? Ha una serie di campi obbligatori sulle informazioni personali. In questo modo non avete la possibilità di mandare il questionario in forma anonima e dopo la domanda precedente un po' ambigua la probabilità di chiudere il browser senza inviare il questionario è molto alta. Perché li chiedono? Il sondaggio non è anonimo? Nella URL del sondaggio il nome di Daniel è chiaramente visibile. E cosa rappresenta il codice 5C? Daniel lo sa, ma Fred non ne ha idea. Mai usare dei termini che alcuni rispondenti potrebbero non capire.

Alla fine di tutto ciò, come se cercassero di nascondere qualcosa, comunicano che tutti i campi contrassegnati da asterisco sono obbligatori. Questa informazione dovrebbe stare all'inizio. La fine del modulo ha dei disclaimer relativi alle informazioni personali. Ma di nuovo queste frasi creano più confusione che altro.

Riassumendo, potete notare che anche un semplice sondaggio per una notte in un hotel, contenuto su una sola schermata, richiede una certa quantità di rigore se volete ottenere dati significativi e accurati – e non volete solo far arrabbiare i vostri clienti! Chi ha progettato questo ques-

Fig. 4 - Il box per i commenti

Fig. 5 - Informazioni personali

tionario ha introdotto una serie enorme di domande che portano a pregiudizi compromettendo la validità dei dati raccolti!

Errore n. 6: usare i questionari come un strumento di ricerca esplorativa

Avete mai risposto ad un questionario con domande aperte? Avete diligentemente risposto a tutte le domande? Probabilmente no. Più probabilmente, avete scritto qualcosa per le prime domande, quelle successive le avete saltate, avete risposto con commenti criptici o avete indicato "vedere risposte precedenti".

Trovarsi di fronte ad un questionario basato principalmente su domande aperte indica che l'ideatore del sondaggio non ha svolto diligentemente il suo lavoro nella fase di scrittura. Il ricercatore aveva probabilmente fretta di inviare il questionario e ha immaginato che lo strumento creato fosse "abbastanza buono". Questo indica che l'ideatore non conosceva abbastanza il campo di indagine e non era quindi

in grado di scrivere un questionario che rispondesse agli obiettivi di ricerca attraverso delle valide domande chiuse (ad esempio: checklist o domande poste su scala numerica). Quasi sicuramente il ricercatore non ha nemmeno considerato esplicitamente i suoi obiettivi di ricerca. (*Vedere numero di maggio 2013 "Errore n.1: sbagliare la descrizione degli obiettivi di ricerca"*)

I tre fardelli delle domande aperte

Perché è sbagliato affidarsi troppo alle domande aperte? Se avete provato a rispondere ad un questionario che si basa su di esse conoscete la risposta. Le domande aperte creano nel sondaggio il processo dei Tre Fardelli:

Fardello dell'intervistato. Le domande aperte chiedono all'intervistato di fare gran parte del lavoro, cosa che probabilmente genererà un tasso di risposta bassa e potrà portare l'intervistato ad ignorare futuri inviti a compilare i questionari.

Fardello dell'intervistatore. Con un questionario cartaceo qualcuno dovrà leggere e trascrivere tutti i commenti scritti a mano. Ah! Con un questionario telefonico l'intervistatore dovrà cercare di trascrivere i commenti alla lettera.

Fardello dell'analizzatore. Il momento in cui pagherete davvero il prezzo di questo approccio sarà quando cercherete di dare un senso a tutti questi testi confusionari per riassumere le visioni presentate. Normalmente analizziamo la distribuzione delle frequenze relative ai commenti ricevuti usando i fogli di riscontro. La trascrizione di questo tipo di commenti può letteralmente occupare diversi giorni nel caso di questionari con un centinaio di intervistati.

Anche un sondaggio semplice necessita di un certo grado di rigore se volete ottenere dati significativi, utilizzabili e accurati. Le domande chiuse evitano questi fardelli perché hanno risposte chiare e codificate che possono essere sintetizzate in poche chiavi statistiche. Creare un questionario con domande chiuse richiede però molto più sforzo nel processo di scrittura. Questo sforzo è noto come ricerca esplorativa ed ha benefici sia diretti che ausiliari.

Tre tipi di ricerca

Diamo una breve occhiata ai tre tipi di ricerca e al processo che questi seguono.

La ricerca esplorativa ci aiuta a capire il campo di interesse in profondità, fornendo una comprensione contestuale delle questioni o dei problemi posti dalla nostra popolazione (cioè il nostro gruppo di interesse). Questa ricerca ci offre un'immagine di insieme con alcuni dettagli.

La ricerca descrittiva offre un riassunto dettagliato dei diversi punti di vista presenti nella popolazione, in particolare mostra quanto le visioni sono condivise da membri differenti della popolazione.

La ricerca prescrittiva ci permette di fare un'analisi causa-effetto così da poter descrivere le azioni necessarie per raggiungere un determinato risultato, ad esempio la soddisfa-

zione del cliente.

I questionari possono essere utilizzati con ottimi risultati per gli ultimi due tipi di ricerca. Visto che raccogliamo dati da un grande numero di intervistati possiamo ottenere un'analisi descrittiva relativa alla popolazione. Per esempio, possiamo dire che una certa percentuale del gruppo è molto soddisfatta di diversi aspetti del nostro prodotto e dei nostri servizi.

I questionari mostrano invece diverse criticità nel fornire risposte adeguate alle ricerche esplorative. L'obiettivo di una ricerca esplorativa è di ricevere informazioni dettagliate così da mappare il campo esplorato. Non ci preoccupiamo della credibilità statistica dei nostri dati perché il nostro obiettivo è ottenere un'immagine di insieme dei tipi di questioni sollevati dal gruppo di interesse. Normalmente, durante questo periodo della ricerca, otteniamo dati dettagliati da un piccolo gruppo di persone attraverso interviste o focus group. Di per sé, queste informazioni danno un beneficio diretto nel fornire una rappresentazione dettagliata delle questioni importanti. Inoltre, armati di questa dettagliata comprensione contestuale, possiamo predisporre delle buone domande chiuse per un questionario che verrà somministrato ad un numero di persone maggiore e che ci permetterà di raggiungere gli obiettivi descrittivi di ricerca. La ricerca esplorativa aiuta ad assicurarsi che il nostro set di risposte alle domande chiuse sia comprensivo e serva al suo scopo. Senza una fase di ricerca esplorativa potremmo perdere nel nostro sondaggio alcune questioni chiave.

Sapere quando usare le domande aperte

Non sto dicendo di evitare le domande aperte. Dico semplicemente che andrebbero utilizzate con giudizio. Ad esempio, metterò una domanda aperta alla fine di una sezione di un questionario per sollecitare informazioni aggiuntive relative all'argomento della sezione. Una o due domande aperte sono normalmente utilizzate alla conclusione di un questionario per comprendere le visioni non previste.

Le domande aperte hanno il loro posto nei questionari e i sondaggi hanno il loro posto nel processo di ricerca fornendo dati descrittivi. In ogni caso, i sondaggi non sono uno strumento adeguato per condurre ricerche esplorative. Usate il metodo appropriato al lavoro che state svolgendo e il risultato sarà di gran lunga migliore. Non prendete scorciatoie che cambiano il processo di ricerca.

La precedente puntata è stata pubblicata sul numero di maggio 2013

Errore n. 1: Sbagliare a identificare gli obiettivi della ricerca

Errore n. 2: Vincere i sondaggi alle scarse risorse

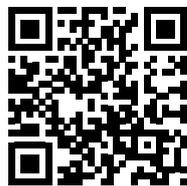
Errore n. 3: Dimenticarsi l'ultimo passo

Errore n. 4: Mentire nell'invito

Errore n. 5: Non curare la forma

Errore n. 6: Usare i questionari come un strumento di ricerca esplorativa

relazione con il cliente: responsabili CRM, Contact Center,
Customer Experience, Marketing e Comunicazione.



CMI DAILY: ogni giorno notizie
sul mondo dei contact center

- **Newsletter quindicinale:** le segnalazioni dei convegni **dedicati alla relazione con il cliente**, le novità del sito cmimagazine.it e notizie selezionate
- **PDF Mensile on line:** in abbonamento per restare **aggiornati e approfondire** tutti i temi che coinvolgono i contact center e la relazione con il cliente
- **Guida alle soluzioni e ai servizi per i contact center:** un panorama dell'offerta tecnologica e della consulenza
- **LinkedIN:** il gruppo per **avviare discussioni tra professionisti** della customer experience, del marketing, dei contact center
- **Osservatorio CX:** la **Customer Experience** vista da clienti e aziende



www.cmimagazine.it

Per informazioni e contatti:

Letizia Olivari - tel. 348 4108411 - letizia.olivari@cmimagazine.it

Posture, atteggiamenti e contratture muscolari

I disturbi muscolo scheletrici sono la principale causa di assenza per malattia. Oltre i fattori bio-meccanici e soggettivi, anche quelli organizzativi e psicosociali svolgono un ruolo fondamentale nell'insorgenza di questo tipo di malattie.



VITTORIO TRIPENI

Psicologo clinico e del lavoro

I disturbi muscolo scheletrici (DMS) pongono alla nostra attenzione una duplicità di interrogativi: quelli relativi alla conoscenza dei fenomeni complessi alla base delle sindromi algiche e quelli riferiti all'efficacia della prevenzione degli specifici rischi. In questo momento, i DMS sono considerati una patologia globalizzata e rappresentano la principale causa di assenza per malattia che, dalla seconda metà degli anni 2000, ha registrato un aumento notevole anche nel nostro Paese. Le stime ufficiali, a livello nazionale, evidenziano un dato più che triplicato nel quinquennio 2006-2011, passando dai 10.066 casi ai 30.550 del 2011; un incremento pari al 203,5%.

Le strategie diagnostiche che prediligono l'approccio clinico ed eziologico basato sulla ricerca dei fattori occupazionali sono ormai usate comunemente per organizzare la prevenzione di questi disturbi. Tuttavia, è necessario riconoscere che i complessi meccanismi che portano ai DMS sono ancora relativamente poco conosciuti a causa delle molteplici interazioni tra i vari fattori coinvolti nella loro genesi.

Nella situazione attuale l'enfasi maggiore è posta essenzialmente sul generico "carico esercitato sul corpo", vale a dire su quelle forme di tensione alle quali è sottoposto il corpo di chi lavora. In questo caso, l'attenzione sul problema appare molto "selettiva", essendo circoscritta in gran parte agli aspetti bio-meccanici del fenomeno, senza tener conto delle componenti psico-sociali. Del resto, il quadro normativo e le linee guida di riferimento si limitano a individuare gli elementi di rischio esclusivamente nel campo della "movimentazione". Vi è solo un breve richiamo a ulteriori fattori di rischio incombenti sulle attività; quali, ad esempio, le posizioni scorrette e/o statiche per tempi prolungati. Tutto ciò comporta limiti importanti perché indirettamente induce a circoscrivere la comprensione dei fattori di stress ambientali e situazionali alla base dei fenomeni da noi considerati, solo ai casi "normati". Così se da una parte, abbiamo un

valido riferimento per l'individuazione dei casi "tabellati", dall'altra moltissimi fenomeni che non rientrano in quelle definizioni non sono legittimati e riconosciuti.

I fattori psicosociali:

Una prevenzione ottimale dei DMS dovrebbe muoversi attorno alle due polarità dei fattori di rischio per patologie muscoloscheletriche, ossia quelli biomeccanici e quelli psicosociali, con un approccio partecipativo, capace di mobilitare tutte le competenze professionali, oltre alle esperienze dirette di coloro che sono coinvolti dal problema.

Lo ebbe chiaro in mente anche Alf Nachemson, il maggiore studioso al mondo della colonna vertebrale, un pioniere e un'indiscussa autorità scientifica. I suoi numerosi studi e lavori di ricerca pubblicati sulla rivista "Spine", hanno costituito un riferimento fondamentale per gli studiosi delle patologie muscolo scheletriche.

Il suo punto di vista lo si trova in un'intervista postuma pubblicata su "The Back Letter" nel numero di febbraio 2007, quando affermava: "All'inizio della mia carriera, il dolore lombare era inteso come un problema anatomico locale connesso con il carico biomeccanico. Oggi sappiamo che si tratta di un problema molto complesso; che si pone in relazione oltre al dato anatomo-patologico locale, anche alla biochimica, alla fisiologia del dolore, alla neurologia, alla psicologia, alla sociologia, all'economia". Perché, disse, occorre avere familiarità e conoscenza nei vari settori per essere buoni specialisti della colonna vertebrale. "Il più grande problema nella terapia dei fenomeni patologici della colonna vertebrale", soggiunse, "è che i medici guardano e giudicano in base ai dati radiografici o RM della colonna vertebrale e non prendono in considerazione l'intera persona".

Oggi è impossibile negare che i principali fattori di rischio per i DMS, oltre quelli bio-meccanici, sono costituiti da numerose componenti di natura psicosociale che si presentano in forme diverse: elementi professionali di tipo ambientale (ergonomici, organizzativi, economici, ...) che interagiscono con i fattori di rischio individuale (fattori psicologici che influiscono sul comportamento e le interazio-

ni). Molti studi hanno dimostrato la loro massiccia influenza nello sviluppo dei DMS, ponendo bene in evidenza che i fattori di rischio psicosociali giocano un ruolo più indiretto nello sviluppo di disturbi muscolo-scheletrici. Essi si trovano in stretta correlazione con le percezioni soggettive, in cui sono sperimentate le condizioni di lavoro, e si traducono attraverso l'insoddisfazione e lo stress che, a loro volta, influiscono sulla contrazione muscolare.

Stress ed esigenze di lavoro

In generale, possiamo affermare che lo stress da lavoro corrisponde a un modello di risposta emotiva, cognitiva, comportamentale e fisiologica nei confronti di aspetti nocivi della natura del lavoro, la sua organizzazione e il suo ambiente. Si tratta di una situazione caratterizzata da sentimenti di malessere e spesso unita alla sensazione di "non essere in grado di uscirne". Questo assunto, costituisce la base di partenza per alcuni lavori scientifici veramente interessanti; in cui gli autori propongono un'analisi clinica psicologica dell'attività effettuata dal lavoratore, con lo scopo di rendere più puntuale la comprensione dell'eccesso di sollecitazione sull'organismo risultante da un eccesso di sollecitazione derivante dallo stress dell'attività. L'analisi psicologica del movimento e del suo sviluppo, nell'orizzonte della clinica dell'attività del lavoro fondata da Clot, agisce sulla prevenzione dei DMS attraverso la valutazione dei diversi piani del gesto, basandosi sulla storia delle ripetizioni degli atti e delle esperienze dei gesti, per metterli a confronto con eventuali altri gesti possibili e arricchendo così la gamma funzionale delle possibili posture e atteggiamenti. Contemporaneamente, tale modalità di indagine, cerca di coinvolgere in modo diretto i lavoratori, perché è necessario considerare e mantenere i margini di manovra degli operatori. Per fare questo, occorre indubbiamente, che essi sperimentino anche la loro capacità di gestire tali margini. Essendo il depotenziamento dell'ampiezza della manovra radicata in quello dell'attività professionale, si può spiegare perché i moduli di formazione impostati sui "gesti" e le "posture" sono scarsamente efficaci a prevenire i DMS, perché vengono realizzati al di fuori dall'attività degli operatori; perché, in sostanza, la situazione reale è l'unica fonte potenziale, dello sviluppo di gesti in movimenti e in automatismi. Il movimento adeguato può scaturire dal confronto dei gesti con le altre azioni possibili, sia quelle dei diretti interessati, sia quelle degli altri.

Esigenze del lavoro/controllo del lavoratore

Il modello "esigenze del lavoro/controllo del lavoratore" di Karasek e Teorell ha ormai buona fama; esso descrive come la forte pressione al lavoro (aver troppo da fare per lungo tempo e dover rispettare costantemente date e scadenze precise) associata a una mancanza di controllo (avere una scarsa influenza sull'organizzazione quotidiana del proprio lavoro e sulle proprie decisioni) generano job strain e, di conseguenza, lo stress può trasformarsi in malessere. Le caratteristiche del lavoro evidenziate da questo modello, cioè la mancanza di autonomia, l'impossibilità di avere uno spazio di espressione personale e di sviluppo e l'isolamento, sono tipiche in primo luogo delle organizzazioni di stampo taylorista e neo-tayloriste e costituiscono una po-

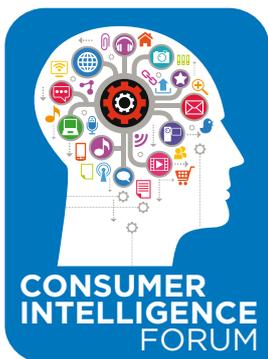
sta importante per la salute fisica. Dejours evidenzia due caratteristiche patogene delle situazioni che i dipendenti incontrano nelle organizzazioni di tipo tayloristico. Il primo è l'isolamento in cui i lavoratori si trovano ad affrontare uno per uno, individualmente e in solitudine, i vincoli di produttività. Il secondo è la rigidità e la natura spersonalizzante dell'organizzazione del lavoro che rende impossibile l'espressione della soggettività.

Queste due caratteristiche si scontrano con le esigenze del funzionamento psichico. In tali situazioni, il dipendente può scegliere solo di cambiare lavoro o sopprimere le esigenze della sua vita psichica e quelli che rimangono, sono costretti a un lavoro di repressione pulsionale. I dipendenti, annoierà successivamente Dejours, dispongono, in questo caso, di un modo direttamente accessibile al lavoro: l'auto-accelerazione: "L'obiettivo del lavoratore, - afferma - imbarazzato dalla sua spontanea attività mentale, consiste non tanto a escludere quest'ultima, ciò che si dimostrerebbe effimero, perché essa si ripresenta, quanto a paralizzarla. Per fare questo, la maggior parte dei lavoratori procede auto-accelerandosi."

Questo importante scienziato valuta che spingendo il lavoratore a combattere attivamente contro la vita mentale, l'organizzazione taylorista del lavoro impegna il lavoratore in una "disorganizzazione psicosomatica sperimentale", ove l'importanza dell'evento traumatico non dipende tanto dalle sue caratteristiche intrinseche quanto soprattutto dalla risonanza relazionale che è elaborata dal soggetto.

Secondo questo autore, che attinge la sua esperienza anche dalla psicosomatica, la patologia psicosomatica non è la traduzione del conflitto intrapsichico, ma piuttosto una insufficiente capacità di farsi carico psichicamente dei conflitti e di un funzionamento mentale ridotto a un pensiero meccanico. Si tratta dunque, come è stato fatto notare nella densa rassegna della letteratura, piuttosto di patologie correlate con un silenzio psichico che indebolisce il corpo. Dejours, quindi, ha avuto la possibilità di sostenere che le conseguenze del lavoro ripetitivo, in fatto di salute, devono essere tenute in considerazione non nel campo della patologia mentale, ma sul piano della fragilizzazione somatica. Questo dato sarà adeguatamente supportato dalle successive ricerche e dagli studi prodotti da altri ricercatori sino a questo momento. Infatti, è ormai un sentire comune, che al di là dei fattori biomeccanici (sforzo fisico, lavoro ripetitivo, posture scorrette, vibrazioni) e individuali, vi sono anche fattori organizzativi e psicosociali del lavoro che contribuiscono alla genesi di varie lesioni muscolo scheletriche tra i lavoratori.

Estratto da V. Tripeni, "Posture, atteggiamenti e contratture muscolari: uno sguardo oltre i confini del modello bio-meccanicista" in "Back School at Work. La scuola della schiena entra nei luoghi di lavoro", ed. Hirelia, 2014



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

Speciale Guida alle Soluzioni per i Contact Center

La **Guida alle soluzioni per i Contact Center** è un'iniziativa del magazine on line CMI Customer Management Insights. Abbiamo raccolto e sistematizzato in sezioni e categorie le diverse soluzioni studiate, progettate e realizzate per rendere efficace la relazione con il cliente e i servizi di consulenza correlati.

Non è stato facile raccogliere e suddividere le diverse informazioni e questa prima edizione è anche un apripista in un mondo molto articolato, con esigenze differenziate a seconda del settore aziendale coinvolto. Sempre di più le aziende stanno realmente mettendo il cliente al centro dei loro processi, cercano di conoscerlo attraverso l'analisi di tutte le tracce lasciate nei diversi momenti di contatto, studiano il modo per fidelizzarlo e renderlo soddisfatto. Per fare tutto ciò la tecnologia è indispensabile, così come lo è creare un sistema di informazioni condivise che superi le tradizionali barriere tra funzioni aziendali.

A due anni dalla nascita, CMI Customer Management Insights vuole con questa Guida dare un contributo alla diffusione di approcci e processi tesi a migliorare la relazione con i clienti. Dopo l'estate la guida avrà una sua edizione on line, facilmente consultabile dagli utenti e costantemente aggiornata.



Le soluzioni di Assist per la gestione multicanale dei clienti

Chi siamo

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. I centri operativi di Assist - *customer experience center* - hanno gestito nel 2013 circa 30 milioni di transazioni con i clienti, più di metà attraverso interazioni digitali (sms, mail, chat, web) e per il resto attraverso contatti telefonici. Una conferma della forte specializzazione in multicanalità e digital communication. Il laboratorio di Customer Experience e il nuovo "media center" entrambi basati a Milano, offrono ai clienti la possibilità di osservare in concreto l'esperienza dei consumatori nell'uso della multicanalità e di sperimentare nuovi modelli di servizio, incluse le soluzioni per l'automazione dei servizi: digital marketing, digital customer care, e-commerce, multicanalità, assistenti virtuali.

La visione di Assist

Il mondo dei servizi di CRM ed in particolare il mondo dei contact center presenta un enorme ritardo rispetto alla evoluzione dei comportamenti di comunicazione dei consumatori e alla maturità e diffusione raggiunta dalle tecnologie di comunicazione.

Due sono i gap principali che Assist si propone di colmare:

- il gap fra modelli di comunicazione dei clienti e modelli di servizio offerti dalle aziende;
- il gap di automazione dei servizi, ormai evidente in tutti i settori ma particolarmente accentuato nel campo della vendita e dei servizi di assistenza.

Se fino alla metà degli anni 2000, la gran parte delle comunicazioni fra persone avveniva via telefono o e-mail, oggi il texting (via sms o instant messaging) è divenuta la forma di gran lunga dominante di comunicazione. Oltre 7,6 trilioni di messaggi vengono inviati ogni anno e la crescita degli sms a livello globale è ancora estremamente rilevante con un CAGR pari al 30% negli ultimi 5 anni.

Persino fra gli utenti di smartphone, l' sms risulta l'applicazione più utilizza-

ta, come evidenziato dalla tabella tratta da una ricerca Nielsen 2013 (Tab. 1) Ciò sta ad indicare che l'uso di questo canale non è solo una prerogativa dei cosiddetti *millenials* ma è invece entrato a far parte dei comportamenti medi di tutte le generazioni.

Perché dunque i contact center di tutto il mondo continuano a comunicare con i clienti attraverso la voce, nella stragrande maggioranza dei casi? Si tratta di un gap che va colmato al più presto, quanto meno dalle aziende che vogliono incontrare le aspettative dei propri clienti.

Un secondo gap riguarda il livello di automazione dei servizi, ossia il modo in cui attraverso la tecnologia rendiamo più efficienti i nostri servizi. Questo si può tradurre in soluzioni e processi completamente diversi a seconda del campo di cui ci occupiamo. Ma al di là delle soluzioni specifiche, a noi sembra evidente che in una economia caratterizzata per l'80% da attività di servizio, lo sviluppo economico e l'incremento dell'efficienza non possono che passare dall'utilizzo più intensivo di tecnologie per l'automazione.

Il settore manifatturiero ci è già pas-

	SMS	Web Browsing	eMail	Social network	Apps	Istant msg	Video mob tv
Brazil	85%	69%	66%	75%	74%	57%	43%
China	84%	75%	58%	62%	71%	67%	39%
India	45%	15%	17%	26%	13%	15%	8%
Italy	89%	37%	51%	47%	49%	35%	17%
Russia	95%	68%	55%	59%	64%	34%	36%
UK	92%	66%	68%	63%	56%	37%	19%
US	86%	82%	75%	63%	62%	28%	28%

Tabella 1

sato. I prossimi 10 anni saranno caratterizzati dall'automazione dei servizi. Mentre Amazon annuncia che utilizzerà presto i droni per fare il delivery dei prodotti venduti, possiamo davvero immaginarci un futuro in cui migliaia di operatori di call center continueranno a rispondere alle chiamate dei clienti come 40 anni fa? Noi crediamo di no.

Riguardo l'automazione nei servizi, in questa fase stiamo focalizzando la nostra attenzione su due aree di intervento: l'e-commerce, ossia il mondo del marketing e delle vendite, e il customer care e i relativi processi di assistenza pre e post vendita. Nel campo dell'e-commerce l'Italia è fra gli ultimi paesi europei, solo avanti alla Bulgaria (Fig. 2) e indietro di un ordine di grandezza rispetto ai paesi dove l'e-commerce è più sviluppato come la Germania, la Svezia e il Regno Unito. Organizzare un servizio di e-commerce è tutt'altro che semplice. Richiede di mettere in campo molte competenze - tecnologiche, di marketing, di design, di logistica, di customer service, etc - . Per questo abbiamo predisposto una offerta di servizi completa per chi vuole sviluppare questo canale, fino alla gestione end to end del servizio. Alle aziende tradizionali che intendono sviluppare il proprio business online fino a realizzare vere e proprie piattaforme di e-commerce, Assist offre i seguenti servizi core:

- analisi e disegno del piano di business
- design dello shop online e dei requisiti della piattaforma tecnologica
- set up ed evoluzione della piattaforma
- pianificazione e gestione degli investimenti in online e offline marketing
- organizzazione e gestione della logistica (in partnership con provider specializzati)
- assistenza clienti pre e post vendita, con l'obiettivo di aumentare conversion rate dei visitatori e fidelizzazione dei clienti.

Il secondo settore è quello del CRM e del customer care. In questo campo l'automazione e la multicanalità saranno dominanti nei prossimi anni. Per questo abbiamo predisposto una offerta completa di servizi per introdurre soluzioni di automazione come le

People who bought online in 2012

% total population

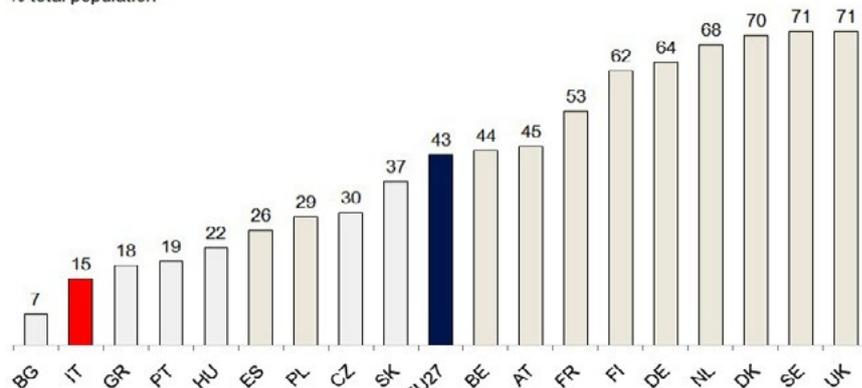


Figura 2 Source: European Commission Digital Scoreboard 2012

assistenti virtuali, il text contact center (text4assist), i servizi via chat ma anche le applicazioni mobile per il self care e tutti i canali di comunicazione che vengono abilitati dagli smartphones. Anche in questo campo Assist fornisce sia soluzione end-to-end che servizi specializzati, in funzione delle esigenze del cliente e della fase di evoluzione dei servizi.

Text4assist: una suite completa

Fra i servizi per l'automazione, una particolare focalizzazione è stata posta sulla comunicazione via sms e instant messaging. Il servizio text4assist nasce per ridurre il gap fra modalità di comunicazione degli utenti e offerta dei contact center aziendali e per accelerare il processo di automazione dei servizi. Text4assist si compone di 4 moduli collegati ma indipendenti che rispondono ad altrettanti business needs:

1. Campaign: consente di gestire campagne di marketing e comunicazione via text / sms attraverso una comunicazione interattiva con il cliente e tramite l'ausilio di un motore semantico in modo pressoché automatico;

2. Text care: abilita tutti i tipici processi di customer care attraverso il canale sms o attraverso applicazioni OTT come whatsapp. Il livello di automazione può superare l'80% delle transazioni e il risparmio può raggiungere il 70% del costo delle corrispondenti chiamate voce;

3. Followup: permette agli operatori di un contact center di inviare un sms al cliente durante o al termine di una chiamata. Questo servizio, implemen-

tato in 9 diversi paesi di una grande telco internazionale, ha generato un incremento di NPS superiore ai 10 punti;

4. Text NPS: consente di effettuare il monitoraggio del Net Promoter Score con un semplice sms. Il servizio NPS via text aumenta il tasso di redemption dei clienti anche di 3 volte rispetto ad una richiesta via mail o telefonica.

Altri servizi digitali e multicanale

Assist dispone di team specializzati nella gestione delle web chat e delle mobile chat così come dei canali social, facebook e twitter in particolare. Questi team vengono supportati da un gruppo di consulenti specializzati in comunicazione digitale e customer experience per assistere il cliente nella messa a punto dei processi e dei KPIs più appropriati. Assist fornisce supporto via chat e canali digitali sia nei processi commerciali, con l'obiettivo di aumentare il tasso di conversione, sia nelle attività di customer care, quando appropriato. Lo User Experience Lab, localizzato negli uffici di Milano, e la partnership con la UX Alliance, permettono ai nostri Clienti di progettare, testare e sperimentare con noi tutte le soluzioni online di cui intendono dotarsi.

www.assist.it
info@assist.it



La trasformazione del customer care: *multicanalità e qualità*

In una realtà che diventa sempre più globale, la parola chiave per una relazione efficace con il cliente – talmente efficace da trasformarsi in vantaggio competitivo – è la capacità dell'azienda di essere percepita come proattiva. Bizmatica è una di quelle aziende che ha sempre creduto nella forza della relazione con il cliente, scegliendo di sviluppare negli anni **una forte specializzazione in ambito Customer Management e Operational Efficiency**.

Per offrire le migliori soluzioni ai propri clienti, il Gruppo si è mosso da subito creando un solido network di alleanze con partner di spicco dello scenario tecnologico nazionale ed internazionale, una strategia che ha consentito al Gruppo di sviluppare un eccellente patrimonio di asset, in grado di servire molteplici settori attraverso un ampio ventaglio di soluzioni. Tra queste collaborazioni spicca, per l'argomento del quale stiamo parlando, quella con Interactive Intelligence – l'unica azienda worldwide **focalizzata sul mercato dei Contact Center, Customer service, Unified Communication e Process Management** – che, nel lontano 1997, scelse Bizmatica come Elite Partner in virtù della sua forte focalizzazione nel settore del front office e per le sue relazioni e le referenze acquisite nel tempo con società italiane di primo piano.

In questi quindici anni la soluzione **Customer Interaction Center (CIC)** di Interactive Intelligence è sempre stata accolta favorevolmente dal mercato italiano grazie ai formidabili vantaggi che presenta in termini di semplicità di gestione, di integrazione e di costi. Se si aggiungono la consolidata capacità di Bizmatica nella conduzione e realizzazione di progetti complessi, la sua flessibilità organizzativa e quella

gestionale, l'eccellenza che può garantire in ambito Business continuity nonché la scalabilità a costi contenuti, è possibile stimare lo straordinario vantaggio che questa partnership riesce ad apportare nelle organizzazioni orientate alle relazioni con il cliente, indipendentemente dalle loro dimensioni.

Il CIC di Interactive Intelligence offre la più ampia gamma di funzionalità disponibili per migliorare la gestione dei contatti multi e cross-channel con i propri clienti, offrendo un'ampia gamma di servizi necessari in termini di Inbound Management, Outbound e Campaign Management, Work Force Optimization, Speech Analytics, Mobile Customer Care, ecc.

Si tratta di una **soluzione software all-in-one** che ottimizza i processi di interazione e riduce i costi grazie ad un unico application server network-driven basato su telefonia IP, che sostituisce i sistemi hardware proprietary 'multi-box' con i loro vari prodotti terze parti associati. Per gestire le interazioni multimediali, il CIC è progettato su una tecnologia software 'event-processing' multicanale, che permette di processare e gestire telefonate, fax, e-mail, Mobile, Web Chat e Web Interaction e i processi tra Front e Back Office mediante sofisticate soluzioni BPM.

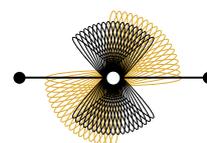
Essendo un software aperto, il CIC sfrutta un'architettura standard-based per utilizzare al meglio lo standard SIP (Session Initiation Protocol) per un chiaro percorso di migrazione al voice over IP (VoIP).

I servizi possono inoltre essere ampliati in maniera facile e diretta, senza necessità di integrazioni, in quanto insiti nella soluzione proposta: Multimedia

e Customer engagement Tool, sistemi di Knowledge Management e onStage Mobile CRM (una piattaforma per lo sviluppo delle applicazioni mobili self-care nativamente integrata con il motore CIC per la Mobile Customer engagement mediante servizi IVR interattivi, CallBack Schedulati, Chiamate Contestuali, Chat e Video).

Per chi vuole intraprendere questa strada, Bizmatica rappresenta una garanzia nella conduzione del progetto provata con referenze tra le quali GDF Suez, Costa Crociere, Moby, Luxottica, Veritas, Koinè, e.care, Callcenter Net e altri.

www.bizmatica.com
tel. +39 02 83124001



INTERACTIVE INTELLIGENCE®
Deliberately Innovative

Wasabi per gestire e misurare la relazione con il cliente

Wasabi è una suite completa per tutte le fasi della gestione e la misurazione della relazione con il cliente.

In una realtà completamente interconnessa, in cui ogni dato è in grado di trarre vantaggio da altre informazioni e alimentare processi paralleli, le soluzioni di relazione con il cliente pur essendo multicanale ed evolute, raramente riescono ad abbracciare con soddisfazione l'intera vita della propria clientela e delle interazioni che questi hanno con l'azienda.

Normalmente le aziende sono costrette a riversare dati da un contenitore all'altro in modo più o meno automatizzato; strumenti che singolarmente operano in modo corretto con buone performance non consentono quasi mai la condivisione per altre funzioni aziendali che vengono marginalmente o per nulla coinvolte dai processi che gestiscono.

Amministrazione, gestione del personale, pianificazione, contact center, forza vendita sul territorio, help desk e customer database sono troppo spesso compartimenti che tra loro hanno poco in comune pur essendo fortemente dipendenti uno dall'altro per l'ottenimento dei risultati aziendali.

Da questi presupposti è nata l'attuale versione della suite Wasabi®. Una **soluzione modulare innovativa** dalle fondamenta, in cui alla profonda conoscenza del business, imprenditori, manager e operation manager hanno abbinato le necessarie alte competenze tecnologiche, seguendo l'evoluzione del prodotto, in modo che la tecnologia fosse realmente al servizio dell'operatività. Al centro di tutto, il concetto di **user behaviour**, creando così uno strumento le cui funzionalità fossero legate alle competenze di bu-

siness e non a quelle tecniche; uno dei primi strumenti in cui la formazione sull'utilizzo passasse in secondo piano rispetto all'analisi dei risultati che dal primo momento risultano facilmente fruibili.

I moduli di Wasabi® abbracciano, come detto, l'intera vita della propria base clienti e potenziali. Ogni modulo garantisce la modularità e l'interconnessione con gli altri pur essendo completamente autonomo.

Verso l'esterno, Wasabi®, permette la **profilazione autoapprendente**, che arricchisce in tempo reale le informazioni indipendentemente dal canale da cui arrivano (telefono, mail, sms, self-ticketing o social network), meccanismi di scoring che garantiscono il miglior utilizzo dei dati con la maggior efficienza. Una knowledge base che può essere condivisa in parte o in toto con i propri clienti e che viene mantenuta in modo semplice e completo. Gestione automatizzata di tutte le interazioni outbound senza operatore.

Per l'azienda Wasabi® è una vera e propria rivoluzione indolore, a partire dalla gestione contrattuale delle risorse, siano esse dipendenti, interinali, lavoratori a progetto o a chiamata.

Il fabbisogno in relazione agli obiettivi di fatturato per singola commessa o per committente, genera la pianificazione di turn e pause. Uno strumento completo di **workforce management** che gestisce la timbratura fisica, virtuale o con QR code, le comunicazioni, la richiesta e pianificazione ferie in un unico strumento.

I **moduli outbound e inbound**, sono innovativi ed efficienti, ma sono soprattutto strumenti di facile apprendimento per operatori e supervisor, i livelli di servizio sono garantiti dalla

multi-istanza multicanale; automazioni per verbal ordering o attività di back office permettono un risultato completo e organico. La forza vendita fisica è supportata da un modulo apposito, in cui è possibile gestire agende condivise con i principali strumenti di calendar management.

La vera innovazione è l'automatismo nel raccogliere e rendere disponibili tutte queste informazioni per il controllo di gestione e la gestione dei budget. In automatico i dati di produzione opportunamente normalizzati, si fondono con i costi variabili, quali i costi telefonici, e con i costi fissi diretti e indiretti per la creazione del conto economico che quotidianamente è disponibile per le funzioni preposte.

Ogni funzione aziendale riacquista il proprio ruolo grazie a Wasabi®, ma soprattutto è in grado autonomamente di accedere ai dati necessari per analisi approfondite o fotografie in tempo reale degli andamenti.

Massimo Ventro
Amministratore Delegato
www.dvritalia.it
info@dvritalia.it



wasabi

Nuova *Business Line* in casa 3g!

La nuova soluzione per la vendita diretta di prodotti assicurativi e di credito supera la concezione tradizionale dei servizi di Contact Center e si concretizza in un canale di vendita alternativo.

Gli obiettivi e le priorità strategiche delle aziende del settore bancario e assicurativo, come confermato da diversi studi di settore, sono rappresentate dall'acquisizione di nuovi clienti, dall'aumento della penetrazione presso i clienti attuali con conseguente cross selling e dallo sviluppo di un'offerta multicanale integrata.

L'obiettivo del Gruppo 3g è presentarsi al mercato con una soluzione dedicata alla vendita telefonica diretta di prodotti assicurativi e di credito che riduca il total cost e incrementi le revenues dei propri Committenti garantendo performance di vendita elevate e costanti nel tempo.

Trend dell'Insurance&Finance

I trend di sviluppo del settore Insurance & Finance, in linea con le tendenze generali del mercato, evidenziano negli ultimi anni una maggiore propensione all'affidamento all'esterno delle attività che non rappresentano il core business aziendale.

Da un'analisi dell'Osservatorio Contact Center bancari di Abilab, realizzata nel 2012, si rileva che le aziende del finance hanno scelto di esternalizzare: la maggioranza delle attività di Customer Care (circa il 75%), poco più della metà dei servizi di Help Desk e delle campagne di Telemarketing e Teleselling e circa un terzo delle attività legate al Phone Banking.

Questi dati sono supportati anche dalla ricerca effettuata da Marketlab sulla

"multicanalità nel retail banking" che evidenzia come il call center possa risultare un canale strategico per questo settore, da sviluppare sia per supportare il canale filiale che i canali diretti, mentre risulta ancora in via di sviluppo l'utilizzo di questo strumento come canale di vendita e di consulenza.

KPMG Advisory, in uno studio del mercato BPO focalizzato sul settore bancario e assicurativo, ha evidenziato quanto i servizi in outsourcing rappresentino un'opzione strategica in grado di supportare le aziende nel raggiungimento dei propri obiettivi di business facendo leva sull'eccellenza operativa e sul vantaggio competitivo nel mercato.

La proposta del Gruppo 3g

Il Gruppo 3g si propone quindi al mercato dei servizi assicurativi e di credito con una nuova concezione dei servizi di Contact Center che superare la visione tradizionale e si concretizza in un canale di vendita alternativo.

Nei suoi 14 anni di esperienza come player del settore dei servizi di Business Process Outsourcing, il Gruppo 3g ha maturato una profonda expertise nella gestione di progetti di Teleselling e Telemarketing realizzati a favore di importanti player nazionali nel settore Insurance & Finance. Gli importanti risultati conseguiti nell'erogazione di tali servizi, in termini qualitativi e quantitativi, hanno spinto l'azienda a valorizzare ulteriormente le

competenze acquisite e a sviluppare progetti innovativi proponendosi al mercato con soluzioni che soddisfino le più stringenti esigenze del settore e stimolino le crescenti necessità di sviluppo di nuovi canali di vendita.

La soluzione, che rappresenta un ampliamento dell'offering aziendale, si pone l'obiettivo sfidante di abbattere i costi ed aumentare le revenues dei Committenti oltre ad incrementare la Customer Satisfaction dei clienti finali attraverso un miglioramento della loro Customer Experience.

Una soluzione eccellente

Gli elementi di eccellenza di questa soluzione, che ha il pregio di rappresentare sia una forza di vendita che integri e supporti la rete di agenti di vendita che un'alternativa alla stessa, sono la struttura organizzativa e le modalità di svolgimento del servizio.

La struttura organizzativa è stata pensata per garantire: comunicazioni uniformi ed univoche all'interno del servizio, un avvio rapido e una gestione organica delle attività, rispettare gli elevati standard di copertura e qualità richiesti dai Committenti. Questo è stato possibile creando un Team costituito a tutti i livelli da risorse con esperienza specifica nel settore assicurativo affiancati da figure di supporto alle attività come il Quality Assurance Team dedicato o il Recruiting Manager, tanto per citarne due.

Le competenze maturate in un'espe-



rienza decennale nella gestione di campagne outbound sono state fondamentali per individuare e utilizzare correttamente le leve strategiche necessarie a raggiungere e contattare il cliente finale. Il raggiungimento di questo obiettivo passa per attività come la messa a punto di uno script commerciale accattivante, la corretta determinazione degli orari di chiamate e appuntamenti e la definizione di una clusterizzazione delle impostazioni in funzione delle caratteristiche della Clientela da contattare.

Campagne di Direct Marketing

Il Gruppo 3g è inoltre in grado di garantire performance eccellenti e di elevata qualità per le campagne di Direct Marketing, in termini di redemption delle campagne stesse, tasso di ripensamenti e recessi nonché di utilizzo efficiente delle liste di anagrafiche.

Gli elementi distintivi del servizio risiedono nelle modalità di svolgimento dello stesso che permettono il raggiungimento degli obiettivi attesi dai Committenti. Il Gruppo 3g ha infatti messo in campo prodotti tecnologici e attività di monitoring che supportano il personale quotidianamente.

Il Sistema di Campaign Management Multicanale integrato con la centrale telefonica, sviluppato su piattaforma proprietaria e adottato da alcuni Committenti come strumento unificato per tutti i Partner, è un esempio delle

innovazioni tecnologiche introdotte grazie alla nascita e crescita della 3g IT – NewCo del Gruppo dedicata allo sviluppo di innovazione tecnologica.

Tra le attività di monitoring assume un ruolo centrale sia l'utilizzo di un sistema di controllo in tempo reale delle attività che permette di intervenire in tempo reale laddove si presenti una situazione anomala, sia l'utilizzo di procedure sistematizzate di ascolto in doppia cuffia per l'identificazione e successiva condivisione delle Best Practice.

Vendita multicanale

Consapevole che il mercato del Customer Care sta sperimentando una serie di innovazioni che si possono ricondurre alla crescita dell'uso del web, delle chat, dei Social Network e del Mobile nelle relazioni tra Clienti e Aziende modificando il concetto della Customer Experience, il Gruppo 3g ha integrato la propria offerta con soluzioni tecnologiche che puntano a migliorare la Customer Experience dei clienti finali.

È così che la struttura dedicata alla vendita telefonica diretta di prodotti assicurativi e di credito può essere affiancata da soluzioni tecnologiche, quali ad esempio 3g Virtual Agent, a supporto dell'operatività.

3g Virtual Agent è l'assistente virtuale che, grazie alle tecnologie di riconoscimento vocale e Text To Speech, è in grado di interagire con il cliente in

maniera naturale e intuitiva. In questo caso la sua principale applicazione risiede nel sistema automatico di presa appuntamenti. L'utilizzo del Virtual Agent permette, grazie al sistema di riconoscimento vocale, di eliminare ad esempio gli errori di dettatura e/o lettura dello script da parte dell'operatore.

www.3gspa.net
dcm@3gspa.net
tel. +39 06 95229300
via Crescenzo, 9 - Roma



Un modello di business che crea valore per aziende e consumatori

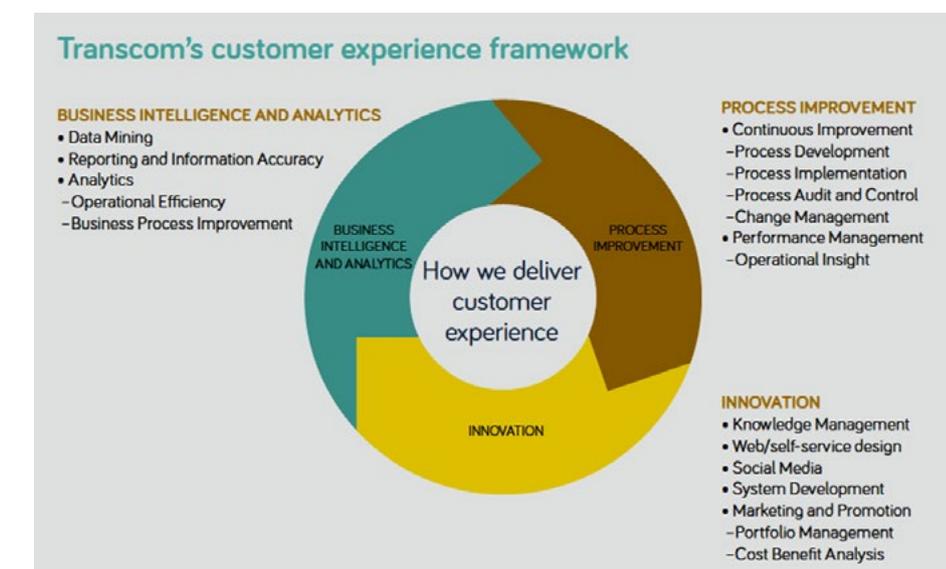
Partnership strategiche, innovazione continua e best practice internazionali perfezionano la customer experience nell'era digitale. Assistenza multicanale e servizi multilingue per guidare la crescita delle imprese nei mercati globali.

Insieme al controllo dei costi, chi sceglie di affidare a un partner esterno il suo customer care vuole ottimizzare i processi e offrire ai suoi clienti una migliore customer experience. Naturalmente l'obiettivo finale è accrescerne la fedeltà e promuovere il passaparola positivo, che genera nuovo business e crea il circolo virtuoso più desiderato da ogni impresa.

Per rispondere a queste attese, Transcom costruisce per ciascuno committente un modello di customer experience basato su tre asset principali: l'analisi accurata delle informazioni raccolte ad ogni occasione di contatto con i consumatori di quel settore (**Business Intelligence**), il conseguente miglioramento continuo dei processi in ottica di maggiore efficienza e migliore customer experience (**Process Improvement**) e l'adozione delle più avanzate tecnologie a sostegno delle attività che ruotano intorno al customer care (**Innovation**).

Scoprire cosa desiderano gli utenti

Le attività di analisi aumentano la qualità del customer care. Con questa consapevolezza Transcom caratterizza i suoi servizi basandosi sull'analisi accurata dei dati raccolti attraverso le interazioni con i consumatori finali di ogni settore. Poiché gestisce ogni giorno 1,4 milioni di contatti in tutto il mondo, ha a disposizione una solida



base di dati su cui lavorare.

Ne deriva una percezione privilegiata e approfondita di aspettative e preferenze dei consumatori che guida le sue scelte, e quelle dei suoi clienti, verso efficienza e riduzione dei costi, garantendo al contempo la migliore soddisfazione degli utenti.

Le informazioni raccolte nel corso del contatto con il customer care, infatti, sono di importanza cruciale per intervenire tempestivamente sui principali fattori che generano insoddisfazione tra gli utenti. Anche le tecnologie di *speech analytics* adottate da Transcom sono di grande rilevanza in questa fase. Questi strumenti offrono l'opportunità di analizzare grandi quantità di conversazioni con i clienti finali per

interpretare meglio i comportamenti del mercato, individuare potenziali opportunità di business e identificare gli aspetti del servizio di assistenza più apprezzati o meno graditi dai clienti.

Il crescente numero di canali di contatto a disposizione degli utenti rende inoltre indispensabile effettuare analisi strutturate sulle loro preferenze e abitudini: quale canale usano con maggiore frequenza per risolvere una determinata tipologia di problema ricorrente? Transcom rileva ed analizza queste informazioni per consentire ai suoi clienti di prendere le decisioni più corrette in termini di *right channeling* rispetto a specifiche tipologie di assistenza. Gli utenti vengono così indirizzati verso il canale che meglio si presta

Business Process Outsourcing

alla risoluzione di una particolare problematica, con il duplice risultato di una migliore efficienza operativa e una maggiore soddisfazione dell'utente.

Generare efficienza e ridurre i costi

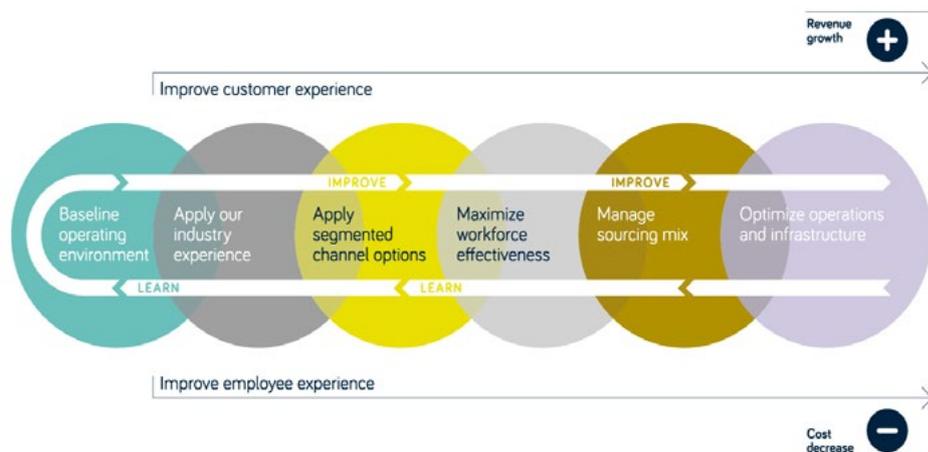
Coordinare con successo le attività di un contact center in un contesto operativo e competitivo in continua evoluzione è estremamente complesso. La gestione efficace di tutti i processi è di vitale importanza, così come la capacità di razionalizzare e standardizzare ogni componente del servizio, garantendo elevati livelli di soddisfazione degli utenti. Transcom pone la massima attenzione a questo aspetto e si impegna a migliorare continuamente i processi operativi al fine di coniugare l'efficienza del servizio con i massimi livelli di qualità. Anche in questo ambito un contributo importante è quello prodotto dall'attività di *analytics* svolta dagli specialisti Transcom, che offrono costantemente nuovi spunti su come processi, tecnologie e risorse possano integrarsi al meglio per generare risultati eccellenti.

Sebbene le soluzioni di automazione e self-service stiano assumendo crescente importanza nel settore, la gestione efficace del personale di front-end è cruciale per chi come Transcom gestisce l'assistenza clienti per alcune centinaia di imprese in tutto il mondo. Con l'evolversi degli scenari di riferimento, il proliferare di nuovi canali alternativi e digitali e l'esplosione del fenomeno dei social network, gli assistenti del customer care non sono più semplici operatori telefonici, ma veri e propri specialisti della customer experience multicanale. Tutti gli agenti che entrano a far parte della squadra Transcom vengono formati per adottare le tecniche di comunicazione più efficaci e adeguate a ciascun canale di contatto. In Transcom migliorare i processi significa proprio anticipare e gestire il cambiamento, trasformandolo in un'opportunità a vantaggio dei suoi clienti.

Offrire un vantaggio competitivo

Innovazione, flessibilità e *best practice* sviluppate a livello internazionale sono gli asset più importanti che Transcom

Transcom Business Model for Value Creation



offre ai clienti per far crescere e prosperare le loro organizzazioni di customer care.

L'innovazione è fondamentale per Transcom, che ha stretto partnership strategiche con i principali player del mercato ICT per assicurare ai suoi clienti l'accesso alle soluzioni tecnologiche leader di mercato e alle più complete piattaforme di comunicazione multicanale. Grazie a questi accordi, Transcom è in grado di soddisfare ogni esigenza di accesso in mobilità attraverso canali tradizionali e social. E con i sofisticati strumenti di analisi di cui dispone, riesce a comprendere al meglio i motivi di soddisfazione o insoddisfazione dei clienti, anticipando bisogni e aspettative dei consumatori. In ottica di innovazione continua, Transcom ha inoltre recentemente annunciato la prossima apertura di un **centro di ricerca e sviluppo** all'Aquila in collaborazione e partnership con l'Università degli Studi del capoluogo abruzzese. Il progetto di ricerca, espressamente dedicato al perfezionamento continuo della customer experience di consumatori e cittadini, è stato battezzato **Leonardo 2.0.14**, coniugando l'anno di nascita dell'iniziativa con il 2.0 che simboleggia l'Era Digitale. È un'iniziativa tutta italiana ma con una portata internazionale, poiché i risultati più interessanti troveranno applicazione in tutte le sedi Transcom del centro e sud Europa.

Questa impronta internazionale ed expertise globale costituisce un altro fattore di vantaggio competitivo per le imprese che scelgono Transcom, che in ciascuna delle sue 62 sedi nel

mondo può replicare le best practice di ogni settore industriale e i modelli operativi più collaudati e performanti. Mantenendo tuttavia inalterata la flessibilità e la capacità di adeguarsi alle esigenze locali, caratteristiche che consentono all'azienda di operare in 26 diverse nazioni e in 33 lingue con 400 clienti e istituzioni attive in aree e settori differenti.

Un modello di business che crea valore.

I contact center sono ambienti complessi che fondono molte diverse discipline e competenze. Il miglioramento continuo deve riguardare ognuna di esse, ma anche il modo in cui le diverse componenti sono combinate fra loro in soluzioni personalizzate. Transcom adotta in tutto il mondo un approccio strutturato, basato sui fatti, per creare valore sia per le aziende clienti che per i consumatori. Questo approccio riflette il suo modello di gestione ed è alla base dell'operatività che caratterizza ogni business unit. Il modello si presenta come una concatenazione di elementi che producono valore che, utilizzati in modo variabile e personalizzato per rispondere alle specifiche esigenze di ciascun cliente, generano un valore aggiunto "su misura".

www.transcom.com
contact@transcom.com
tel. +39 02 9261200

Transcom

Nel 2013 abbiamo parlato di:

Gli Speciali

gen/feb	Big Data: quando e come utilizzarli con EMC Italia, IBM Italia, Oracle Italia, SAS, SAP Italia, Teradata Italia
marzo	Unified Communication con Aspect, Avaya, HP Italiana, IBM Italia, ONC, Plantronics, Pulsar IT
aprile	Workforce Management (WFM) con Aspect, Avaya Italia, Bizmatica, E-Care, Studio Zeta
maggio	Quality monitoring interno ed esterno con Adabus, Aspect Software, Bizmatica, Labitech
giugno	BPO e outsourcing dei contact center
luglio/agosto	Analytics con Almawave, Aspect, Bizmatica, Expert System, Oracle, Pat.
Settembre	Nuovi canali e media con Advalia, Almawave, Autonomy, Aspect, Assist, Bizmatica, Ecare, Egain, Genesys, Interactive Media, Live Person, Nice Systems, Oracle, Pat, Reitek, Visiant
ottobre	Nuove interfacce vocali applicate ai contact center con Advalia, Aspect, Avaya, Interactive Media, Jakada, Reitek
novembre	Knowledge Management Systems con Bizmatica, Egain, Ibm, Oracle, SAP
dicembre	Tecnologie per le risorse umane nei contact center con ADP Italia, Ebc Consulting, Inaz, Nice Systems

Case history

marzo	La Customer Experience nel day by day dell'azienda: il caso WeBank
maggio	Genertel e il Customer Care, simbiosi perfettagiugno Tivù accompagna il cliente che guarda la Tv
luglio/agosto	Passione e processi CRM: un binomio possibile? In Ducati si
settembre	AceaEnergia: ascolto del cliente dai primi momenti della relazione

Interviste

gen/feb	Call center un settore che crea occupazione
marzo	Linea Amica quando la Pa piace ed è efficiente
aprile	Banche in cerca di identità il cliente è il faro
maggio	Findomestic si mette "nei panni" dei clienti
giugno	Customer care e branding:

luglio/agosto	le aziende si muovono sui Social Media Rosario Sica – La trasformazione necessaria
settembre	Francesca Gabrielli, Un'alleanza per la User Experience
ottobre	UniCredit: CRM e business intelligence alleati per il recupero crediti
novembre	Umberto Costamagna, Nuovo presidente Assocontact

CRM

aprile	Cos'è il Social CRM?
giugno	Oltre il 70% dei progetti CRM fallisce!
ottobre	Customer Base: analizzarla e segmentarla

Customer Experience

gen/feb	Customer Experience: l'ultima frontiera della competitività Differenziazione del brand fa rima con Customer Experience
marzo	È tutta una questione di "experience" Touch, text, share: per il Crm è tempo di cambiamenti
maggio	Si può progettare la Customer Experience? Customer Experience. Quanto costa l'insoddisfazione
giugno	Ricerche di Mercato: un matrimonio che funziona!
luglio/agosto	I clienti si ricordano di noi? Ecommerce e Personas: quali sono i comportamenti di acquisto dei clienti online?
ottobre	Ecommerce e Personas: I comportamenti di acquisto dei clienti online in Italia
novembre	La Persona al centro: il 10° convegno ASAP

Selfbrand

marzo	Fare Rete o non fare Rete?
aprile	Costruire il futuro
maggio	Come assicurarsi il ritorno dei clienti
giugno	La fidelizzazione una misura anticrisi low cost
luglio/agosto	Imparare per risolvere

Social Media

gen/feb	Le pagine business di LinkedIn
marzo	I candidati e le aziende si incontrano sui Social Media
aprile	Social Media e vendite: un matrimonio ancora lontano?
maggio	Twitter: social network o nuovo modo di comunicare?
giugno	Chiunque può essere un Social Media Manager?
luglio/agosto	Misurare il Social Media ROI: missione impossibile?
settembre	La banca italiana diventa

ottobre	sempre più social Dalla chiocciola al cancellato: un nuovo modo di fare marketing sul web
novembre	Email e social media: amici o nemici?

Standard

novembre	La certificazione dei Centri di contatto
----------	--

Strategie

marzo	Sviluppare piani di medio e lungo periodo Il real time è il vero affare Raggiungere gli obiettivi con sinergia strategica e realismo
aprile	Rep universali o routing specializzati
aprile	Risolvere il dilemma IT/Contact Center
maggio	Innovare, una questione di mentalità e di "vista"
giugno	L'equazione qualità

Risorse umane

gen/feb	Turnover: ci si occupa dei sintomi anziché delle cause? La conclusione del percorso di formazione nel call center Il leader e i "suoi", una storia di rispetto
marzo	Come si monitora il lavoro del Contact Center e degli operatori
aprile	Il Contact Center un ambiente che ostacola il lavoro di squadra
maggio	La gestione dello stress, o come migliorare l'attività lavorativa di un operatore di Contact Center
giugno	Lo stress da lavoro: conoscerlo per gestirlo
luglio/agosto	L'evoluzione del Contact Center
settembre	Uno sguardo diverso sulla formazione
ottobre	Muovere l'intelligenza collettiva Le lavoratrici madri e in stato di gravidanza nei call center
novembre	Stress lavoro – correlato: viaggio all'interno dei call center

Tecnologie

gen/feb	Il cloud contact center fa vincere tutti Misurare le valutazioni
aprile	L'IVR nel 2013 e oltre
giugno	La tecnologia, il migliore amico dei vostri operatori
ottobre	Un contact center tra le nuvole