



3

Quali strumenti?



5

Ascoltare i clienti



8

Strumenti di indagine



12

Feedback utili



Customer
Management *insights*



Sondaggi, Survey e Mystery client

Il ritratto del cliente: così si plasmano nuove strategie e relazioni

Una breve riflessione per prepararsi alla discussione più approfondita su Connected Customer e nuove sfide per l'engagement che affronteremo insieme il 13 ottobre, durante il convegno CMI Magazine-NetConsulting³

Immaginiamo di entrare in un punto vendita in cui le nostre abitudini e preferenze siano già conosciute, di ricevere offerte personalizzate, di poter proseguire senza discrepanze e interruzioni la nostra Customer Experience in momenti e attraverso canali differenti, di relazionarci con aziende capaci di instaurare con noi relazioni significative in cui sia colta e valorizzata la nostra *individualità*.

Emma Pisati

redazione@cmimagazine.it

Questo tipo di sforzo immaginativo per prefigurarsi il futuro delle relazioni tra brand e clienti inizia a ridursi al minimo: le tecnologie digitali e l'evoluzione della cultura aziendale stanno infatti determinando in modo sempre più inequivocabile la centralità del cliente, delle sue caratteristiche, preferenze e abitudini. Oggi sono proprio i clienti a essere considerati il più importante asset aziendale, e le loro aspettative in termini di Customer Experience e Customer Engagement iniziano a dettare legge nella definizione di strategie e servizi a loro rivolti.

Clienti più coinvolti, clienti più fedeli

L'era digitale ha visto nascere un nuovo tipo di cliente, sempre connesso, multidevice e multichannel: il *Connected Customer*. Si tratta di clienti le cui aspettative sono state profondamente modificate e rivoluzionate dall'utilizzo di device, canali e piattaforme digitali, dalla disponibilità di informazioni in real time, dall'utilizzo dei social network. La Digital Transformation ha dunque innalzato il livello qualitativo oggi richiesto a prodotti e servizi dai consumatori, ben consapevoli dei vantaggi e delle potenzialità racchiusi nelle soluzioni tecnologiche e decisi a trovarli e richiederli sempre e dovunque. Si tratta inoltre di clienti informati, poiché in pochi secondi possono conoscere tutto ciò che desiderano sui prodotti con un semplice click: come rilevato da *Google Think Insights*, prima di recarsi in negozio o di rivolgersi a un addetto alle vendite, il 48% dei clienti effettua ricerche tramite motori di ricerca, il 33% visita il sito aziendale e il 26% ottiene le informazioni di cui ha bisogno attraverso applicazioni mobile.

Proprio il mobile si sta affermando come uno dei canali oggi privilegiati, quindi strategico per i brand: il 57% degli utenti mobile valuta negativamente le aziende sprovviste di un sito mobile-friendly; molto apprezzate sono anche le app native mobile, preferite ai siti dall'85% degli utenti che utilizzano uno smartphone.

Digital, mobile, personalizzazione, real time, coerenza, contestualità, omnicanalità, engagement: queste sono allora alcune delle parole chiave che devono diventare parte del gergo aziendale quotidiano per la realizzazione di relazioni ed esperienze di grande impatto e consistenza.

Binomio vincente: Digital ed Engagement Marketing

La nuova sfida per il Marketing, e più in generale per le aziende nel loro complesso, è quindi quella di creare interazioni significative con le *persone*, basate sulla conoscenza

delle loro caratteristiche e delle loro azioni, indipendentemente da dove, quando o attraverso quale strumento e canale esse decidono di interagire con il brand.

Se è vero, da una parte, che i nuovi canali di comunicazione e le nuove tecnologie a disposizione rendono il compito più complesso, è altrettanto vero che questi possono rivelarsi i migliori alleati per le aziende, se correttamente utilizzati.

Grazie a un Customer Journey ottimizzato per essere omnichannel, grazie a un Customer Engagement più consistente e continuo, le tecniche di Digital Marketing permettono infatti alle aziende di superare le tradizionali modalità di interazione con i clienti, catturando la loro attenzione, relazionandosi con loro su ogni piattaforma digitale e su ogni device, fidelizzandoli nel tempo. Questo nuovo approccio è in grado di coniugare la dimensione creativa di comunicazione ed engagement con il processo più rigoroso di Customer Analytics, dunque la raccolta e l'analisi dei dati. Questa è la combinazione che permette di creare più rapidamente, meglio e in maggior quantità servizi targettizzati per i clienti.

Buoni propositi per il futuro

Mentre si inizia a intuire l'importanza che avranno a breve IoT e wearable per l'evoluzione delle relazioni tra aziende e clienti, è forse opportuno fermarsi un attimo a riflettere su quali azioni possono risultare oggi fondamentali per il successo del business.

In primo luogo risulta importante accrescere sempre più la conoscenza del cliente, promuovendo l'integrazione dei dati CRM con le informazioni provenienti da canali e tecnologie digital: i dati di navigazione, quelli provenienti da social media o mobile app, i dati raccolti attraverso tecnologie quali beacon e sensori, sono vere e preziose miniere di informazioni utili per personalizzare e contestualizzare le campagne marketing, accrescere il Customer Engagement, ottimizzare la Customer Experience sia online che in store.

Creare *servizi a immagine e somiglianza del cliente*, in cui quest'ultimo possa rispecchiarsi, si sta insomma delineando come la strategia vincente per acquisire e mantenere una posizione di primo piano rispetto ai propri competitor. Per sapere cosa ne pensano le aziende italiane, l'appuntamento è il 13 ottobre a Milano, al convegno *Engagement: le sfide del cliente sempre connesso*. Non mancare!

Sondaggi, indagini e Mystery Client: quale strumento utilizzare e in quali ambiti?

Per migliorare le relazioni con i clienti, fidelizzarli e conoscere l'effettiva qualità di prodotti e servizi offerti, le aziende possono ricorrere a indagini, sondaggi e Mystery Client. Ottenere risultati affidabili, dotati di valore decisionale e non solo orientativo, richiede però grande attenzione e capacità di strutturare accuratamente questionari e strategie d'indagine.



Chiara Munzi

c.munzi@libero.it

Da qualche anno le aziende si stanno organizzando per poter raccogliere in modo strutturato i feedback dei clienti. Esistono molti metodi più o meno complessi che possono essere attuati, tanto internamente all'azienda quanto esternamente, magari attraverso delle società di consulenza o dei professionisti. Per descrivere il sondaggio ho cercato il significato della parola, e devo dire che sono rimasta colpita quando ho scoperto che il termine *sondare* deriva dallo spagnolo *sondar*, sincope del verbo latino *sub-undare*, cioè tuffare, immergere, misurare con la sonda la profondità del mare, di un fiume, in sostanza di qualcosa di cui non si può vedere il fondo.

Secondo Renato Mannheim il termine *sondaggio* "è [...] un metodo per raccogliere delle informazioni su una 'popolazione', attraverso una serie di domande poste direttamente a un gruppo di persone scelte in 'rappresentanza' di questa stessa popolazione"¹.

I primi sondaggi sono nati in America negli anni Trenta per conoscere, per esempio, l'opinione della popolazione su un candidato politico. Sono decisamente più recenti, invece, i sondaggi effettuati dalle aziende per conoscere il grado di soddisfazione dei propri clienti.

Come qualsiasi altra forma di rilevamento statistico, anche il sondaggio o l'indagine - per essere veritieri - devono essere condotti applicando delle regole ben precise, soprattutto se il valore che decidiamo di dare ai risultati non è solo di tipo orientativo ma anche decisionale.

Come deve essere costruito un sondaggio?

Stabilire il *focus del sondaggio* è essenziale per fare in modo che i risultati siano effettivamente validi; in sostanza dobbiamo chiarire internamente all'azienda che cosa vogliamo

approfondire. All'interno di un sondaggio non è una scelta corretta quella di inserire tante domande che si riferiscono a prodotti o servizi diversi.

Le domande che si pongono devono essere chiare e *asettiche*, non devono quindi influenzare in alcun modo la risposta, e il loro numero non deve essere eccessivo. Se l'intervista è troppo lunga, possiamo correre il rischio che il nostro interlocutore non presti attenzione alle domande o che alle ultime decida di non rispondere.

Molto spesso, oggi, i sondaggi vengono condotti telefonicamente o via survey, e le persone intervistate hanno sempre meno tempo a disposizione. È quindi necessario proporre poche domande assolutamente valide.

Teniamo a mente, soprattutto se parliamo di temi particolarmente delicati o sensibili, di garantire l'anonimato all'intervistato e di non utilizzare termini e allusioni che potrebbero *urtare la sua sensibilità*². Se non conosciamo il livello di scolarizzazione dell'intervistato non possiamo permetterci, per esempio, di usare parole straniere. Per lo stesso principio, mai utilizzare parole che fanno riferimento a un dialetto che potrebbe essere lontano da quello dell'intervistato.



Gli step fondamentali nella costruzione di un sondaggio

¹ <http://www.psicolab.net/2009/che-cos%E2%80%99e-un-sondaggio/>

² Allusioni politiche, religiose o riferimenti a status sociali possono essere altamente controproducenti e urtare la sensibilità altrui.

Una volta somministrato il questionario dobbiamo analizzare i risultati, e da questi capire se e come apportare dei miglioramenti per quelli che successivamente verranno effettuati.

Il sondaggio o l'indagine, oggi, sono metodi molto utilizzati, anche perché possono essere somministrati sotto forma di CATI³ oppure attraverso CAWI⁴, quindi online. Stabilire come somministrare il questionario dipende sostanzialmente dalla tipologia di clienti che vogliamo coinvolgere.

Mi sono spesso avvalsa di questionari, nelle aziende in cui ho lavorato, principalmente per valutare il lavoro e l'assistenza erogata dal Customer Service, ma anche per far valutare ai clienti l'introduzione di un nuovo prodotto o servizio. A meno che non si abbia a disposizione, all'interno delle aziende, una figura specializzata per il monitoraggio della qualità, ritengo che il modo migliore, soprattutto per ottenere dei feedback costruttivi, sia quello di affidare dei sondaggi più strutturati a professionisti esterni. Questo garantisce un duplice vantaggio: ottenere delle domande più efficaci e chiare, senza commettere errori, e analizzare i risultati in modo ottimale, con un maggiore spirito critico. Molto spesso se i questionari vengono effettuati e gestiti all'interno dell'azienda perdono di efficacia.

È vero che la tentazione non porta verso questa strada, soprattutto perché ad oggi esistono numerosi software online gratuiti che possono essere utilizzati con estrema facilità. Questi programmi permettono non solo di creare il questionario, ma anche di inviarlo ai clienti (via e-mail) e di analizzare i risultati.

Monitorare il livello di servizio erogato: il *Mystery Client*

Accanto al sondaggio, che sostanzialmente viene utilizzato dalle aziende per raccogliere feedback dai propri clienti, c'è un'altra attività completamente diversa che viene denominata *Mystery Client*. Tale attività viene svolta principalmente con l'obiettivo di monitorare il livello di servizio erogato da una o più strutture operative.

Mettere in piedi questo tipo di attività è decisamente più complesso e, a meno che non si lavori in una grande multinazionale con numerosi dipendenti, l'attività generalmente viene demandata all'esterno per evitare che il *Mystery* venga riconosciuto.

Partiamo da un assunto, secondo me importantissimo: tutti i componenti del management di un'azienda dovreb-

³ *Computer Assisted Telephone Interviewing*, ovvero attraverso la somministrazione telefonica da parte di un utente che guida la conversazione e sostanzialmente traccia le domande, oppure attraverso un IVR.

⁴ *Computer Assisted Web Interviewing*, ovvero survey.

bero costantemente effettuare delle attività di *Mystery* per conoscere esattamente qual è il livello di esperienza che l'azienda offre al cliente.

Esistono numerose aziende che effettuano attività di *Mystery*, ovvero che mettono a disposizione dei clienti *affittati* che possono simulare un acquisto, o magari un reclamo, vivere un'esperienza di viaggio o provare un prodotto. Chiaramente è comunque sempre necessario affidarsi a dei professionisti che ci aiutino non solo a preparare gli scenari, ma anche a garantirci dei *clienti* con dei profili che siano in linea con i nostri. In sostanza la simulazione deve essere il più possibile vicino al reale, ed è fondamentale che tutta l'esperienza venga minuziosamente registrata per ricevere dei feedback strutturati.

Seppur scomodo e poco gradevole, in alcuni casi, le esperienze e i feedback raccolti dovrebbero essere condivisi con i reparti operativi, perché l'obiettivo non è solo raccogliermi ma anche farli propri per crescere.

Teniamo presente che l'obiettivo finale dei questionari e delle indagini di *Mystery Client* è quello di migliorare la relazione con il cliente e fidelizzarlo. Dal lato azienda, invece, è quello di scoprire se il prodotto o servizio è o non è apprezzato dal cliente, e come eventualmente migliorarlo; potremmo anche raccogliere delle informazioni relativamente al posizionamento aziendale e al confronto con i nostri competitor.

Ogni mezzo che abbiamo a disposizione può essere utilizzato più o meno costantemente, e ovviamente anche a seconda del budget disponibile. L'ideale sarebbe quello di effettuare una pianificazione annuale del numero di indagini e questionari o delle attività di *Mystery* da effettuare. Teniamo sempre a disposizione un budget che potrebbe essere utilizzato per approfondire eventuali temi e criticità che emergeranno nel corso delle indagini.

I classici errori nei sondaggi di ricerca

I classici errori nei sondaggi di ricerca raccoglie alcuni articoli, tradotti in italiano, di Fred Van Bennekom, esperto in "ascolto dei clienti".

I 5 errori più comuni sono:

- ♦ Sbagliare a identificare gli obiettivi della ricerca
- ♦ Vincolare i sondaggi alle scarse risorse
- ♦ Mentire nell'introduzione
- ♦ Dimenticarsi l'ultimo passo
- ♦ Non curare l'aspetto

Chiedi la guida a newsletter@cmimagazine.it

LA DOMANDA

Secondo voi qual è il livello di maturità delle aziende rispetto alle attività di indagine dell'opinione dei clienti?



Elisa Fontana in collaborazione con **Elena Bazzani**
Amministratore Delegato, C-Direct Consulting Srl

Il livello di maturità delle aziende rispetto alla realizzazione di indagini per rilevare l'opinione dei clienti varia in funzione della dimensione aziendale, del settore, del mercato di riferimento (B2C, B2B) e, infine, della sensibilità del Management. Le aziende più mature e più strutturate sono quelle di grandi dimensioni che si rivolgono a un target consumer. In queste realtà le indagini sono spesso realizzate in modo continuativo, con strumenti avanzati e con risorse dedicate. Alcuni esempi di settori in cui l'opinione e la soddisfazione del cliente sono centrali nei processi dell'azienda sono quelli automotive, telecom, bancario, assicurativo. Diverso è invece il grado di maturità delle aziende di piccole e medie dimensioni e operanti nel Business to Business. Le indagini in queste realtà sono realizzate in modo spot e strumentale a un'esigenza specifica (per esempio perché necessario ai fini della qualità), ma il più delle volte non sono uno strumento valorizzato e utilizzato.



Mariella Borghi
Customer Experience Strategist, CELI Language Technology

Sempre più aziende si spingono verso soluzioni e metodologie che le facciano diventare Customer Centric. Per fare ciò, utilizzano sempre più strumenti di ascolto dell'opinione e della voce dei clienti (Voice of Customer - VoC) sui diversi touch point. Nella nostra esperienza le aziende di grandi dimensioni hanno da tempo messo in atto metodologie, tecnologie e processi atti a monitorare la qualità, impiegando attivamente i dati raccolti al fine di risolvere i problemi dei clienti, migliorare il percepito e portare risultati che abbiano un impatto sul ROI. Si tratta quindi di aziende che, secondo il modello di maturità della Customer Experience di Gartner, si trovano nelle fasi *Defined*, *Managed* o *Optimized*. Le aziende di medie dimensioni sono invece ancora in una fase precedente (*Initial* o, molto più raramente, *Developing*): cercano infatti di comprendere quali siano le migliori azioni da intraprendere in funzione delle risorse disponibili.



Mario Mazzei
Direttore Commerciale, Concerto CRM Srl
CEO, Satisfactory Srl

La nostra esperienza ci porta a dire che solo le aziende più attente tendono a voler investire in maniera strutturata sulle indagini di opinione e le attività di CSI in genere. In realtà, per quanto Customer Loyalty e Customer Satisfaction siano concetti consolidati e in teoria pilastri di qualsiasi strategia di marketing, ci sono anche capitati casi di aziende che non hanno accettato progetti di questo tipo perché "il rischio di brutte notizie è troppo elevato, meglio non

News

Big Data Tech 2016



L'evento Big Data Tech 2016 – Think big, Start smart, si terrà giovedì 20 ottobre presso Villa Vittoria dalle 9 alle 17:30. L'agenda della giornata prevede l'alternarsi di case history raccontate da utenti finali e brevi speech durante i quali saranno presentati gli highlights delle nuove soluzioni BNova dell'ultimo anno. Tra gli ospiti di Big Data Tech 2016 ci saranno Veneto Banca, British Telecom, Jobrapido.

Oracle Cloud Day 2016



Appuntamento con Oracle Cloud Day lunedì 14 novembre, presso il MiCo – Milano Congressi, la comunità dei partner e gli esperti di Oracle si preparano a incontrare tutti coloro che desiderano esplorare l'universo delle soluzioni cloud Oracle, confrontarsi sull'impatto che le tecnologie digital stanno avendo sul business delle aziende, ascoltare le testimonianze dei brand che hanno accelerato l'innovazione semplificando i processi.

Il cloud è sempre più diffuso e adottato da aziende di ogni settore e dimensione, in quanto permette di adattarsi velocemente alle nuove esigenze che si presentano sul mercato, attraverso modelli e paradigmi in continua evoluzione che permettono ai brand di mantenere un elevato livello di competitività. Tutti i vantaggi del cloud saranno ampiamente discussi durante la sessione plenaria, che si svolgerà la mattina, e durante le quattro sessioni parallele in programma al pomeriggio.

Più assistenza telematica per le banche



L'Osservatorio sui Contact Center bancari promosso da ABI Lab e dall'Ufficio Analisi Gestionali dell'ABI ha evidenziato una forte crescita dell'assistenza telematica al cliente nel settore bancario italiano. Continua il potenziamento del supporto ai clienti via telefono, chat, e-mail e social network, e aumenta il numero di operatori di Contact Center. Tra gli elementi che garantiscono la qualità del Customer Service troviamo la formazione garantita agli addetti di Contact Center e la job rotation. I due principali vantaggi riconosciuti alle comunicazioni via telefono con la banca sono la velocità e la comodità. Le comunicazioni via chat rispetto al 2014 sono aumentate del 66%, i contatti via e-mail del 10%. Continua a rafforzarsi infine l'interesse del settore bancario nei confronti dei social network.

Il tesoro dei dati first-party

Solo il 5% dei professionisti in Europa utilizza in modo efficace i dati first-party dei propri clienti, secondo quanto emerge da una recente indagine online realizzata da Qualtrics per Rocket Fuel nel mese di agosto 2016, che ha coinvolto 324 professionisti del settore marketing in tutta Europa. Benché l'analisi dei dati e la loro gestione siano considerate rispettivamente dall'88% e dall'81% dei marketer come i fattori più importanti per il successo, resta ancora molto da fare per riuscire a individuare i dati che contano davvero e realizzare un Customer Engagement intelligente ed efficiente. I dati raccolti direttamente dai clienti sono i più preziosi per comprendere le loro caratteristiche e il loro comportamento, e ottenere un rendimento ottimale dalle campagne marketing. Tutti i canali che portano dati a un'azienda devono essere integrati in un'unica piattaforma capace di guidare le campagne di marketing in base alle specifiche caratteristiche di ciascun cliente. Maggiore è il livello

sapere". L'impressione è che indagini di opinioni, CSI, survey sulle percezioni dei Clienti non siano ai primi posti nelle priorità di budget dell'azienda media italiana, e quindi anche la presenza di figure specializzate è comune solo in aziende molto grandi e strutturate. Questo è un peccato, perché monitorare e analizzare le risposte della base clienti è una delle attività che più rende in termini economici, sia perché diminuisce precocemente i danni per la mancata soddisfazione sia perché indirizza meglio gli investimenti di marketing.



Fabio Regazzoni
Founder & CEO, ECRM Italia

Con lo sviluppo del CRM anche le attività di indagine dell'opinione dei clienti hanno osservato una crescita e un'evoluzione. Infatti sempre più di frequente si realizzano attività di ricerca che trovano il loro fulcro nel Database Marketing: in altre parole, le indagini nascono dall'esigenza di arricchire la conoscenza su cluster comportamentali (high spender, cherner, ecc.) per identificare i driver importanti (ed evidentemente non soddisfatti) della fedeltà, e orientare su questi le attività di comunicazione dirette ai cluster. Inoltre, alle tipiche attività di ricerca di tipo statistico (basate cioè sulla selezione di un campione rappresentativo della base clienti o del cluster) sempre più spesso si svolgono attività di indagine che nascono con una logica di tipo *censuario* (con l'obiettivo di attribuire gli score al singolo record cliente), in modo da poter agire in maniera diretta e tempestiva sul cliente che ha lamentato un disservizio, o di cui si è rilevata una bassa soddisfazione.



Susanna Gonnella
CEO Mynoilab, Susanna Gonnella Srl

L'azienda che considera l'opinione e la soddisfazione dei clienti con regolarità, strumenti di misurazione e risorse dedicate ha l'opportunità di avere a disposizione dati e informazioni per il miglioramento continuo. Non sempre e non per tutti ciò avviene con metodo: pianificazione chiara, programmazione di lungo periodo, presenza di figure dedicate all'interno dell'azienda o professionalità dei partner esterni, e soprattutto un piano di sviluppo per trasformare i dati in azioni consapevoli. La sfida per trasformare un'indagine di mercato in uno strumento strategico per l'organizzazione è, prima ancora di pianificare, definire con estrema chiarezza quali sono gli obiettivi, le aspettative e i bisogni di tutti gli stakeholder coinvolti.



Grazia Galotti
Partner Omega3C

Il livello di maturità delle aziende in tema di indagini sulla soddisfazione dei clienti si è innalzato negli ultimi anni; NPS e Customer Satisfaction sono entrati a far parte del lessico delle aziende e delle scorecard di diversi manager. Circa la pianificazione, e tenendo conto dei costi connessi, le indagini possono essere molteplici e misurare processi e/o momenti diversi dell'interazione del cliente con l'azienda: è evidente che la tipologia del questionario determina la tipologia dei dati raccolti. I questionari raccolti attraverso i sistemi automatizzati IVR hanno il limite di non consentire la raccolta di un verbatim finale e quindi, ai fini di un piano di miglioramento del servizio, non forniscono insight utili allo scopo, ma permettono solo di vedere i trend di riferimento; i costi sono sicuramente contenuti, ma il ritorno è modesto. Le indagini telefoniche, viceversa, per via dei costi connessi, sono poco rappresentative in termini di numero di rispondenti e, per quanto profonde, rischiano di non fornire insight utili al miglioramento del servizio o del prodotto. Infine, nelle grandi aziende sono presenti figure professionali quali Customer Experience Manager e/o Quality Manager (che in alcuni casi ha anche la responsabilità della soddi-

sfazione del cliente), ma già nelle medie imprese è più difficile trovare figure professionali specifiche e dedicate. Normalmente la responsabilità è affidata a figure professionali già presenti in organigramma con altre funzioni (es. Customer Service Manager).



Massimo Savazzi
Customer Experience Sales Development, Oracle Italia

Le aziende italiane devono ancora crescere nella loro strategia di Customer Experience, di cui l'indagine d'opinione è un fattore. Essere orientati al cliente vuol dire essere in grado di creare e stabilire una relazione rilevante e costante con i propri clienti, acquisiti o potenziali.

Affinché questo avvenga, la comunicazione deve essere adeguata alle varie fasi della relazione – la ricerca iniziale, il momento dell'acquisto, la fruizione del bene o servizio. Non solo, è necessario che le aziende ascoltino i propri clienti e siano in grado di adeguarsi a quanto richiesto per migliorare costantemente e per restare un passo avanti alla concorrenza.

L'indagine esplicita viene spesso usata solo come strumento volto a raccogliere informazioni astratte da questa relazione; si tratta di informazioni utili che tuttavia vanno opportunamente integrate con strumenti direttamente correlati al comportamento dei clienti e non richiesti esplicitamente. In questo modo si può dar vita a una strategia di Customer Experience efficace e olistica.



Marta Meani
Segretaria commerciale, Software Link

Negli ultimi anni le aziende hanno iniziato a comprendere che ricevere un feedback è essenziale. La maggior parte degli acquisti effettuati dai clienti sono seguiti con regolarità da richieste di opinioni sul servizio e sul prodotto da parte del settore marketing di un'azienda (nelle società più grosse è diffusa la presenza di figure specializzate unicamente nel

Customer Care postvendita, nelle aziende più piccole queste attività vengono integrate nel settore marketing). Penso che ormai, al giorno d'oggi, dove un commento negativo ha un peso enorme – vista la possibilità di scelta da parte del cliente – i dati raccolti vengano effettivamente utilizzati per migliorare!

di accuratezza dell'intelligence dei clienti, migliori saranno i risultati ottenuti dai marketer. I dati first-party sono inoltre fondamentali per avere una visione completa e comprendere il percorso del cliente attraverso tutti i diversi dispositivi utilizzati, garantendo una pubblicità più pertinente e utile.

Enza Fumarola CCO di Altea

Importanti esperienze a livello internazionale, profonda conoscenza del mercato e delle sue dinamiche, carriera di successo nell'IT, attenzione per il cliente: questo il profilo del nuovo Chief Customer Officer (CCO) di Altea Federation, Enza Fumarola, che è entrata a far parte del gruppo per creare e guidare la Customer Strategy, ascoltando le esigenze dei clienti e proponendo soluzioni innovative.

Certificazione TÜV per Pixartprinting



Il Customer Care di Pixartprinting ha ottenuto la certificazione di TÜV – organismo internazionale e indipendente che definisce standard prestazionali per la relazione con il cliente –, che attesta la conformità del sistema di gestione dell'azienda specializzata in upload&print ai requisiti della norma UNI EN 15838:2010 "Servizi di relazione con il cliente, con il consumatore e con il cittadino, effettuati attraverso centri di contatto". Il Customer Care di Pixartprinting è gestito da 50 operatori che rispondono ogni giorno alle richieste di 250.000 clienti con supporto multicanale, operando su tre livelli (prevendita, acquisto e post vendita). Il programma di formazione prevede sessioni teoriche, pratiche e di training on the job; le competenze di ogni addetto non si limitano a una precisa conoscenza tecnica e linguistica, ma riguardano anche skill personali quali educazione, empatia e capacità di gestione dello stress.



ENGAGEMENT:
la sfida del cliente
sempre connesso

13 ottobre 2016
ore 9:00 - 13:00

Copernico
Milano Centrale




MHT protagonista alla WPC 2016

La Worldwide Partner Conference (WPC) 2016 di Microsoft ha avuto tra i suoi protagonisti anche MHT, che ha ricevuto il Western Europe Dynamics Partner of the Year Award in qualità di miglior reseller del 2016 tra i Paesi dell'Europa occidentale, grazie alle sue eccellenti prestazioni e agli elevati livelli di crescita. A questo premio si è aggiunta, per la quarta volta, la Membership nell'Inner Circle 2016 di Dynamics e l'Italian Partner Award 2016.

Genesys acquisisce InIn



Interactive Intelligence entra a far parte di Genesys: le due aziende hanno annunciato di avere raggiunto un accordo definitivo che prevede l'acquisizione di Interactive Intelligence con un'operazione del valore di circa 1,4 miliardi di dollari. Questa fusione consentirà a Genesys di attuare più velocemente la sua missione, ossia diffondere la migliore Customer Experience del mondo su larga scala, sempre e ovunque, attraverso qualsiasi canale, su cloud e on-premise. Genesys e Interactive Intelligence hanno infatti acquisito competenze di altissimo livello, e offrono prodotti complementari, destinati a segmenti di mercato adiacenti.

Partnership tra ECRM Italia e SAS

ECRM Italia ha compiuto un passo importante per l'ampliamento della propria offerta in ambito CRM, Business Intelligence e Data Analysis a livello strategico-consulenziale e operativo, siglando una partnership in qualità di Arrow Reseller con SAS Institute.

La partnership prevede la certificazione delle risorse di ECRM Italia in merito agli strumenti di Business Intelligence e Analytics della multinazionale americana, grazie all'acquisizione di competenze specifiche in ambito tecnologico e analitico.

LA DOMANDA

Quali sono gli strumenti maggiormente utilizzati e le novità tecnologiche più interessanti nel campo?

Mariella Borghi

Customer Experience Strategist, CELI Language Technology



Gli strumenti maggiormente utilizzati dipendono ovviamente dal livello di maturità aziendale. Le grandi aziende sono orientate al mantenimento delle tecnologie e metodologie già impiegate (raccolta, analisi dei feedback, experience drivers) e all'implementazione di modelli di governance che tengano conto della cultura Customer Centric; le medie sono ancora in fase di valutazione, e quindi hanno impostato il Customer Journey, definito i touch point e iniziato sistematicamente a raccogliere i feedback dei clienti e ad analizzarli. Gli strumenti maggiormente utilizzati coprono quindi la parte di raccolta della VoC e, sempre di più, l'analisi della stessa per comprendere driver di soddisfazione/insoddisfazione attraverso tecnologie che "clusterizzano" i messaggi e fanno emergere i temi rilevanti, interpretano il sentiment e le opinioni, consentono di classificare automaticamente i messaggi in base alle categorie definite dall'azienda, utilizzando sofisticate tecnologie di machine learning.

Fabio Regazzoni

Founder & CEO, ECRM Italia



Sicuramente oggi gli strumenti più utilizzati dalle aziende sono piattaforme specifiche fruibili in modalità SaaS, ormai molto evolute e facilmente integrabili con i sistemi aziendali (CRM, DMP, ecc). Realtà molto grandi, con volumi di traffico elevati, integrano nelle loro piattaforme web dei tool dedicati a survey e quick poll (es. Amazon, TripAdvisor, Booking.com, ecc), che alimentano anche il rating di prodotti e servizi. Vanno anche considerati gli strumenti messi a disposizione dalle piattaforme social, che - sebbene limitati nelle feature - consentono di raggiungere velocemente un numero elevato di contatti.

Grazia Galotti

Partner Omega3C



Sul mercato ci sono diverse piattaforme per l'erogazione dei questionari, pur nei limiti che ho già menzionato. Esistono piattaforme che consentono di automatizzare l'invio delle indagini a fine chiamata (a caldo), utilizzando tutti i canali disponibili (non solo voce ma anche e-mail, chat e SMS). Attraverso i canali digitali è possibile somministrare questionari più completi, con una profondità di analisi superiore rispetto al solo IVR, e raccogliere un maggior numero di rispondenti, trovando così il giusto mix sia in termini di campione rappresentativo sia di contenimento dei costi. Ma la vera innovazione tecnologica presente sul mercato è lo *Speech & Text Analytics*, che consente di dare struttura ai verbatim (feedback di testo

libero) dei clienti, quindi alla loro voce, e di riportarla in azienda. Attraverso i *motori di Business Intelligence o Analytics* (integrati nelle soluzioni più avanzate), oltre a monitorare costantemente gli indicatori di performance, i dati raccolti – strutturati e non – diventano informazioni utili a migliorare la relazione con il cliente. Infine, esistono *soluzioni real time* che consentono di monitorare i principali indicatori di performance (CSAT e NPS) nel momento in cui i clienti completano i questionari e di intervenire immediatamente con processi di Customer Retention quando necessario.

Massimo Savazzi Customer Experience Sales Development, Oracle Italia



Rispetto agli strumenti tradizionali di sondaggio e campagne, noi di Oracle riteniamo che la vera rivoluzione sia la possibilità di leggere il Digital Body Language dei clienti, acquisiti o potenziali. Ognuno di noi, interagendo col mondo virtuale attraverso un qualunque dispositivo, lascia delle tracce digitali; essere in grado di individuare e raccogliere queste tracce e poi correlarle tra di loro per estrarre informazioni reali sulle persone è ciò che fornisce il massimo valore. Si possono così individuare non solo quelli che sono i comportamenti consci ed espliciti, ma anche andare a determinare quelli inconsci, le tendenze o propensioni. Per esempio, è possibile misurare non solo la preferenza per il proprio prodotto e brand, ma anche l'andamento della propensione al cambiamento nel tempo. Oracle CX Cloud, coprendo tutti i processi dal marketing alle vendite, dall'e-commerce fino al service, ha la possibilità e la capacità di raccogliere tutti questi dati, arricchirli con eventuali altri dati che le aziende abbiano già in essere, e trasformarli in informazioni utili per le decisioni del management. Proprio nell'ottica di avere informazioni sempre più rilevanti sul comportamento dei clienti e del mercato si capiscono gli investimenti di Oracle nel Big Data Cloud e nell'IoT Cloud, in quanto essi stanno iniziando a fornire enormi quantità di dati su come le persone interagiscono realmente col mondo reale e come usano i prodotti e i servizi che hanno acquistato.

Marta Meani Segretaria commerciale, Software Link



A mio avviso, per indagare sull'opinione dei clienti il primo strumento utilizzato è l'e-mail, che viene quasi sempre letta e non è eccessivamente invasiva. In alcuni casi viene utilizzata la telefonata, ma molto spesso il cliente non è disposto a *perdere tempo* per i sondaggi... Ultimamente i feedback vengono rilasciati sui siti delle aziende e sui social network, e questa è una modalità immediata e senza fronzoli per valutare effettivamente la qualità del servizio - logicamente se il target di clientela sfrutta la piattaforma social.

Facebook e le pagine relative alle società sono senz'altro le novità più interessanti!

CMNE migliora il Customer Journey



L'utilizzo crescente dei servizi di home banking e l'aumento delle connessioni ai servizi bancari tramite dispositivo mobile rendono fondamentale per gli istituti finanziari la capacità di guidare il Customer Journey sul loro sito web, per informare gli utenti dei nuovi servizi e prodotti offerti. Per questo Crédit Mutuel Nord Europe (CMNE) ha scelto le soluzioni di TagCommander, dopo aver registrato un calo delle visite dei clienti presso le filiali e aver constatato che la maggior parte degli utenti che sceglie l'online banking limita la navigazione all'area del sito dedicata alla gestione del proprio conto corrente, evitando le sezioni più commerciali. Con la piattaforma TagCommander, CMNE ha unificato i dati CRM e i dati comportamentali dei clienti, migliorando la personalizzazione del sito e organizzando un Customer Journey multicanale, dedicato ed efficace, triplicando i tassi di risposta alle nuove campagne e riducendo i tempi di implementazione.

PittaRosso sceglie Splio per il CEM

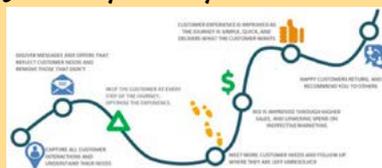
PittaRosso entra a far parte dei clienti di Splio, e sceglie la sua piattaforma di Customer Experience Management (CEM) per accrescere la conoscenza dei clienti attuali e potenziali, aumentando il livello di personalizzazione di rapporti e servizi offerti. PittaRosso, impegnata in un percorso di sviluppo ed espansione, non ha ignorato l'importanza di una piattaforma semplice e flessibile per il CRM e la gestione Customer Experience. Spring, la piattaforma CEM di Splio, può essere definita un digital customer hub, ed è stata sviluppata partendo dalle esigenze dei brand in termini di personalizzazione e conoscenza del cliente.

Novità Sitecore per il digital marketing



Sitecore ha presentato due nuove soluzioni per la gestione dell'esperienza, Sitecore Experience Platform (XP) 8.2 e Sitecore Commerce 8.2. Con l'affermarsi della Customer Centricity, i marketer hanno compreso quanto una Customer Experience unica, coerente e personalizzata possa fare la differenza, attirando nuovi clienti e fidelizzando quelli già acquisiti. Le soluzioni di Sitecore possono promuovere questo percorso di miglioramento del digital marketing, grazie a vantaggi chiave come time-to-market ridotto, publishing avanzato, migliore commercializzazione, reporting e-commerce, crittografia dei dati memorizzati (data-at-rest) e migliore usabilità.

Teradata Customer Journey Analytic



Le interazioni tra aziende e clienti fanno un passo avanti con Teradata Customer Journey Analytic Solution, un set completo di funzionalità in grado di cogliere i percorsi di comportamento di ogni singolo cliente, determinare la migliore interazione possibile e fornire una brand experience personalizzata e coerente in ogni canale e touch point.

PureCloud Engage per Sinergia

Sinergia Scarl – Consorzio delle Banche di Credito Cooperativo per la gestione di operation, back office, change management e processi organizzativi soggetti a esternalizzazione – ha scelto PureCloud Engage di Interactive Intelligence per gestire il proprio Customer Service, inserito nella struttura di Open Banking a supporto dei servizi di banca digitale. La soluzione di Interactive Intelligence sosterrà inoltre

LA DOMANDA

Esiste una tendenza a integrare le varie metodologie?

Elisa Fontana in collaborazione con **Elena Bazzani**
Amministratore Delegato, C-Direct Consulting Srl



Le diverse metodologie di indagine sono spesso integrate tra loro. Quelle quantitative, per esempio, sono generalmente affinate a monte della progettazione grazie a indagini qualitative quali Mystery Client, Focus Group, interviste in profondità. Questo permette di realizzare sondaggi in grado di tracciare argomenti aderenti alla realtà del mercato da sondare, ottenendo quindi risultati finali più utili alle esigenze del committente. Spesso si fa anche ricorso a Mystery Shopping e Mystery Call a valle dell'indagine quantitativa, se i risultati evidenziano aree critiche da approfondire. L'integrazione di diverse metodologie viene adottata però da realtà aziendali che dispongono di risorse dedicate o di budget importanti per poter sostenere entrambe le tipologie di indagini, commissionandole in outsourcing. Uno strumento alternativo sempre più usato è quello del Social Media Monitoring per analizzare la Rete, progettando di conseguenza indagini più vicine al consumatore.

Mario Mazzei
Direttore Commerciale, Concerto CRM Srl
CEO, Satisfactory Srl



Questa integrazione tra metodologie è una domanda che comincia a consolidarsi, anche se non sempre in modo esplicito. Ovvero, ci arrivano spesso richieste per avviare attività basate su una metodologia singola (quasi sempre quella che l'azienda ha già usato in passato), e noi quasi sempre proponiamo una soluzione alternativa e maggiormente integrata. La nostra proposta è accompagnata da esperienze concrete, dati, modelli di misurazione (per esempio è facile dimostrare che un sondaggio via e-mail diventa più completo ed efficace se integrato da un follow-up telefonico); ed è proprio il dato oggettivo, l'offerta di analisi e misurazione, che in genere solletica il cliente e lo induce ad accettare progetti più completi e meglio integrati. Il mercato, in definitiva, cresce se esiste una domanda aperta e intelligente e un'offerta sempre più completa e strategica.

Susanna Gonnella
CEO Mynoilab, Susanna Gonnella Srl



Un'azienda ha la tendenza a integrare gli strumenti di misurazione se:

- + è focalizzata sull'efficacia della qualità erogata/percepita;
- + ha una radicata cultura della misurazione;
- + conosce le differenze tra le principali metodologie;
- + ha partecipato, alla progettazione degli strumenti di monitoraggio.

Quindi, per esempio, a fronte di un'indagine sull'opinione dei clienti circa la qualità percepita con risultati non soddisfacenti, un'azienda di questo tipo investirà per un Mystery Client finalizzato a indagare il gap con la qualità erogata.

LA DOMANDA

Quando le aziende ricorrono a sondaggi o Mystery Client?



Elisa Fontana in collaborazione con **Elena Bazzani**
Amministratore Delegato, C-Direct Consulting Srl

Le aziende che non rilevano in modo continuativo e strutturato l'opinione e la soddisfazione dei propri clienti decidono di ricorrere a sondaggi o a Mystery Client generalmente quando si manifesta un'esigenza specifica, un'opportunità o una situazione critica. Il lancio di nuovi prodotti, di un nuovo brand o la penetrazione di un nuovo mercato rappresentano un *effort* importante per le imprese, sia in termini di costi che di risorse. Anche le aziende meno mature e di dimensioni medio-piccole in questi casi ricorrono a strumenti di indagine che consentono loro di prendere decisioni più oggettive e meno "a sentimento". Altro momento in cui è diffuso il ricorso alle indagini è quando si presentano delle criticità relative, per esempio, a un calo degli ordini o del fatturato, a un aumento dei clienti persi, ma anche a un aumento di reclami o segnalazioni negative relativamente a inefficienze aziendali sui prodotti venduti, sui servizi offerti e sui processi di relazione con il cliente.



Mario Mazzei
Direttore Commerciale, Concerto CRM Srl
CEO, Satisfactory Srl

Spesso la prima volta che l'azienda pensa a questi strumenti è perché ha rilevato dei problemi, e ha la coscienza di correre dei rischi nel rapporto con i clienti. Tuttavia, nella nostra esperienza ci sono anche esempi positivi: aziende come Hyundai, che attribuiscono a queste attività un'importanza strategica che prescinde dalle contingenze e serve ad attivare un processo di miglioramento continuo. In questo caso la Mystery Client – condotta ormai da vari anni dall'headquarter su tutti i mercati mondiali – serve a valutare la qualità della risposta di tutti i loro Customer Care, sia in valori assoluti sia in rapporto ai principali competitor. I risultati vengono poi analizzati per capire in quali aree è opportuno intervenire. La filosofia Hyundai è inusuale, però paga. Il Customer Care italiano, gestito da Concerto, ha raggiunto quest'anno il primo posto nella classifica mondiale proprio affinando anno dopo anno processi e procedure, in funzione di quanto emergeva dalle varie Mystery Client.



Susanna Gonnella
CEO Mynoilab, Susanna Gonnella Srl

L'azienda sceglie di ricorrere a un'indagine sull'opinione del cliente o sulla qualità erogata ogni volta che qualcosa non va nell'organizzazione, nelle vendite, in uno dei punti della rete, nelle persone; quando non riesce a individuare il punto debole della catena, non sa su cosa focalizzare l'attenzione e gli investimenti per risolvere i problemi, non sa come tradurre le informazioni di cui dispone in piani di miglioramento, ma soprattutto ha bisogno di un occhio esterno per leggere il proprio contesto. Esistono però realtà dove la ricerca di mercato (Customer Satisfaction e Mystery Shopping in particolare) viene utilizzata per accompagnare il cambiamento, orientare strategie di miglioramento, realizzare progetti di crescita dell'organizzazione e delle persone.

Sirius Project, società controllata da Sinergia, a sviluppare l'idea di Black BOX, ovvero processi e tecnologia a supporto del back office. Sinergia gestisce il Customer Service – integrato con il CRM Microsoft Dynamics – del sito Relaxbanking che, tramite il numero verde, deve poter rispondere alle esigenze di quasi 1 milione di clienti attivi, in inbound e outbound.

Avaya, più sicurezza e migliore CX



Presentata Avaya IP Office 10, nuova release per le comunicazioni unificate dedicata alle PMI: numerosi i vantaggi in termini di sicurezza, resilienza e miglioramento della User Experience che garantisce ad aziende e partner.



CMI - CUSTOMER MANAGEMENT INSIGHTS

Anno 5 - N. 7 - Settembre 2016
Numero unico

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

Hanno collaborato: Sergio Caserta,
Chiara Munzi

Impaginazione e grafica: Matteo Olivari
grafica@matteoolivari.it

Sito web: Luca Tripeni Zanforlin
luca@lippocastano.it

Abbonamenti on line:
www.cmimagazine.it/abbonamenti

Informazioni commerciali:
tel. +39 3477370379
commerciale@cmimagazine.it

CMI Customer Management Insights
è una testata specializzata realizzata da
L'ippocastano Srl
P. Iva 03328430966
via Valparaiso, 8 - 20144 Milano

Feedback utili per rispondere agli stakeholder: ecco come fare

L'azienda MirrorWave propone il proprio punto di vista sulle strategie migliori da mettere in campo per sfruttare al meglio le informazioni raccolte tramite feedback nel processo di miglioramento dei servizi offerti da un'azienda.



Sergio Caserta

Value Maximiser MirrorWave

Una tipica critica mossa ai feedback dei sondaggi è che non sono utili per azioni concrete. Ecco due semplici considerazioni capaci di portarvi verso una metodologia di chiara efficacia.

Pianifica le azioni da intraprendere prima di raccogliere i feedback

Per prima cosa occorre pensare al processo. Una delle negligenze più grandi è quella di aspettare i risultati e decidere in quel momento il da farsi, che però avrebbe potuto facilmente essere stabilito in anticipo (in modo che con l'arrivare dei feedback sarebbe stato possibile impressionare il cliente con risposte rapide e risolutive). Nella maggior parte delle aziende non si fa nulla mentre si decide come agire, ma per i partecipanti al gruppo di feedback il cronometro è già partito.

Ecco cosa è possibile fare:

- decidere in anticipo come assegnare le azioni da intraprendere, a seconda della piega che la relazione sta prendendo. Infatti è piuttosto ovvio cosa fare in situazioni negative, ma come comportarsi con valutazioni in crescita o stabilmente molto alte? E cosa fare con quelle bloccatesi su una valutazione mediocre?
- prima del feedback, occorre chiedere ai membri del team quali pensano saranno i principali fattori positivi e negativi. Si resterà sorpresi e preoccupati per la scarsa convergenza che emergerà, quindi serve lavorare per far sì che il team concordi su tematiche condivise una volta che sarà noto il feedback;
- occorre fare riunioni all'inizio del processo, per identificare le questioni che si sa verranno a galla, avere tutti la medesima comprensione del fenomeno e valutare tutti nello stesso modo le cose da fare. Mettere le cose a posto potrebbe non essere il modo migliore di procedere, mentre potrebbe servire una gestione delle aspettative meglio coordinata.

Il feedback non può essere anonimo. Dovremmo essere d'accordo sul fatto che, per intraprendere azioni a seconda del feedback ricevuto, poterlo attribuire ai singoli è ottimale. In quale altro modo potrebbe essere connesso il *cosa* è stato detto a *chi* lo ha detto? Si potrebbe pensare che si incontrerà una resistenza a un approccio non anonimo, ma risultati e tassi di risposta diranno che non è un problema (anzi, è piuttosto vero il contrario!).

Devono essere tracciati i feedback e le azioni nel tempo. Se non vengono raccolte né la storia di quello che i partecipanti hanno detto né le azioni prese dall'azienda nel tempo, come sarà possi-

bile dire che le azioni di risposta sono state efficaci?

Se qualcuno dei partecipanti al feedback manifesta la propria insoddisfazione molte volte, è ovvio che le azioni di risposta non stanno funzionando e che occorre tentare un approccio diverso.

Il feedback va visto da due diverse prospettive

I feedback servono a due gruppi molto diversi di stakeholder: i top manager e chi opera nel marketing sono di solito interessati al quadro d'insieme per cogliere spunti di natura strategica; i manager che gestiscono le relazioni sono invece interessati a cosa dicono le singole persone, in modo da poter rafforzare ogni specifica relazione. *Seguendo le persone nel tempo è possibile fare le due cose insieme.*

Prospettiva strategica (vista d'insieme)

I metodi tradizionali di raccolta feedback non sono in grado di offrire alla leadership aziendale una vista d'insieme veramente nuova. Serve qualcosa di diverso come, per esempio:

- seguire le persone nel tempo per vedere cosa sta cambiando con loro: ciò consentirà di delineare strategie a partire da precise idee basate sull'effettiva conoscenza del cambiamento avvenuto;
- un metodo che consenta di comprendere meglio gli individui: ciò è particolarmente vero se si vuol orientare l'azienda verso una cultura centrata sul cliente e sulla personalizzazione del servizio;
- chiedere un feedback a coloro che sono stati toccati dagli interventi, per portare tutti a un atteggiamento più responsabile nella gestione delle esperienze e delle relazioni.

Prospettiva sulla relazione

I gestori delle relazioni desiderano servire meglio i singoli: per questo hanno bisogno di conoscere le loro singole storie nel tempo. Questo consente loro di:

- identificare presto i problemi e intervenire sul piano individuale;
- usare i casi positivi per sviluppare meglio il business;
- convertire i problemi dei singoli in opportunità di vendita;
- ricontattarli per comprendere se le azioni intraprese sono state efficaci.

In conclusione, quando viene progettato un programma di raccolta feedback, occorre pianificare la metodologia di raccolta e le azioni di risposta, tenendo presenti sia le esigenze strategiche sia quelle del gestore delle relazioni. Così facendo sarà veramente possibile liberare il potenziale esistente nelle relazioni azienda-stakeholder.