



Customer Management *insights*



La cultura della relazione è un lavoro di squadra

La Customer Centricity come modello di business e sviluppo efficace è frutto di un "one team show", in cui management aziendale e dipendenti possono instaurare un circolo virtuoso di scambio reciproco e cultura condivisa. Intervista a Sofie Dewyn e Simona Maddaloni, Customer Success Manager Teamleader

Lo si dice da diverso tempo, ma oggi – in un mercato sempre più interconnesso e sempre più globale – vale ancora di più: il successo di un'azienda si misura non solo sulla base del profitto, ma soprattutto sulla base del numero di clienti soddisfatti e fidelizzati. Dichiarare nella propria visione aziendale la centralità del cliente è un buon inizio; bisogna però assicurarsi di sviluppare una vera e propria cultura della relazione, inserirla nel codice genetico della propria azienda e applicarla nel *day by day*.

Lo sa bene Teamleader – azienda belga con sedi in sei diversi Paesi, tra cui l'Italia, che favorisce la digitalizzazione delle PMI con una piattaforma CRM integrata – che ha fatto della Customer Centricity un modello di business e di sviluppo fatto di strategia, visione e buone pratiche. Un modello che sa coinvolgere anche i dipendenti, in un'ottica di one team ed Employee Engagement diffuso, con la consapevolezza che il cambio di paradigma parte sempre dall'alto.

Ce ne ha parlato Sofie Dewyn, che in Teamleader ricopre l'incarico di Customer Success Manager: "Per definire una visione chiara e stimolante del Customer Journey ideale,

LE DOMANDE

Cultura e tecnologia: a quale di questi due fattori le aziende riconoscono maggiore importanza quando si parla di Customer Centricity?

4

Coinvolgere i dipendenti per conquistare i clienti: il ruolo dei primi attualmente viene valorizzato dalle imprese? Quali sono le pratiche di Employee Engagement più diffuse?

6

Affinché la Customer Centricity diventi il common sense aziendale, ciascuno dei suoi membri deve dare il proprio contributo: oltre ai dipendenti, quanto è coinvolto il management in questo cambio di mentalità?

9

Come si traduce nelle attività concrete delle aziende il principio della centralità del cliente?

11

tutto deve partire dal team di management, che per primo deve comprendere il vero valore della Customer Centricity. Quella visione, però, dovrà trasformarsi in una roadmap e in una definizione delle priorità che coinvolgerà anche i dipendenti, perché il team di management da solo non basta”.

Per questo, secondo l’esperienza di Teamleader, è importante che il management conosca molto da vicino la propria azienda e ogni singolo dipendente, con cui condividerà scelte, obiettivi e impegni. *“In Teamleader è il nostro CEO Jeroen De Wit che per primo crede fermamente in questo modello: ai suoi incarichi istituzionali affianca un saldo contatto con i clienti, rispondendo di tanto in tanto alle richieste di supporto o sedendo con i commerciali per chiudere qualche contratto. Un tale approccio è fondamentale per poter mantenere una percezione dei bisogni reali della clientela, ma anche per innescare un circolo virtuoso di scambio reciproco tra management e dipendenti: entrambe le parti beneficiano così di una visione condivisa e di un modello realmente applicato, e ricevere feedback reali e concreti da clienti e dipendenti permette al management di interpretare correttamente indicatori fondamentali come il tasso d’abbandono o di chiusura. Non solo: in questo modo, per l’azienda, è possibile capire velocemente se tale visione è compatibile con la realtà e con il mercato perché, se è vero che il team management definisce i risultati desiderati, è anche vero che sono poi le persone a conseguirli”.*

È inoltre fondamentale che cultura e tecnologia vadano di pari passo. *“La tecnologia contribuisce a un livello superiore e con strumenti specifici, essenziali per raggiungere i clienti su larga scala, comprendere il loro utilizzo dei prodotti/servizi e, allo stesso tempo, mantenere con essi un rapporto personale. La tecnologia, tuttavia, da sola non basta a trasformare strategie customer centric in risultati. La Customer Centricity deriva dalla persona: ciò che serve è un cambiamento di cultura e lo spostamento verso azioni finalizzate a perseguire nuovi comportamenti d’ascolto, di connessione e comprensione di bisogni e problemi, per poter fornire soluzioni adeguate ai propri clienti. In generale possiamo dire che è importante una cultura aziendale che motivi a una comunicazione puntuale, serrata e onesta”* ha spiegato Sofie Dewyn.

CMI - CUSTOMER MANAGEMENT INSIGHTS

Anno 6 - N. 6 - Dicembre 2017
Numero unico

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

Redazione: Emma Pisati
redazione@cmimagazine.it

Impaginazione e grafica: Matteo Olivari
grafica@matteoolivari.it

Sito web: L’ippocastano
art@lippocastano.it

Abbonamenti on line:
www.cmimagazine.it/abbonamenti

Informazioni commerciali:
tel. +39 02 92852135
commerciale@cmimagazine.it

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

Tutto ciò consente di offrire una Customer Experience coinvolgente, e rappresenta l’unico modo per avere una clientela fedele che racconterà, condividerà e confermerà la sua scelta – elemento chiave in particolare per un’azienda SaaS come Teamleader, in cui è necessario che i clienti rinnovino periodicamente la loro adesione al servizio.

“Questo non significa necessariamente stimolare i dipendenti a raccogliere più clienti e chiudere contratti che aiutino solo a raggiungere gli obiettivi aziendali, anzi. In Teamleader, proprio per le caratteristiche di accesso alla nostra piattaforma, abbiamo definito come indicatore chiave il lifetime value di un cliente, a differenza di molte altre aziende spesso focalizzate solo su obiettivi mensili o trimestrali. Oltre allo sforzo di acquisizione, infatti, calcoliamo il costo di adozione e ritenzione come parti integranti dei nostri obiettivi, e per questo diventa importante sapere quanti clienti perdiamo e per quale motivo: vogliamo clienti entusiasti che usino la nostra piattaforma al massimo delle sue possibilità, e misuriamo i volumi di utilizzo al fine di monitorare quali parti del prodotto sono migliorabili in termini di usabilità. Risulta quindi molto importante assicurarsi che la forza commerciale conosca bene il nostro cliente ideale ed eviti di fare overselling, concentrandosi invece su quei clienti per cui possiamo davvero fare la differenza, aiutandoli al meglio tramite la nostra soluzione”.



Nelle foto, partendo da destra,
Sofie Dewyn e **Simona Maddaloni**
 Customer Success Manager
 Teamleader

Nel raggiungimento degli obiettivi di vendita sono tutti coinvolti. *“Ogni persona conta nella nostra catena di valore, perciò lavoriamo con incentivi di gruppo: dal prodotto al marketing, dalle vendite al cliente, ogni comparto è fondamentale per il successo della nostra azienda e soprattutto dei nostri clienti”* ha proseguito Sofie Dewyn. *“È un atteggiamento one team che fa parte della nostra cultura aziendale ed è condiviso anche dai nostri sales manager”*.

Coinvolgimento e partecipazione: l'approccio aziendale che aiuta a crescere

I clienti non sono tutti uguali: ciascuno di essi cerca una relazione personalizzata, fatta di interazioni dinamiche, semplici e soddisfacenti. La rivoluzione in atto delle nuove tecnologie digitali – che offrono sempre maggiore capacità di confronto e informazione, e maggiore libertà di scelta – renderanno obbligatori nuovi canali di interazione con la clientela.

In questa direzione, l'arrivo previsto del Regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR, General Data Protection Regulation – Regolamento UE 2016/679) avrà un ulteriore forte impatto su aziende e clienti. *“Sono convinta che l'applicazione del GDPR farà riflettere ulteriormente le aziende sull'importanza della Customer Centricity: il primo effetto lo avrà sicuramente il comparto marketing, che dovrà trovare nuove strade e vie più originali per attirare lead e coinvolgere gli utenti, e attivare possibilmente nuove modalità per l'adozione, l'attivazione e la ritenzione dei clienti, sulla base di una sempre maggiore profilazione dei loro bisogni e specificità”*.

Ai fini di porre le fondamenta di una tale cultura aziendale, è dunque necessario facilitare una comunicazione sana come buona pratica in sé: una volta raggiunto il successo internamente, sarà molto più facile riuscire a comunicare costruttivamente all'esterno, costruendo in questo modo la percezione di un brand attento alla clientela, necessità sempre più strutturale in un mercato liquido come quello in cui si opera oggi. Simona Maddaloni, anche lei Customer Success Manager a Teamleader, ha aggiunto in proposito: *“Uno dei presupposti per avere successo è credere in ciò che si fa. In un'azienda dove ogni persona svolge solo una piccola parte dell'intero processo è fondamentale condividere obiettivi, esperienze, successi e soprattutto processi. Quando un'azienda riesce a dar vita a un mood coinvolgente e a una cultura partecipativa, i dipendenti non si limitano più solo a lavorare, ma iniziano anche a contribuire”*.

Essere orientati al cliente, dandogli l'importanza che merita, è certamente uno degli obiettivi a cui tutti i team devono ambire. È innegabile che alcuni ruoli siano più vicini al cliente poiché interagiscono quotidianamente con esso. Se però hanno la Customer Centricity come obiettivo comune, i vari team possono collaborare, combinando competenze e attitudini diverse ma complementari: il successo del cliente diventa il successo dell'azienda. Nel mondo SaaS questa è una grande verità: non basta acquisire il cliente, bisogna farlo restare e dargli i mezzi per raggiungere i risultati prefissati, permettendogli di crescere. In quest'ottica è fondamentale avere una persona di riferimento – appunto il Customer Success Manager – che sia il primo sostenitore del cliente, aiutandolo a trarre il meglio dal prodotto.

“L'obiettivo è instaurare una relazione che sia consulenziale più che commerciale, e che contribuisca a trasformare il cliente in uno sponsor, testimonial di un prodotto funzionale e di un'esperienza cliente soddisfacente. Per questo serve anzitutto una conversazione di valore, che permetta di condividere best practice, trarre ispirazione da scenari comuni, ma soprattutto raccogliere feedback” ha concluso Simona Maddaloni. *“Non si può essere customer centric senza capire cosa pensa il cliente del prodotto che sta usando e del servizio che sta ricevendo. Il feedback diventa quindi per l'azienda un mezzo di valutazione e uno strumento di miglioramento ineguagliabile. Ascoltate i vostri clienti, vi aiuteranno a crescere”*.

Cultura e tecnologia: a quale di questi due fattori le aziende riconoscono maggiore importanza quando si parla di Customer Centricity?



Paolo Bergamini

South Europe Sales Engineering Director Avaya Italia

In linea generale viene riconosciuta importanza ad entrambe le cose; tuttavia se consideriamo lo shift culturale come uno degli elementi fondanti dell'approccio strategico, e la tecnologia come la declinazione tattica in termini di strumenti abilitanti, troviamo spesso distanze o carenze. Strutturare i processi aziendali attorno ai propri clienti richiede un approccio organizzato e globale che assicuri una execution rapida ed efficace. In questo senso uno degli elementi che possono incidere positivamente nella reale implementazione di un modello cliente-centrico consiste nell'includere i referenti tecnologici sin dall'inizio del percorso, in modo da superare barriere e silos. La tecnologia, dal canto suo, deve offrire caratteristiche di apertura e adesione agli standard di interoperabilità e sicurezza. La polarizzazione di Avaya verso la realizzazione di una value proposition semplice parte dalla richiesta delle aziende di trattare gli eventi di comunicazione real time come eventi applicativi, parte integrante di tutti i processi operativi, anche quelli orientati alle interazioni con i clienti.



Luca Triggiani

Marketing & Business Development Manager BeCloud Solutions Italia Srl

La cultura è il punto di partenza, la tecnologia è una conseguenza: se non si hanno sensibilità e consapevolezza della sua importanza, non si ha il corretto approccio verso il cliente e non si investe in tecnologie atte a realizzare la strategia più idonea. Spesso le aziende, seguendo i trend di mercato, si dotano di strumenti innovativi senza avere la forma mentis necessaria per utilizzarli: le nuove tecnologie possono essere un incentivo a cambiare mentalità, ad adottare questa strategia di approccio al cliente, ma è necessario che l'azienda stessa e ogni figura coinvolta abbiano la giusta mentalità.



Elisa Fontana

Amministratore Delegato C-Direct Consulting

La centralità del cliente è innanzitutto una questione di cultura aziendale. Anche aziende avanzate da un punto di vista tecnologico possono avere un debole approccio al cliente, perché pongono una maggiore attenzione nei confronti dei prodotti o servizi venduti rispetto alla cura e all'ascolto del cliente che li acquista. La tecnologia è sicuramente un facilitatore della Customer Centricity perché consente di gestire contatti, touchpoint e interazioni in modo più efficiente. Ma alla base della scarsa user adoption di strumenti tecnologici per gestire la Customer Base c'è quasi sempre una strategia aziendale il cui baricentro ruota attorno alla vendita, e non alla relazione con il cliente e alla sua soddisfazione.



Stefania Covatta

Solutions Consulting Senior Manager Genesys

Sicuramente non si può parlare di un approccio customer centric se l'azienda non dispone della tecnologia adeguata per rispondere alle aspettative dei clienti moderni. È ormai risaputo che i clienti oggi desiderano comunicare con le aziende su diversi canali e passare da un canale all'altro in modo fluido, senza dover ripetere la propria storia a ogni nuova interazione. Quindi la tecnologia è un fattore su cui le aziende più esperte stanno sicuramente investendo. Tuttavia è importante ricordare che i clienti non sono tutti uguali, e creare una cultura del cliente e interazioni altamente personalizzate è importante per abbracciare appieno la Customer Centricity.



Francesco Bellini
CRM Sales Team Manager Injenia Srl

Le aziende, quando si parla di nuovi approcci legati alla gestione dei clienti, pensano subito a quali tecnologie possono utilizzare per semplificare il lavoro. In realtà, quando si parla di Customer Centricity si fa riferimento a un nuovo modello di business, non più orientato al prodotto, ma appunto al cliente: si tratta quindi, innanzitutto, di una strategia aziendale che non può che partire da una nuova visione organizzativa. Anche se il fine ultimo della Customer Centricity è quello di soddisfare il cliente a 360 gradi, questo non può verificarsi se non avviene prima un cambio culturale all'interno dell'impresa. Questo cambiamento culturale deve avvenire a tutti i livelli e in tutti i reparti; provate per esempio a pensare se si strutturasse un ottimo Customer Service senza coinvolgere l'amministrazione: alla prima domanda del cliente, per esempio su una fattura, si rischia di rovinare tutto il lavoro fatto.



Grazia Galotti
Partner Omega3C

Cultura e tecnologia devono andare di pari passo: l'una è fondamentale per permeare l'intera organizzazione dell'importanza e del ruolo che i clienti hanno oggi nelle scelte strategiche, presenti e future, dell'azienda; l'altra per garantire il necessario supporto per conoscere i clienti, ascoltare attivamente reclami e suggerimenti, offrire loro i servizi di cui hanno bisogno – magari 24/7 – e comunicare in modo univoco e trasparente attraverso i canali preferiti dal cliente stesso. Lo sviluppo di una cultura orientata al cliente presuppone cambiamenti radicali all'interno di tutta l'organizzazione, perché tutti possono e devono concorrere per fare in modo che ogni singolo cliente abbia la giusta attenzione, indipendentemente dal loro ruolo aziendale, dal momento che la tecnologia oggi annulla la distanza tra clienti e azienda, facilita la relazione, l'acquisto e la condivisione di un'esperienza.



Massimo Savazzi
CX Sales Development Leader Oracle Italia

In realtà nel tempo si è verificata una sorta di oscillazione: all'inizio, quando si è introdotto il concetto di Customer Centricity, le aziende hanno intrapreso un percorso culturale per cambiare la loro mentalità interna. Tuttavia è avvenuta molto velocemente una deriva tecnologica che ha iniziato a identificare la Customer Centricity con gli strumenti necessari per realizzarla, partendo in particolare dal CRM e dal supporto. Questo ha defocalizzato nuovamente il tema: le aziende hanno, di fatto, continuato a guardare loro stesse invece che alzare lo sguardo per guardare fuori, concentrando la loro attenzione sul cliente. Per cercare di evitare il riaccadere di questa dinamica oggi si parla di esperienza, perché essa non è riconducibile a un singolo elemento, canale, touchpoint, ma è la somma di tutte le relazioni dell'azienda con il cliente in un dato momento e nel tempo. Passare però dall'approccio tradizionale, per processi, all'approccio dell'esperienza è un rilevante salto culturale che obbliga tutta l'azienda a lavorare in modo completamente differente, e dove le metriche e i risultati non possono più essere dipartimentali, bensì devono diventare completamente orizzontali. Nell'economia dell'esperienza il valore che il cliente percepisce – e quindi, di conseguenza, quanto è disposto a spendere – è completamente staccato dall'oggetto e centrato solo sulla relazione con l'azienda: quanto è personalizzata, rilevante, tempestiva? Quanta soddisfazione e gratificazione ha il cliente nel relazionarsi con il brand? Quanto è probabile che questo cliente racconti ai suoi amici dell'azienda? Queste sono le domande oggi imperative, non più quelle su funzionalità e costi.



Patrizio Bof
Amministratore Delegato Pat Group

La tecnologia che un'azienda sceglie di utilizzare è solo la risposta alla propria cultura e strategia aziendale. Da un punto di vista logico-temporale viene prima la cultura e poi la tecnologia, perché una è la conseguenza dell'altra, ma non per questo la tecnologia ha meno importanza della cultura. Le aziende che sono realmente customer centric non fanno differenze, perché sia la cultura sia la tecnologia sono fondamentali per poter mettere i clienti al centro di tutto e soddisfare le loro esigenze. La cultura è il punto di partenza di un'organizzazione, è il "chi siamo" e "cosa offriamo", mentre la tecnologia è il mezzo, il "come lo facciamo" (interno ed esterno). I clienti non si accontentano solo della teoria. Le persone giudicano le aziende soprattutto in base alle loro azioni concrete, alla reale e materiale qualità dei servizi e prodotti offerti. Se la cultura di un'azienda è quella di mettere veramente al centro del proprio business le persone, significa che in primis deve saperle ascoltare per poter capire i loro reali bisogni e necessità. Questo significa essere capaci di raccogliere,

immagazzinare e organizzare molti dati che poi vanno analizzati, attività che senza l'utilizzo di una tecnologia efficace ed efficiente è impossibile svolgere.



Paolo Susani
Direttore Commerciale Zucchetti Spa

La cultura aziendale è l'elemento chiave per mettere il cliente al centro delle proprie strategie, mentre la tecnologia è il mezzo per conoscerne esigenze, aspettative, desideri mediante l'analisi delle informazioni che vengono generate dal rapporto con esso. Il primo punto della filosofia aziendale di Zucchetti recita: "Da noi non comandano i capi, ma i clienti". Significa che tutte le decisioni aziendali sono basate sull'ascolto del cliente: lo sviluppo delle soluzioni tecnologiche, i servizi di vendita e post-vendita, la creazione di figure dedicate alla loro gestione, ecc. In che modo questo principio si traduce in azione grazie alla tecnologia? Un esempio concreto: tutte le segnalazioni sui prodotti che i clienti fanno al nostro servizio di assistenza vengono catalogate e analizzate in modo automatico dal nostro sistema informativo, per suggerire agli sviluppatori quali funzionalità introdurre nelle release successive degli applicativi.

Coinvolgere i dipendenti per conquistare i clienti: il ruolo dei primi attualmente viene valorizzato dalle imprese? Quali sono le pratiche di Employee Engagement più diffuse?



Paolo Bergamini
South Europe Sales Engineering Director Avaya Italia

Come cliente di numerose aziende e fruitore dei servizi della Pubblica Amministrazione non ho un'esperienza omogenea, ed è quindi difficile identificare modelli virtuosi ai quali riferirsi. Ci sono invece numerose esperienze interessanti che Avaya ha realizzato per rendere fruibili ai clienti tutte le risorse aziendali utili all'adempimento delle richieste. L'esperienza accumulata nel tempo come fornitore di applicazioni abilitanti i processi di comunicazione omnicanale ci consente di poter dare un contributo importante nel connettere risorse aziendali e clienti in un unico processo di engagement, indipendentemente dalle tecnologie di comunicazione e dalle interfacce applicative costituenti i diversi workplace. Si tratta di costituire una comunità in grado di interagire e interoperare dalla propria sede di lavoro o in mobilità, sia verso l'interno che verso l'esterno. In questo modo si consolida un patrimonio di conoscenze e di best practice aziendali utili ed efficaci anche verso gli interlocutori delle aziende: collaboratori, fornitori e clienti. Si tratta sicuramente di una pratica di valorizzazione del ruolo dei dipendenti e di Employee Engagement non ancora sufficientemente diffusa, in cui Enterprise Social Network e sistemi di comunicazione aperti concorrono per coinvolgere in un'unica conversazione dipendenti e clienti, e coniugano Customer ed Employee Satisfaction.



Luca Triggiani
Marketing & Business Development Manager BeCloud Solutions Italia Srl

Un dipendente coinvolto è un dipendente che crede nel progetto e sposa la filosofia dell'azienda al 100%. Di conseguenza, sente come sua la società per la quale lavora, non vede le proprie attività come una costrizione o un compito da svolgere fine a sé stesso. Questo comporterà un lavoro molto ben fatto, preciso e dettagliato in ogni suo punto, portando così a una maggior soddisfazione del cliente finale. Come si può realizzare tutto ciò? Favorendo un clima positivo, libero, collaborativo, che rispetti e integri la vita privata e lavorativa dei dipendenti. Paradigmi di ciò: comunicazione aperta, rapporti orizzontali, meritocrazia, attività di team building e smart working.



Elisa Fontana
Amministratore Delegato C-Direct Consulting

Poche aziende sono così lungimiranti da associare la soddisfazione del cliente già acquisito e la conquista di nuovi clienti all'attaccamento dei dipendenti al brand e ai valori dell'azienda per cui lavorano. Ma qualcosa si sta muovendo: sempre più aziende acquisiscono la consapevolezza che la centralità del cliente sta diventando un fattore di differenziazione rispetto ai competitors, e sempre più aziende stanno quindi investendo in percorsi formativi e di change management su questo tema. Il loro obiettivo è di aiutare i dipendenti a migliorare l'approccio relazionale e la capacità di fare scelte che partano dalla conoscenza del mercato e dei consumatori, piuttosto che dalla propria offerta. Alcune aziende cercano anche di avvicinare i dipendenti al mercato facendo fare loro esperienze in prima persona – per esempio sui punti vendita, se ne hanno, oppure presso il Customer Care o altre aree aziendali che hanno un contatto diretto e quotidiano con la clientela.



Stefania Covatta
Solutions Consulting Senior Manager Genesys

Se non lo stanno facendo, sicuramente dovrebbero. Le risorse che si sentono coinvolte rappresentano il bene più prezioso di un'azienda. Non solo si trovano a diretto contatto con il cliente, ma assumono sempre più responsabilità nella costruzione della consapevolezza del brand e nel supporto alla fidelizzazione. Per avere successo in questa missione, i dipendenti hanno bisogno della tecnologia adeguata, di formazione, di tutte le informazioni e l'aiuto necessari a offrire in modo efficace ed efficiente CX personalizzate, coerenti e costanti. Per favorire l'Employee Engagement è necessario mettere a disposizione dei dipendenti tutti gli strumenti necessari, come per esempio un desktop omnicanale dove gestire le interazioni e le code delle attività da svolgere, supportati dal contesto e dalle informazioni derivanti dall'integrazione con il CRM o altre applicazioni. Potenziando e supportando le persone perché migliorino e raggiungano i loro obiettivi si produce la forma corretta di motivazione intrinseca che guida un engagement del dipendente realmente sostenibile.



Francesco Bellini
CRM Sales Team Manager Injenia Srl

Una delle sfide più importanti di questi anni è rendere i propri processi – interni ed esterni – collaborativi e integrati. Le digital companies, avvalendosi di raffinati strumenti, hanno la grande opportunità di rivolgersi ai propri dipendenti con gli stessi strumenti di engagement disponibili per i clienti. In Italia, ad oggi, si riscontra una chiara differenza di comportamento tra le PMI e le grandi aziende, che sono più propense a coinvolgere i loro dipendenti in modo trasversale, ottenendo vantaggi che si possono qualificare in meno tempo per prendere decisioni, maggiore produttività e, di conseguenza, maggior guadagno. Le iniziative migliori sono quelle legate alla comunicazione interna, come dotarsi di un social network aziendale che riduca le distanze tra livelli, o come la promozione di contest interni, che incentivano lo spirito di squadra e permettono di individuare i talenti digitali. L'obiettivo di queste iniziative è creare un ambiente positivo nel proprio team, ma anche raccogliere dati importanti sulla collaborazione tra le persone che, nelle mani di manager e specialisti HR, possono facilitare i processi di selezione interna e migliorare la retention dei dipendenti.



Grazia Galotti
Partner Omega3C

Già negli anni '90 un gruppo di ricercatori di Harvard teorizzò i legami tra redditività, fedeltà dei clienti e impegno dei dipendenti, mettendo in relazione il profitto con il valore creato da dipendenti soddisfatti, leali e produttivi. I leader sanno che un gruppo di lavoro impegnato è in grado di guidare l'innovazione, aumentare produttività e performance, far crescere l'organizzazione, migliorare il Customer Care e favorire la fidelizzazione interna ed esterna. Ci sono molteplici fattori che influenzano l'impegno delle persone – fiducia nella leadership, reputazione del brand, buoni manager, qualità e frequenza della comunicazione, salute e benessere, ma anche riconoscimenti e incentivi, crescita e sviluppo personali, un ambiente di lavoro collaborativo e la condivisione degli obiettivi. Rispetto al passato, oggi le persone sono maggiormente valorizzate: la gestione della "diversity & inclusion", la formazione e i programmi di certificazione, l'assegnazione di una percentuale del tempo di lavoro a progetti innovativi capaci di motivare le persone, le attività di mentoring e coaching per sfruttare e accrescere le competenze interne sono solo alcune delle pratiche di Employee Engagement. Un esempio concreto nell'ambito del contact center? L'adozione di una piattaforma di Workforce Management che consente di coinvolgere attivamente le persone nella pianificazione dei turni di lavoro.



Massimo Savazzi
CX Sales Development Leader Oracle Italia

Ogni dipendente è essenziale per la realizzazione dell'esperienza cliente, non solo le persone di front end, siano esse marketing, commerciali o supporto. Per questo si tratta di un cambiamento radicale di cultura aziendale, dove il "compito ben svolto" non è più in relazione a processi e procedure interne, ai KPI o al capo, ma ha come riferimento l'esperienza del cliente finale. Le aziende che hanno già effettuato questa conversione all'economia dell'esperienza documentano in modo brillante questa collaborazione fattiva e indispensabile di ogni dipendente. Ad oggi non abbiamo evidenza di pratiche di Employee Engagement standardizzate, perché sono molto legate ai valori e all'identità aziendale; quello che hanno in comune è di legare le premialità, sia di natura monetaria che di riconoscimento e gratificazione per chiunque in azienda, non al fatturato ma alla soddisfazione dei clienti.



Patrizio Bof
Amministratore Delegato Pat Group

Ogni persona viene (o dovrebbe essere) valorizzata e messa al centro di tutto. Ovvio che siamo in un periodo storico-culturale in cui tutto si muove in modo molto più veloce rispetto al passato. Le nuove tecnologie sono solo lo specchio di nuove esigenze e culture che emergono, e serve del tempo per individuare le strategie più efficaci e implementarle in modo corretto all'interno della propria organizzazione. Ciò che differenzia ogni azienda è il grado di flessibilità che possiede. Purtroppo non tutte le aziende riescono a cambiare in tempi rapidi, e questo vale per tutto, anche per l'Employee Engagement. Indubbiamente adesso il focus è incentrato sullo smart working, sulle strategie di gamification, sullo storytelling come una delle attività di Employer Branding, ma anche sull'instaurare meccanismi che aumentino la connessione emotiva, ovvero quei meccanismi che riescono a migliorare il rapporto fra colleghi e l'ambiente di lavoro. Ormai tutti sappiamo che il dipendente resta dove è più felice e si trova più a suo agio. Le strategie si stanno sempre più incentrando, quindi, sul benessere e il coinvolgimento emotivo delle persone, nonché sulla personalizzazione dei benefit. La direzione è proprio quella di concentrarsi sull'Employee Experience sotto tutti i punti di vista possibili.



Agnese Cotardo
Training, Process & Quality Manager Italy Private Market Transcom

Il ruolo sociale dell'azienda impone sempre di più di lavorare sulla cultura dei propri lavoratori che, insieme alla crescita professionale personale, si traduce in un netto miglioramento delle performance aziendali. Con tale spirito Transcom lavora costantemente sulla competenza delle proprie persone attraverso programmi di formazione continua e l'implementazione di innovativi tool ludico-didattici, che permettono di facilitare e stimolare l'apprendimento di knowledge e skill. Tra i nostri strumenti di Employee Engagement annoveriamo con orgoglio l'edugame "Transcom Champs". L'applicativo, che sta ricevendo importantissimi apprezzamenti sia dai lavoratori che dai clienti, ha notevolmente influito sul miglioramento della conoscenza e delle performance dei nostri dipendenti, ma anche sulla soddisfazione dei clienti. Partendo quindi da un'esperienza diretta, Transcom non può che confermare i numerosi dati che dimostrano quanto lo sforzo aziendale per l'accrescimento della cultura d'impresa nei lavoratori, utilizzando anche programmi di gamification per semplificare e aumentare l'appeal dell'apprendimento, renda emotivamente coinvolti i dipendenti, con tutte le naturali ricadute positive sull'azienda e sulla Customer Experience.



Paolo Susani
Direttore Commerciale Zucchetti Spa

Sicuramente il valore di un brand passa anche dalla capacità di attrarre e mantenere i talenti, e dal fatto di saper generare un forte senso di appartenenza nelle proprie risorse – il che ha un riflesso molto positivo anche sul cliente finale. L'attenzione per le persone e la volontà di arricchire la loro esperienza in azienda ha portato quindi la Zucchetti a introdurre un programma di "People Caring", in cui ai dipendenti viene offerta un'ampia gamma di servizi in termini di attività formative extralavorative, iniziative di carattere culturale, promozione della salute e del benessere e molto altro ancora. Tutti hanno la possibilità di scegliere in totale autonomia ciò che più interessa, e di segnalare ulteriori servizi in linea con le proprie personali esigenze, come convenzioni o altro. Questo programma ha favorito soprattutto l'engagement dei dipendenti più giovani, che sono molto sensibili alle politiche aziendali nei confronti delle persone, delle questioni sociali e dell'ambiente.

Affinché la Customer Centricity diventi il common sense aziendale, ciascuno dei suoi membri deve dare il proprio contributo: oltre ai dipendenti, quanto è coinvolto il management in questo cambio di mentalità?



Paolo Bergamini

South Europe Sales Engineering Director Avaya Italia

Per tradurre efficacemente un modello in processi, tecnologie abilitanti, attori e confini di responsabilità polarizzati verso i clienti è indispensabile un approccio top-down che governi ogni passo realizzativo. Il management delle aziende realmente customer centric è completamente coinvolto e non potrebbe essere altrimenti. È necessario infatti, come prima cosa, eliminare i silos all'interno delle organizzazioni, per consentire il corretto flusso delle informazioni su cui si basa la costruzione dell'approccio orientato all'ascolto e alla soddisfazione del cliente, e questo si realizza solo con una leadership centralizzata, focalizzata sulle necessità del cliente e non sulle caratteristiche del prodotto e la struttura dell'organizzazione. Si tratta di costruire una relazione duratura con il cliente e non di concludere una vendita estemporanea. Fondamentale per il coinvolgimento del management è anche la disponibilità di informazioni sul livello di Customer Centricity e la loro strutturazione in indicatori (KPI) a più livelli, che consentano tra l'altro di definire meccanismi incentivanti che tengano conto del contributo individuale all'interno dell'azienda, in un unico ed efficace team cross-functional. Se l'elemento di misurazione di più alto livello offerto al management è dato dalla misurazione della volontà e della propensione del cliente di raccomandare e proporre ad altri i servizi dell'impresa, al livello sottostante troviamo la misurazione dell'efficacia e del valore della Customer Experience vista come efficace journey ed eliminazione di incidenti e disservizi.



Luca Triggiani

Marketing & Business Development Manager BeCloud Solutions Italia Srl

Il management ha un ruolo determinante, deve ispirare e coinvolgere i propri collaboratori, deve definire la filosofia e la strategia aziendale e quindi guidare nella giusta direzione. Non dimentichiamo che ha potere decisionale, quindi anche la facoltà di vanificare gli sforzi dei propri collaboratori. Inoltre, per realizzare una strategia efficace di Customer Centricity, tutti i dipartimenti devono essere allineati e integrare le proprie attività: punto di contatto tra i dipartimenti è il management.



Elisa Fontana

Amministratore Delegato C-Direct Consulting

Il cambiamento culturale per spostare il baricentro aziendale dal prodotto al cliente deve partire innanzitutto dal management o dalla proprietà dell'azienda. Difficilmente un tale passaggio di mentalità potrà diffondersi se la Customer Centricity è bottom-up, ovvero se viene spinta dal basso della gerarchia aziendale o dal middle management. La direzione deve avere un forte commitment con degli obiettivi strategici e operativi chiari, che consentano appunto di applicare il concetto di Customer Centricity a livello di tutti i processi e aree di business.



Stefania Covatta

Solutions Consulting Senior Manager Genesys

Indubbiamente la cultura della Customer Centricity deve coinvolgere tutta l'azienda a 360 gradi per poter davvero trasformarsi in un approccio vincente. Ci sono realtà nelle quali si sta seriamente valutando, per una ottimale gestione del ciclo di vita del cliente, il coinvolgimento di tutte le risorse presenti in azienda – non solamente, quindi, quelle tipicamente dedicate al dialogo in prima linea. In tal modo si può davvero garantire l'engagement del

dipendente più idoneo nel momento clou dell'interazione con il cliente, con l'obiettivo di rendere ogni passaggio il più efficace possibile in un'ottica di vero "cliente al centro". Chiaramente un tale approccio necessita di un cambio di modalità lavorativa, operativa e organizzativa significativo, che può essere indirizzato solamente con la sponsorship e l'esempio di tutto il management.



Francesco Bellini
CRM Sales Team Manager Injenia Srl

Il cambiamento deve partire dal management, che deve esserne il primo promotore. Se l'azienda vuole cambiare nel profondo, non è pensabile che possa accadere se non attraverso l'esempio della direzione aziendale. Così come i clienti, anche i dipendenti e i collaboratori si accorgerebbero subito se il nuovo corso fosse semplicemente di facciata. Solo se l'azienda dimostra realmente di volere il cambiamento questo sarà possibile, e solo se il management lo fa proprio si capirà la sua importanza e la strada tracciata verrà seguita. Il detto "armiamoci e partite" in questo contesto sarebbe un fallimento certo.



Grazia Galotti
Partner Omega3C

I manager devono essere chiamati in prima persona ad agire il cambiamento: il loro coinvolgimento è fondamentale per poter sostenere e guidare progetti che sappiano coniugare ottimizzazione delle risorse, benessere delle persone e redditività per l'azienda. Definire nuovi scenari organizzativi che introducano nuove tecnologie in grado di migliorare produttività e performance, e al tempo stesso facilitino il lavoro delle persone e la relazione con i clienti, è una sfida inevitabile. L'adozione di nuove strategie di business, o di nuove tecnologie che cambiano il modo di lavorare, deve vedere i manager impegnati in prima persona per motivare i propri team a uscire dalla zona di comfort, dal "si è sempre fatto così", offrendo alle persone l'opportunità di crescere professionalmente e introducendo nuove professioni in azienda accanto all'adozione di nuove tecnologie.



Massimo Savazzi
CX Sales Development Leader Oracle Italia

Essendo un cambiamento di mentalità, il management svolge un ruolo essenziale non solo come esempio fattuale, ma anche come guida esplicita e chiara indicazione concettuale. Tutti i grandi educatori sono assolutamente concordi nell'affermare che si impara guardando e non ascoltando; per questo motivo, in un'azienda non importa quante volte si parli di cliente, esperienza, collaborazione se poi il management e le prime linee aziendali sono sempre in conflitto, se la loro esistenza gira intorno a interessi particolari, personali o di gruppo. Il management, a partire dal board, deve iniziare a vivere in azienda il radicale cambiamento dell'economia dell'esperienza, vivendo il proprio ruolo a servizio dell'esperienza del cliente finale; solo questo sarebbe sufficiente a cambiare, nel tempo, ogni dipendente. Ovviamente avere una chiarezza concettuale sugli obiettivi da raggiungere e un'ipotesi positiva su come riuscirci può aiutare molto e accelerare i tempi, ma non si tratta di requisiti strettamente necessari.



Patrizio Bof
Amministratore Delegato Pat Group

Coinvolgere il management è il primo passo per diventare un'azienda customer centric, quindi sicuramente l'area direzionale è coinvolta, senza contare che è impossibile attuare qualsiasi tipo di nuova strategia di business senza l'impegno in prima persona della dirigenza. Comunque sia, teniamo sempre in conto il fattore tempo, che serve ed è necessario. Certo, può anche capitare che i dipendenti percepiscano un divario fra ciò che li coinvolge davvero e l'approccio del management nei loro confronti: non dimentichiamoci che nel processo di cambiamento non vanno considerate solo le azioni e le strategie che deve intraprendere l'azienda, ma anche il carattere, le competenze, l'età e la motivazione che ogni singola persona possiede (a prescindere dalla realtà aziendale in cui si trova), per valutare di conseguenza ruolo e attività da associare a ciascuno di loro. La tipologia di leadership è cambiata, e anche il modo di gestire i team di lavoro. Non tutti possiedono le soft skill necessarie per portare avanti questo cambio di mentalità, e anche questo è un fattore da considerare.



Paolo Susani
Direttore Commerciale Zucchetti Spa

Il management è coinvolto in prima persona nel trasferimento dei valori aziendali e, di conseguenza, nell'orientare il personale verso la Customer Centricity. Questa attività viene portata avanti in diverse modalità: dalle comunicazioni interne all'utilizzo dei canali social, a incontri periodici con il personale. La direzione commerciale ha dato una spinta molto forte in tal senso, per accompagnare la forza vendita verso un cambio di mentalità nella gestione dei rapporti con il cliente. In sostanza il venditore si deve trasformare in un "compagno di viaggio" per il cliente, e restare sempre in contatto con lui per capire come supportarlo costantemente nel percorso di trasformazione digitale della sua attività – una sorta di consulenza in tempo reale non solo di tipo tecnologico, ma anche di business. Per ottenere ciò è molto utile stabilire un canale di comunicazione diretto, e a volte meno formale, come può essere quello fornito dai social network.

Come si traduce nelle attività concrete delle aziende il principio della centralità del cliente?



Paolo Bergamini
South Europe Sales Engineering Director Avaya Italia

Personalizzazione e rispetto della privacy sono elementi di qualità egualmente essenziali. Un equilibrio virtuoso va impostato a partire dal valore percepito dal cliente, in modo che le policy siano tradotte in scelte tecnologiche coerenti con i modelli aziendali di Customer Centricity. Disporre dei dati per offrire esperienze relazionali costruttive e vantaggiose, proteggendoli secondo le regole e rilasciandoli non appena esauriscono la loro utilità, è una delle possibili tecniche. Ciò richiede, tuttavia, la disponibilità di tecnologie in grado di gestire sia dati ad alta persistenza (giorni, mesi o anni) sia informazioni estremamente volatili (secondi, ore, giorni). Esistono infatti informazioni che normalmente non sono archiviate sui sistemi classici di storicizzazione, e che hanno una persistenza legata all'evento che rappresentano: una sessione interattiva multicanale di un cliente con un'azienda, nel corso della quale tutto quello che il cliente stesso ha comunicato all'agente del call center e ai sistemi automatici di accoglienza è disponibile nei minuti in cui questa avviene, ma anche un'esperienza che comprende multiple sessioni interattive che si svolgono nell'ambito di qualche giorno e che condividono un patrimonio informativo fatto di informazioni che il cliente si aspetta di trovare già definite per non dover ripetere le stesse richieste, e che una volta risolto l'incidente non hanno più valore e sono eliminate dal sistema, considerando che sempre più sono informazioni relative, per esempio, al sentiment del cliente. Un'opzione diversa è resa disponibile grazie all'impiego di infrastrutture informative intrinsecamente progettate per essere sicure e affidabili, come blockchain, in grado di abilitare transazioni in tempo reale certificandone al contempo la validità e incorporando i dati necessari. È possibile inoltre realizzare una procedura che, rilevando una situazione di disservizio, sia in grado di organizzare il recovery totale dell'esperienza del cliente, creando un vero e proprio "happiness index", il tutto nel rispetto di sicurezza e privacy in base al quale decidere, a fronte per esempio della ritardata consegna del bagaglio al nastro trasportatore dell'aeroporto, di offrire al cliente il trasferimento gratis alla sua abitazione su un'autovettura dedicata, e l'aiuto di un assistente per espletare quelle commissioni che il ritardo rischiava di compromettere. Il tutto nel rispetto della sicurezza e della privacy.



Luca Triggiani
Marketing & Business Development Manager BeCloud Solutions Italia Srl

Le attività concrete partono dalla necessità di un contatto sempre più vicino al cliente, alle sue necessità e ai suoi interessi. Partono dalla necessità di rispondere tempestivamente, personalizzando l'esperienza e instaurando un rapporto con loro. E partono dalla considerazione che il cliente è sempre più critico, consapevole e decisivo per la valorizzazione del brand. Lavorando per una società che si occupa di soluzioni cloud per il contact center, da un punto di vista tecnologico direi che le aziende si stanno dotando di strumenti sempre più integrati, vicini al cliente e flessibili: piattaforme cloud, soluzioni omnicanale, integrazione voce e dati, canali interattivi (es. social messenger, chat, chatbot, ecc.) sono ora sempre più richiesti. Dal punto di vista dei ruoli aziendali, direi che le aziende stanno ora investendo sempre più nell'inbound marketing e nella sinergia tra marketing e vendita.



Elisa Fontana
Amministratore Delegato C-Direct Consulting

La Customer Centricity è declinata diversamente in funzione dell'area aziendale. Il Customer Care e l'area vendite sono generalmente i due principali touchpoint dell'azienda per il cliente esistente e potenziale, ma non sempre il cliente è centrale nel loro day by day. Il Customer Care deve essere formato per non gestire il cliente con un approccio prevalentemente tecnico, ma per mettere la relazione al centro della gestione delle proprie attività. A sua volta l'area vendite deve essere sensibilizzata al concetto di ciclo di vita del cliente, che spesso è limitato alla fase di acquisizione. Il marketing e il digitale giocano poi un ruolo chiave nella personalizzazione dei messaggi coerentemente con il Customer Journey del cliente. Fondamentale è la capacità del marketing aziendale di identificare cluster di clienti a cui proporre messaggi targettizzati in base al loro journey, alla fase del loro ciclo di vita, al comportamento d'acquisto.



Stefania Covatta
Solutions Consulting Senior Manager Genesys

Personalizzazione e centralità del cliente necessitano di disponibilità e facilità di accesso ai dati, di una organizzazione interna idonea a supportare il modello di centricity e di un unico motore intelligente capace di orchestrare informazioni, risorse e interazioni con il comune obiettivo di seguire passo dopo passo il cliente. Le attività da pianificare abbracciano due principali ambiti: da un lato quello tecnologico, dall'altro quello organizzativo e di revisione dei processi. Al primo appartengono iniziative quali integrazione ed eventuale aggiornamento dei sistemi esistenti – o anche sostituzione, qualora non siano idonei con gli obiettivi di crescita e personalizzazione. Del secondo fanno parte azioni atte al rinnovamento e all'ottimizzazione di alcune procedure e strutture interne che devono evolversi verso una visione customer centric di tutte le attività. In sostanza, si devono eliminare il più possibile non solo i silos applicativi ma anche quelli organizzativi, che talvolta sono i più difficili da smuovere.



Francesco Bellini
CRM Sales Team Manager Injenia Srl

Mettere al centro dell'attenzione il cliente significa, nella maggior parte dei casi, rivedere, ridefinire e ridisegnare interi flussi di lavoro. Le aree che hanno contatto più diretto con i clienti, come Customer Care, commerciale e comunicazione, “producono” informazioni che, se opportunamente processate e unite grazie a strumenti di data analysis, possono predire il futuro con ottimi livelli di approssimazione, permettendo all'azienda una programmazione più efficace.

Non solo queste aree, ma anche quelle interne come la produzione, le risorse umane, l'amministrazione devono essere coinvolte in questo processo di ridefinizione. Provate a pensare, per esempio, a una produzione che pensi all'ottimizzazione di tempi e costi ma che sia attenta anche a garantire al cliente la facilità di sostituire un ricambio. Quando il focus non è più il prodotto ma le persone, la raccolta delle informazioni durante tutto il business rappresenta un vantaggio competitivo destinato ad aumentare esponenzialmente in futuro.



Grazia Galotti
Partner Omega3C

Tra le tante attività concrete e tecnologie che le aziende possono mettere in campo, ne cito un paio che hanno valenze positive sia all'interno sia all'esterno verso i clienti: mi riferisco all'omnicanalità e alla gestione della conoscenza. Attraverso le piattaforme omnichannel il cliente può decidere con quale canale iniziare l'interazione e con quale canale concluderla; i benefici dell'omnicanalità sono evidenti: in caso di necessità, quando il cliente si interfacerà con l'operatore del contact center non dovrà ripetere quanto già fatto o scritto, perché l'operatore avrà già a disposizione tutto il percorso e la history di quel contatto. Dall'altro lato, l'operatore comprenderà più rapidamente quanto richiesto dal cliente e potrà offrire la migliore risposta o soluzione, magari utilizzando una piattaforma di knowledge management. Semplificando, il knowledge management consente di condividere la conoscenza, di identificare le informazioni, raccoglierle, conservarle, mantenerle e soprattutto renderle facilmente accessibili alle persone. Una efficace “gestione della conoscenza” – trasversale in azienda – rappresenta un valore strategico, capace di migliorare le performance, favorire l'innovazione e il miglioramento continuo facilitando il lavoro delle persone, perché consente di ottenere informazioni corrette, chiare, univoche e sempre aggiornate.



Massimo Savazzi
CX Sales Development Leader Oracle Italia

Ribaltarei la domanda chiedendo: quando avete vissuto un'esperienza positiva nella relazione con un'azienda? Partendo da questo vissuto andrei a cercare di individuare i fattori caratteristici che lo contraddistinguono da tutti gli altri. Avendo svolto questo lavoro più volte e con diverse aziende, ci si accorge che vi sono alcuni tratti comuni: il primo è la personalizzazione. Un'esperienza non può essere di massa, standardizzata, comune: è qualcosa di mio, che parla esplicitamente a me. Il secondo componente è la tempestività o contemporaneità: deve avvenire in un ben preciso momento, né prima né dopo. Nel rapporto, il primo punto è indice di conoscenza della persona, mentre questo secondo punto sottolinea l'attenzione. L'ultimo elemento è che deve essere rilevante, rispondere a un bisogno noto o inconscio. Questo terzo fattore è indice di una relazione. La vera domanda, per le aziende, è quindi: com'è possibile fare questo con milioni di clienti? L'evoluzione, negli ultimi anni, del cloud, dei big data, dell'IoT e dell'AI ha iniziato a costruire le fondamenta perché sia realmente fattibile quanto necessario, e sono ormai disponibili sul mercato soluzioni applicative efficaci.



Patrizio Bof
Amministratore Delegato Pat Group

Come accennato nella risposta precedente, il principio della centralità del cliente si traduce in primis nell'attività concreta dell'ascolto. Senza sapere chi sono i nostri clienti e cosa vogliono si va poco lontano. È di fondamentale importanza implementare soluzioni e processi interni ed esterni che siano in grado di raccogliere più informazioni possibili sulle persone (pre, durante e post-vendita), saper immagazzinare e organizzare questi dati nel modo corretto e soprattutto saperli analizzare. Migliorare la comunicazione con le persone per raggiungere una migliore comprensione, imparare a capire e analizzare i dati che entrano in nostro possesso è indubbiamente il segreto delle aziende customer centric. Più punti di contatto con le persone sviluppiamo, più informazioni possiamo raccogliere su come migliorare prodotti e servizi offerti, su come innovare l'azienda per essere più competitivi e diventare così sempre più resilienti. Per poterlo fare l'azienda non deve essere più pensata come una somma di compartimenti stagni. L'area IT, il marketing e la divisione HR sono i protagonisti di questa Customer Centricity, e come tali devono collaborare e lavorare insieme per raggiungere il comune obiettivo, che è appunto quello di soddisfare le persone e migliorare la User Experience. Pat Group offre soluzioni finalizzate al raggiungimento di questi obiettivi.



Paolo Susani
Direttore Commerciale Zucchetti Spa

Per Zucchetti il principio cardine della Customer Centricity è la massima libertà di scelta per il cliente. È il fornitore di soluzioni tecnologiche che si deve adattare all'utente finale, e non viceversa; per questo motivo abbiamo la più ampia offerta di soluzioni applicative d'Europa, senza alcuna imposizione sulle modalità di fruizione; il cliente può scegliere in base alle sue specifiche esigenze, riservandosi la possibilità di modificare in futuro la sua scelta qualora esse dovessero cambiare. Zucchetti è inoltre in grado di apportare rapidamente personalizzazioni del software per progetti su misura, anche grazie al supporto di una rete di partner capace di realizzare prodotti verticali per determinati settori di mercato con la tecnologia di sviluppo Zucchetti.



ABBONAMENTO CMI 2018
Christmas Edition

per Natale
REGALA CMI!

 Customer Management Insights