

È tutta questione di esperienza

La prima indagine dell'Osservatorio Customer Experience, realizzato da Ispo Ricerche per CMI Customer Management Insights, ha messo in luce quanto il cliente voglia essere seguito in modo attento e personalizzato. Il contatto via web supera in gradimento i call center.



Letizia Olivari,
Direttore di CMI Customer
Management Insights

LETIZIA OLIVARI

Il lavoro è appena iniziato. Il primo passo è stato verificare cosa contribuisce a creare un'esperienza gratificante nei clienti e come le aziende si stanno attrezzando per rafforzare la relazione con i propri clienti e costruire un'immagine di eccellenza attraverso tutti i punti di contatto.

Il 10 aprile la presentazione dei risultati è stata l'occasione di approfondire come debba cambiare la comunicazione con il cliente, con la competenza di Nicoletta Vittadini, e come tutta l'organizzazione di un'azienda debba assumere una cultura che veda il cliente al centro della strategia, con l'analisi di Andrea Notarnicola. La tavola rotonda ha poi

messo a confronto le esperienze concrete di Compass, Linea Amica, Nectar e Tivù con le strategie di fornitori avanzati come Assist, Oracle, Bizmatica, eGain e Liveperson.

"L'ascolto sembra essere la caratteristica principale, seguita dalla capacità di risolvere il problema che è determinante per recuperare credibilità quando il prodotto o il servizio hanno deluso il cliente" afferma Renato Mannheimer, ISPO Ricerche.

"In questo senso le aziende italiane sembrano molto consapevoli di ciò ed è significativo che attribuiscono molta importanza a tutti gli aspetti umani della relazione:

GLI SPECIALI DI CMI

Come migliorare la customer experience nella multicanalità

Marketing relazionale, customer relationship management e customer management sono espressioni centrate sull'azienda. Con il customer experience management l'azienda tenta di far propria la prospettiva del cliente. Con la multicanalità la prospettiva di centralità del cliente diventa imprescindibile.

SOMMARIO

- 3 News
- 6 Alimentare la qualità del proprio brand
- 8 Live customer engagement: sei passi per una strategia di successo
- 10 Uso, e breve guida per il non disuso, del CRM nel quotidiano
- 12 Come ottenere il massimo da Twitter
- 16 Dalla multicanalità alla cross-canalità: il caso MediaShopping
- 18 GLI SPECIALI DI CMI
Come migliorare la customer experience nella multicanalità
- 21 Il parere delle aziende
- 28 La formazione in azienda: costo od opportunità?

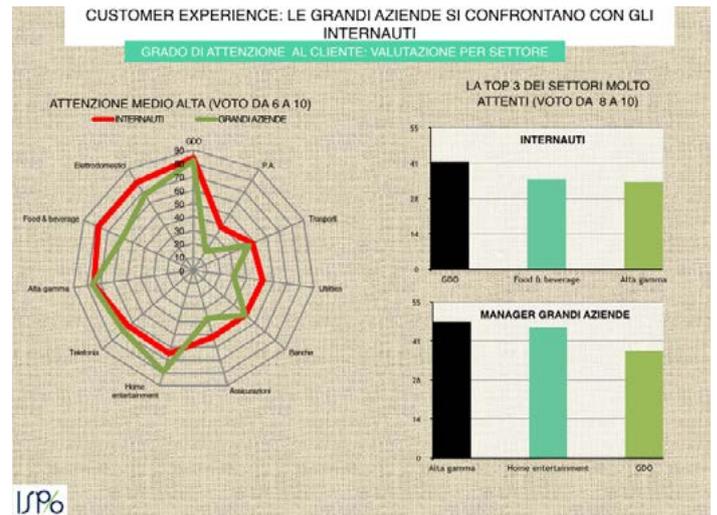
come gentilezza, disponibilità, capacità di ascolto che superano il posizionamento dell'azienda".

Esperienza multicanale coerente

Un aspetto particolarmente interessante è che, tra gli utilizzatori abituali di Internet, il web ha superato il call center come punto di contatto preferito e che c'è molto interesse verso lo sviluppo di app che permettano una relazione diretta tra cliente e azienda. Ma anche utilizzando Internet il cliente cerca ascolto, assistenza, consulenza. Ogni cliente vuole essere rispettato nella sua singolarità, vuole un rapporto attento, non depersonalizzato. Questa è una vera sfida per le aziende perché garantire un'esperienza coerente e gratificante su diversi canali di contatto non è affatto semplice.

"Dall'indagine emergono spunti interessanti, il punto fermo è il fatto che garantire una esperienza in tempo reale, continuativa, emotivamente coinvolgente ed efficace, ossia una Customer Experience ottimale, contribuisca a incrementare i profitti e a fidelizzare nuovi clienti", ha commentato Giovanni Ravasio, Country Leader Applications di Oracle Italia. "Creare una esperienza coerente e connessa che abbracci tutti i punti di contatto con il cliente, inclusi internet e il mondo social, permette alle imprese di differenziarsi nettamente sul mercato costruendo e valorizzando il proprio brand come mai prima d'ora. È fondamentale che le aziende garantiscano sistemi di supporto alla customer experience in grado di tracciare i punti di contatto, che sono sempre più numerosi ed innovativi, di soddisfare i livelli richiesti dai clienti e di garantire la massima semplicità e immediatezza nei meccanismi di interazione". "Realizzare dei processi efficaci di Customer Experience è sempre più condizione indispensabile per stare sul mercato con successo".

Concorda Enrico Donati, Amministratore Delegato di Assist che sottolinea le maggiori aspettative di servizio che i clienti essendo sempre più in relazione con le aziende:



"Una cattiva esperienza attraverso uno dei canali utilizzati può influenzare il grado di fedeltà del cliente al brand e la sua capacità di attivare passaparola positivo e riacquisto". Come anche la ricerca dimostra, la progettazione di una efficace customer experience è uno degli asset fondamentali nelle strategie di business delle aziende. Risulta sempre più importante quindi avere, da un lato, strumenti per monitorare il comportamento dei propri clienti sui vari canali e, dall'altro, competenze sempre più orientate alla multicanalità e a definire un trade-off sostenibile tra strategie di selfcare e contatto diretto. Nonostante la ricerca ribadisca l'importanza del fattore umano (human touch), siamo entrati in un trend irreversibile di automazione dei servizi, indispensabile per assecondare l'uso di nuovi canali di contatto e per generare efficienza. Costruire una customer experience eccellente nel mondo delle interfacce digitali e dei servizi automatici richiederà sempre di più metodologie di progettazione e strumenti di misura "customer centric".

GLI SPECIALI DI CMI 2014

Ogni mese un argomento affrontato insieme alle aziende del settore.

gennaio/febbraio	Big data & Analytics nella relazione con il cliente
marzo	Gestire le persone, misurare le performance
aprile	Customer Experience e multicanalità
maggio	Cloud Contact Center
giugno	Business Process Outsourcing
luglio/agosto	Sondaggi, indagini, misurare la qualità
settembre	La gestione della conoscenza
ottobre	Oltre il telefono: chat, sms e app
novembre	Contact Center e Social Media
dicembre	Workforce Management

CONTACT CENTER: non c'è pace per gli outsourcer

Dopo il bando di gara al ribasso pubblicato dal Comune di Milano per la gestione dello 020202, la trasmissione di Riccardo Formigli ha acceso i riflettori sull'uso spregiudicato dei contratti a progetto. Il presidente Assocontact, Umberto Costamagna, ha preso posizione in entrambe i casi, che sono strettamente collegati tra loro.

Umberto Costamagna lo aveva annunciato fin dall'elezione a presidente: le gare al massimo ribasso dovevano essere ripensate. Se il costo del lavoro è la voce di spesa maggiore per i Contact Center in Outsourcing è chiaro che chiedere prezzi sempre più bassi costringe le aziende a risparmiare sulla pelle dei lavoratori. Quando a marzo è uscito il bando di gara del Comune di Milano per la gestione del servizio 020202 Assocontact ha invitato gli associati a non partecipare.

Perché?

"Nella lettera inviata al Sindaco di Milano, a nome dell'Associazione, ho evidenziato il mancato rispetto dei parametri di costo del lavoro nel bando di gara, da parte dell'amministrazione milanese. Ritengo sia un grave errore continuare a non considerare che i prezzi, non solo quelli delle gare pubbliche, devono tenere conto dei costi reali del personale e non degli eventuali sgravi che le imprese possono ottenere. Il rischio è l'avvitamento pericoloso in una spirale al ribasso che sicuramente non aiuta né il settore nel suo complesso né le nostre imprese".

L'esempio della Pubblica Amministrazione è importante in questo caso?

"Mi rendo conto che viviamo in un mondo in cui ogni impresa è libera di muoversi come meglio crede, tuttavia penso che questa gara del Comune possa costituire un punto da cui partire per cercare di interrompere una dannosa tendenza, evitando così di continuare l'assurda gara 'a chi fa meno', garantendo allo stesso tempo uno sviluppo sano alle imprese e di conseguenza ai lavoratori".

Quali sono i termini del bando?

È stata prevista una remunerazione di 45 centesimi per minuto lavorato, che corrisponde a 18 euro per unità di personale, a fronte di un costo per l'azienda che raggiunge i 17,79 euro. Riteniamo che il bando del Comune di Milano non tenga conto dei costi reali del personale e per tanto abbiamo deciso di rivolgerci all'Autorità per la Vigilanza sui Contratti Pubblici di Lavori, Servizi e Forniture per gli accertamenti del caso."

E qualche settimana dopo la trasmissione di Piazza Pulita ha messo il dito nella piaga del lavoro a progetto utilizzato in modo spregiudicato...

E ha fatto bene, perché ha davvero fatto "piazza pulita" delle tante aziende che operano nel settore rispettando le regole e trattando dignitosamente i propri lavoratori. Ma nello stesso tempo domando domando a Formigli, e a tutti i giornalisti che periodicamente si occupano del nostro settore, perché, ogni tanto, non accendere i riflettori anche su quelle realtà di call center che continuano, nonostante la crisi, nonostante la tagliola della tassazione Irap sul costo del lavoro, ad assumere e a crescere? Perché non citare quei call center che hanno programmi di welfare aziendale, dall'asilo nido interno per le lavoratrici mamme ai programmi di conciliazione tra tempi di lavoro ed esigenze di famiglia, dalle biblioteche gratuite agli spazi internet free? O di quelli che hanno creato al proprio interno associazioni di volontariato o gruppi di acquisto solidale per aiutare i dipendenti a risparmiare? O ancora quelli che hanno sottoscritto accordi sindacali che concedono la licenza matrimoniale anche alle coppie omosessuali che si sposano regolarmente (nei Paesi dove è consentito)?

La definizione di schiavi l'ha particolarmente colpita...

Ho visto un pezzo della mia vita privato del suo senso e della sua storia. Non credo che aiutiamo questo settore e la dignità dei suoi lavoratori limitandoci a denunciare le cose che non vanno ma tralasciando tutti gli sforzi fatti fino ad oggi per tutelare e migliorare il settore dei contact center in Italia e gli uomini e le donne che ci lavorano.



Umberto Costamagna,
Presidente Assocontact

CONVEGNI

Mega Trends 4 Financial Services

Brett King, uno dei più autorevoli e illuminati esperti di strategia del mondo finanziario ed economico internazionale, ha pubblicato un video in cui preannuncia gli argomenti che tratterà nell'intervento di apertura al convegno che si terrà il 21 maggio a Milano,

organizzato da Business International e dedicato all'Innovazione del mondo Banking, Insurance e Financial Services. Per informazioni.

Contact Center & CRM

Iscrizioni aperte alla seconda edizione dell'evento IIR dedicato agli sviluppi tecnologici e organizzativi nella gestione dei contatti con i clienti e nella

loro valorizzazione economica. Il 17 giugno presso l'Atahotel Executive di Milano si parlerà di come consolidare la convergenza dei canali di relazione per facilitare la customer interaction; strutturare gli strumenti di interazione secondo le logiche della cross-canali-tà; trasformare chat e call back in tool con potenzialità push; mantenere inalterata la brand awareness attraverso la proliferazione dei canali; costruire una road map per il Social CRM; aumentare la caring perception contenendo i costi. Chairman di tutta la giornata Letizia Olivari editore di CMI Customer Manangement Insights. Per informazioni.

Social Business Forum 2014

L'1 e il 2 luglio sono le date dell'appuntamento 2014 con il Social Business Forum organizzato da OpenKnowledge. L'evento leader in Europa sui temi della organizzazione collaborativa, del coinvolgimento dei consumatori e dell'innovazione partecipata. Grazie ai Keynote Speaker, ai top manager del settore, alle case history di successo internazionale e ai workshop verticali sarà possibile scoprire il valore che il Social Business sta portando nelle organizzazioni e sul mercato attraverso

Sfida Multicanale per Nectar

Per Nectar è fondamentale offrire ai propri clienti un'esperienza "premiante" a 360°, in linea con la propria mission. Questa esperienza parte dai punti di vendita, dove il cliente fa i propri acquisti fino al ricevimento del premio al domicilio, passando per le comunicazioni su misura ricevute via posta, e-mail o sms e per la navigazione dei siti web di Nectar e delle aziende Partner. È evidente che in questo percorso i punti di contatto siano moltissimi, e come siano soggetti a diversi gradi di controllo: basti pensare al fattorino che recapita il premio, alla cassiera del supermercato che richiede la carta Nectar o alla e-mail letta mentre stiamo facendo la spesa. Non è quindi scontato conoscere e utilizzare in maniera appropriata i diversi canali attraverso cui avviene questa interazione. Sarebbe facile pensare che avere una pagina Facebook e un sito Internet significhi essere "multicanale", ma non è così. Nectar è un'azienda che fidelizza i propri clienti e per mantenere questa fedeltà è importante porre la massima attenzione a ogni momento di contatto. Ne è un esempio il nostro Servizio Clienti, uno dei canali tipicamente più critici (chi non ha mai avuto un'esperienza negativa nel rivolgersi a un call center?), ma verso il quale i nostri utenti esprimono livelli di soddisfazione molto elevati.

I fattori di successo di una strategia multicanale sono molteplici, ma la sfida maggiore sta nel riuscire ad armonizzare e rendere consistenti tra loro tutti i canali di contatto, siano essi fisici o digitali. Poiché non tutti i clienti interagiscono allo stesso modo e a ciascuno di loro interessano cose diverse, noi siamo convinti che conoscere le preferenze, i comportamenti e i gusti sia un fattore critico di successo in un contesto multicanale. La forza di Nectar, infatti, sta non solo nell'averne 11 milioni di clienti ma nel conoscerli, chiedendo loro il permesso di poterli raggiungere con offerte su misura, pensate in base ai loro bisogni e abitudini di consumo.

È questa la nostra idea di "making business personal", per cui gli obiettivi dell'azienda vanno tutti nella direzione di soddisfare il cliente fornendogli contenuti e risposte per lui rilevanti, in un'interazione continua, veloce e trasparente. Inoltre, pensiamo che sia fondamentale un particolare livello di attenzione nei canali strategici per ciascuna azienda: il Servizio Clienti deve essere gestito da personale coinvolto, che sappia rappresentare i valori dell'azienda per cui opera, anche grazie a un turn-over contenuto.



Silvia Biego,
Direttore Marketing

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

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

Hanno collaborato: Sergio Caserta, Elisa Fontana, Roberto Grossi, Chiara Munzi, Giovanni Ravasio, Monica Salgarella

Impaginazione e grafica: Matteo Olivari
grafica@matteoolivari.it

Sito web: Luca Tripeni Zanforlin
luca@lippocastano.it

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

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

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

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

so nuove opportunità e strategie disruptive: social workplace, enterprise culture change, visual organization, social hr, idea management, collaborative innovation, employee gamification, brand community, augmented learning, social crm, branded content, social commerce e big data.

Per i più veloci che si registreranno nei prossimi giorni, il biglietto per la Full Conference (Free + Premium) sarà di soli 250 € + iva!! (offerta valida fino al 30 aprile).

ISCRIVITI!

NOMINE

Fabio Todaro Country Manager di Software AG Italia

Software AG, azienda leader e key player del mercato IT ha annunciato la nomina di Fabio Todaro come Country Manager della sede italiana con l'obiettivo di incrementare lo sviluppo del business.

ESPERIENZE

SAV Credit sceglie Aspect Workforce Management

SAV Credit, provider di store card e carte di credito, ha scelto Aspect Workforce Management (WFM) release 8.0 per il proprio contact center. La recente decisione di SAV Credit di portare in-house il proprio contact center, ha infatti spinto l'azienda a dotarsi di una tecnologia, come quella di Aspect, per gestire più efficacemente i propri agenti, migliorando al contempo l'efficienza e la produttività.

A supporto della recente acquisizione della co-brand card Santander, uno dei principali issuer di carte per retailer del calibro di Debenhams, the Arcadia Group, House of Fraser e Laura Ashley, SAV Credit implementerà, tra le prime aziende, la release 8.0 di Aspect WFM. SAV Credit collaborerà con Aspect per tutto il 2014, con lo scopo di incrementare il numero di licenze nel 2015.

Gruppo Dimar si affida a JDA

Gruppo Dimar S.p.A., azienda italiana di vendita al dettaglio, ha scelto JDA

Promotion Management and Optimization Suite e JDA Demand Management per centralizzare e migliorare l'accuratezza, l'integrazione e l'efficienza della previsione promozionale con l'obiettivo di accrescere la fidelizzazione dei clienti.

Il Gruppo Dimar, gestisce nove marchi (otto nell'ambito del retail) e si occupa della distribuzione di prodotti alimentari e grocery a una rete di oltre 300 negozi fra diretti ed indiretti, attraverso vari formati.

Dimar aveva bisogno di centralizzare e migliorare l'accuratezza di previsione della domanda attraverso l'intera rete distributiva, ottenere una gamma di prodotti precisa e orientata al cliente grazie ad assortimenti localizzati e consentire promozioni e processi di rifornimento end-to-end, dal magazzino allo scaffale.

Siemens gestisce i Big Data con Teradata

Siemens AG potenzierà i suoi processi produttivi e la qualità di prodotto attraverso l'implementazione di Teradata® Unified Data Architecture. Ciò permetterà di trasformare i big data in dati intelligenti per ottimizzare la qualità dei prodotti e per offrire servizi migliori ai clienti.

Contact center per la Camera di commercio di Rimini

Da aprile la Camera di commercio di Rimini si è dotata del servizio Contact Center: un'interfaccia digitale raggiungibile dal sito camerale che consentirà agli utenti di ricevere nel minor tempo possibile risposte scritte e chiare su eventuali dubbi o richieste di chiarimento inerenti gli adempimenti a cui sono tenute le imprese. L'applicazione informatica si presenta come un modulo del portale camerale, perfettamente integrato anche dal punto di vista grafico nella struttura del sito, e non richiede da parte dei computer che vi si collegano alcuna particolare configurazione o prerogativa. È inoltre previsto il riconoscimento dell'utilizzatore al momento dell'ingresso, e a tale scopo si possono utilizzare, oltre al certificato di CNS (carta nazionale dei servizi), anche le credenziali di accesso ai principali social network (facebook,

twitter, google, linkedin); una volta eseguita l'autenticazione, il sistema offre una scrivania virtuale, dalla quale è possibile inserire nuove domande e ricevere le relative risposte, e che consente la consultazione dei quesiti già risolti in passato.

Banco Popolare sul podio dell'Innov@Retail award

Il Banco Popolare ha ottenuto il premio speciale Innov@Retail award 2014, nella categoria Best omnichannel player, per il progetto "La customer experience multicanale nell'offerta YouBanking". Il progetto è stato particolarmente apprezzato per la capacità innovativa e per l'attenzione all'approccio "omnichannel" grazie all'integrazione tra YouWeb (il tradizionale internet banking), YouApp (l'applicazione per smartphone e tablet) e il forte radicamento territoriale delle filiali. Inoltre, l'offerta YouBanking pone grande attenzione alla customer experience con processi e interfacce accessibili al più ampio numero di clienti, tra cui spicca la capacità di YouApp di essere interamente fruibile da persone non vedenti.

AZIENDE

Vivocha vince il premio Red Herring Top 100 Europe

La società che ha ideato e introdotto sul mercato l'innovativa piattaforma multicanale di Online Customer Interactions Vivocha.com, è stata insignita ad Amsterdam del premio Red Herring Top 100 Europe, che distingue le 100 aziende private più promettenti del settore tecnologico in Europa. Vero riferimento a livello mondiale, il Red Herring Top 100 Award seleziona tra migliaia di aziende quelle più innovative, in grado di cambiare il nostro modo di vivere e lavorare. Sottoposte a un rigoroso esame basato su un'analisi dei dati finanziari e su altri criteri come la qualità del management o la capacità di attuazione delle loro strategie, le società vincitrici in passato di questo prestigioso premio portano tra le altre il nome di Facebook, Twitter, Google, Yahoo, Skype, Salesforce.com, YouTube e eBay

Alimentare la qualità del proprio brand

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

GIOVANNI RAVASIO

Apple, Google e Coca Cola. Tre brand molto diversi tra loro ma accomunati da un importante fattore: si trovano infatti ai primi tre posti della classifica Interbrand Best Global Brands per il 2013¹. Sono aziende che possono vantare un valore del marchio enorme. Le aziende che possiedono un grande valore di brand attirano istantaneamente i consumatori. Alcuni sono marchi dal forte appeal, altri associano a una qualità elevata la classe o un certo lifestyle aspirazionale e ci sono poi i marchi che si legano a una promessa di rapporto qualità/prezzo o di eccellenza nel Customer Care. In ogni caso la nostra risposta come consumatori di fronte a questi brand è impulsiva e fortemente emotiva.

Molte aziende sognano di arrivare a questi livelli, ma per raggiungere un traguardo del genere occorre prima determinare quale sia la "promessa" del brand. Il momento della verità avviene quando la promessa si incontra con le aspettative dei clienti: è qui che la connessione emotiva si stabilisce o si perde. Le promesse esplicite si associano alle aspettative dei clienti.

È l'atteggiamento di questi ultimi nei confronti del marchio a dettare le strategie di pubblicità, di marketing e di prezzo.

¹ Fonte: <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/Best-Global-Brands-2013-Brand-View.aspx>

Quel che fa realmente la differenza tra un buon marchio e uno davvero eccezionale è il livello al quale un'azienda riesce a perfezionare la propria comprensione della clientela ed a offrire una brand experience capace di soddisfarne le esigenze in termini sia funzionali sia emotivi. Come creare dunque questa connessione emotiva?

I requisiti funzionali ed emotivi dei clienti

Le componenti funzionali del ciclo di acquisto, le differenti tecnologie e procedure che i clienti incontrano lungo il cammino non sono più sufficienti a garantire da sole una customer experience di alto livello.

La solidità di una qualunque catena è pari a quella del suo anello più debole: la distanza tra attesa e riscontro, concetti in questo caso meramente soggettivi, fa scattare emozioni o reazioni negative da parte dei clienti. Parlare di clienti ed emozioni può sembrare qualcosa di poco misurabile come, parallelamente, e' sicuramente poco intuitivo definire la customer experience applicata a processi funzionali che si vogliono attuare. Tuttavia esiste una "equazione emotiva" per la quale la maggior parte degli atteggiamenti dei clienti guidano il comportamento verso un brand e quindi verso il risultato dell'azienda. L'esperienza influenza l'atteggiamento futuro e quindi guida nuovi comportamenti e nuovi risultati modificando in modo continuativo la

percezione del marchio.

La possibilità di modificare le percezioni dei clienti attraverso la comprensione dei loro comportamenti richiede la capacità di prevedere e agire di conseguenza. La maggior parte dei consumatori moderni inizia a informarsi sulle opzioni disponibili chiedendo ad amici, leggendo recensioni, visitando siti di riferimento e facendo ricerche online e così via. Da tutte queste informazioni fa poi la propria scelta per procedere infine all'acquisto. Alcune aziende in mercati altamente competitivi che propongono beni e servizi di tipo "commodity", per esempio in segmenti quali il turismo, la distribuzione o le telecomunicazioni, hanno adottato questa "equazione emotiva" riuscendo a competere in base al valore del brand che riescono a creare. Approcci e strategie differenti possono portare un brand a creare un "premium": facendo leva sul valore creato e accumulato nel lungo periodo; oppure offrendo continuamente un certo livello di servizio con una "garanzia di prezzo più basso".

Per fare un esempio alcuni operatori GDO hanno scelto questo approccio a basso costo, per attirare un ampio flusso di consumatori in target e guadagnare un'invidiabile fidelizzazione verso il marchio.

Il percorso del cliente

I brand che desiderano raggiungere questi traguardi devono accertarsi che

The Customer Lifecycle Journey



Copyright © 2013, Oracle and/or its affiliates. All rights reserved.

The Oracle Customer eXperience Product Portfolio



Copyright © 2013, Oracle and/or its affiliates. All rights reserved.

ogni parte dell'azienda sia concentrata su un unico obiettivo: mantenere la promessa del marchio nella totalità della Customer eXperience in continuità, utilizzando strumenti che siano stati progettati per questo scopo. Ciò significa:

- soddisfare le esigenze funzionali ed emotive del cliente nel modo che quest'ultimo preferisce;
- identificare il percorso lungo cui si muove il cliente, l'interlocutore di cui si fida e a cui si rivolge quando ha una necessità;
- analizzare cosa accade dopo l'acquisto del prodotto, come prosegue la relazione;
- verificare come viene utilizzato il prodotto;
- capire cosa accade se il cliente desidera estendere la relazione con il brand;

Riuscire a rispondere a queste domande aiuta le aziende a identificare gli elementi che impattano sull'equazione emotiva. La trasformazione digitale delle aziende è ciò di cui Oracle è artefice. Oracle permette alle aziende di interagire lungo tutto il percorso descritto, cosa che in passato avveniva solo nella parte finale del processo di acquisto. È imperativo comprendere le esigenze dei clienti in modo migliore e completo, e quindi agire e coinvolgere i consumatori proattivamente in base a tale comprensione.

Quel che i clienti desiderano: controllo e semplicità in una relazione multicanale

Tutto chiaro in teoria, ma non esiste un cliente uguale all'altro. Esistono tuttavia due atteggiamenti basilari che contribuiscono alla percezione del brand da parte dei clienti: il desiderio di controllo e il desiderio di semplicità. Partiamo dal controllo. Quando interagiscono con i brand, i clienti vogliono poterlo fare a modo loro. I clienti possiedono vari dispositivi smart costantemente connessi al Web che permettono di identificare, approfondire e scegliere i prodotti desiderati con facilità. Vogliono quindi poter raggiungere i brand su base 24/7 attraverso qualunque mezzo risulti loro comodo in ogni momento, compresi i social media. Nei prossimi anni i consumatori sottrarranno controllo ai brand che agiscono in modo "non digitale" approfittando della maturazione del Web, dei social media e della mobility. Il desiderio di semplicità. I clienti sono diventati interlocutori sofisticati, richiedono che tutto sia semplice, efficace ed efficiente. I consumatori sono sempre più attirati dai brand con cui è più facile interagire, qualunque sia il canale: quelli che rendono l'esperienza di acquisto più semplice e gratificante, possibilmente facendo risparmiare tempo e sforzi.

I consumatori si aspettano che ogni comunicazione non sia altro che una conversazione in tempo reale senza soluzione di continuità con il brand: una conversazione finalizzata a risolvere un'esigenza, che può iniziare su un canale per poi spostarsi online o all'interno del punto vendita fino al completamento del processo.

Il ruolo delle emozioni nel valore del marchio

Quello che i clienti pensano di un marchio è frutto di una serie di associazioni di sentimenti, suoni, immagini e impressioni. Ciascuno di questi elementi ha un impatto sulla percezione del brand, sul suo valore e - in ultima analisi - sul fatto che un acquisto vada a buon fine o meno. In questo senso il valore del marchio viene creato stimolando risposte emotive positive; obiettivo di un'azienda dovrebbe essere quello di definire le associazioni del brand in modo tale che le associazioni positive giungano subito alla mente predisponendo di conseguenza i consumatori a favore del marchio stesso. Se le aziende possono offrire ai clienti il controllo e la facilità di coinvolgimento in una relazione che si sviluppa organicamente lungo diversi canali, allora questo bisogno emotivo viene largamente soddisfatto.

Se i clienti possono contattare il brand nel modo che preferiscono e ottenere una risposta alle loro esigenze con la massima semplicità possibile, allora la loro soddisfazione rafforzerà il valore del marchio.



Giovanni Ravasio
Country Leader
Applications Oracle Italia

Live customer engagement: *sei passi per una strategia di successo*

Utilizzare una gamma di canali e piattaforme per entrare in contatto con i clienti aiuta ad avere una comunicazione con i clienti sempre più efficace. Un percorso da seguire per arrivare all'engagement proattivo.

Il live engagement del cliente può e deve essere un percorso. Può iniziare con semplici 'chat' reattive e col tempo diventare una strategia articolata attraverso una gamma di canali e piattaforme. Altrettanto importante, i canali e le tecnologie utilizzate per entrare in contatto con i clienti possono diventare la principale via di comunicazione, che sostituisce il modello più tradizionale di indirizzamento delle domande tramite linee dirette ed e-mail. Per dirla in un altro modo, fin dall'inizio, il live engagement può portarvi su una scala mobile in salita verso comunicazioni con i clienti sempre più efficaci. Quindi, che aspetto ha la scala mobile?

I sei passi

1. Impostazione

Il percorso inizia di solito quando si cerca di affrontare un problema o una questione chiara e definita. Potrebbe essere, ad esempio, che i tassi di conversione siano relativamente bassi, forse perché il sito vende prodotti complessi ed i clienti lo abbandonano prima dell'acquisto perché non hanno tutte le informazioni necessarie per prendere una decisione. Proponendo la chat, è possibile rispondere a queste domande in tempo reale. Allo stesso modo, parlando di servizi, è possibile che il servizio di assistenza o il sistema di posta elettronica per la gestione delle richieste dei clienti o dei reclami sia troppo costosa, inef-

ficiente o entrambe. La chat fornisce il mezzo per rispondere alle domande immediatamente e con un agente in grado di gestire più conversazioni contemporaneamente, è un canale a costo molto contenuto.

2. Un passo verso il pro-attivo

Spesso si inizia con 'la chat reattiva'. Ciò significa essenzialmente che i pulsanti "invito alla chat" sono sempre visibili sulle pagine selezionate ed il cliente ha la possibilità di cliccare per chiedere assistenza. Il passo successivo è l'engagement proattivo. Quando un cliente raggiunge un sito, il suo comportamento è monitorato e analizzato, mentre il software è in grado di rilevare i segnali che portano alla richiesta di assistenza o consulenza. In questi momenti critici - quando il cliente può semplicemente abbandonare se l'aiuto non è imminente - l'invito alla chat (o addirittura ricevere una chiamata telefonica) può essere offerta pro-attivamente. Questo tipo di targeting offre assistenza quando è necessaria e si è dimostrato in grado di aumentare i tassi di conversione. Altri clienti sono lasciati al self-service, massimizzando l'efficienza in termini di costi.

3. Diffusione

Quando si è a proprio agio con il live engagement come mezzo per raggiungere un singolo obiettivo, spesso la stessa tecnologia viene utilizzata

per risolvere anche altri problemi. Pertanto la società che inizia a proporre la chat come mezzo per incrementare le vendite prosegue utilizzando la stessa tecnologia per rendere il suo servizio clienti più efficiente dal punto di vista dei costi.

4. Canali e piattaforme

Finora abbiamo parlato di proporre il live engagement su siti web di e-commerce progettati per essere accessibili soprattutto tramite laptop e PC, ma il commercio avviene su un ecosistema molto più complesso e multi-canale. I clienti possono trovare informazioni sui prodotti attraverso i social media e al giorno d'oggi la maggior parte delle aziende promuove se stessa in certa misura attraverso Facebook e Twitter. Nel frattempo, i clienti non solo si muovono tra i dispositivi (PC, smartphone, tablet, smart TV, ecc) ma cercano online anche quando sono in giro per i negozi veri e propri. In questo ambiente, ciò a cui assistiamo è una tendenza ad estendere l'engagement in canali quali i Social Media (dove gli agenti possono invitare gli utenti a sessioni di chat private) e su piattaforme mobili.

5. Una questione di scelta

Il live engagement non riguarda gli strumenti di comunicazione. Per molte aziende la chat è il mezzo principale per comunicare con i clienti, ma ci sono altri modi per effettuare l'enga-

gement. È possibile, ad esempio, invitare i clienti a visualizzare un prodotto attraverso una procedura guidata multi-mediale o fornire una consultazione dal vivo attraverso un collegamento video. Allo stesso modo, se una conversazione telefonica è più appropriata, si può invitare pro-attivamente il cliente a chiedere di essere richiamati. Il live engagement consente inoltre di offrire contenuti personalizzati. Ad esempio, è possibile utilizzare strumenti di analisi per identificare i clienti alla ricerca di occasioni e spingerli verso l'acquisto con l'offerta di sconti. Si tratta di una questione di scelta. Il contenuto personalizzato non richiede alcuna interazione umana ed è quindi un modo molto efficace in termini di costi per la promozione di prodotti o di offerte speciali sulla base del comportamento dei clienti. La chat è il mezzo più economico per interagire direttamente e può essere utilizzato su una vasta gamma di prodotti. Nel frattempo per i clienti ad alto valore il video multimediale può replicare virtualmente l'esperienza di guardare i prodotti in negozio mentre si parla con un addetto alle vendite. Tutti questi strumenti possono essere utilizzati singolarmente o contemporaneamente.

6. Il grande cambiamento

Il live engagement fornisce grandi vantaggi per i clienti in quanto permette loro di ottenere informazioni e assistenza, semplicemente cliccando su un link. Non è necessario chiamare un numero verde e certamente non è necessario navigare tra i menu. Allora perché non sostituire la tradizionale linea telefonica e i canali e-mail, con il live customer engagement. Questo può essere il traguardo ed il risultato è una maggiore efficienza del servizio e clienti più soddisfatti.

L'engagement proattivo

La live chat è un fattore sempre più comune sul consumatore che affronta i siti web e nel suo formato di base "reattivo" fornisce un mezzo semplice e relativamente efficace per rispondere alle domande dei clienti. Ma - e questo è un grande ma - la chat "reattiva" ha i suoi limiti e, una volta che le im-

prese hanno sperimentato i vantaggi di comunicare in tempo reale con i propri clienti tramite una chat online, molti passano ad un sistema "proattivo". Quindi, cosa si intende con questo? Bene, un semplice sistema di chat può avere un invito su tutte o alcune pagine del sito web, invitando i clienti a scegliere di parlare con un agente se dovessero richiedere assistenza. Questo segnala già un significativo miglioramento dalla tradizionale "helpline" telefonica, semplicemente perché il cliente può scegliere di parlare immediatamente con un assistente senza lasciare il sito o dover gestire una fastidiosa gerarchia di menu. Risulta anche essere più conveniente per l'azienda in quanto gli agenti delle live chat possono gestire più clienti contemporaneamente. Si tratta di un sistema reattivo, nel quale il cliente clicca e l'agente reagisce. L'alternativa - e spesso quella più efficace - è un engagement proattivo. I clienti sono seguiti, il loro comportamento analizzato e l'invito alla chat è offerto a coloro che rispondono a determinati criteri. Per esempio, si potrebbe offrire assistenza a clienti il cui comportamento suggerisce confusione o frustrazione. Oppure si potrebbe offrire un invito a selezionati clienti di "alto valore".

Ma se la semplice "chat reattiva" fornisce un mezzo di comunicazione diretta con gli agenti, perché rendere le cose più complicate?

Bene, dalla prospettiva dell'utente aziendale, la chat proattiva non è più complicata. Le chat basate sull'analitico - insieme ad una serie di strumenti di live engagement - possono essere acquistate su un software come modello di servizio dal cloud. Come tale, è semplice e di rapida attuazione.

Ma, cosa ancora più importante, l'approccio proattivo può spesso fornire un modo molto più preciso per comunicare con i clienti che la contropartita reattiva.

Cliente giusto / canale giusto

Questo è in parte dovuto alla capacità del software analitico di incanalare i clienti verso il giusto consulente. In un semplice sistema reattivo il cliente clicca su un pulsante che è costantemen-

te sullo schermo. E mentre l'invito può essere contestuale (in termini di dove è collocato nel sito) non c'è modo di prevedere che cosa il cliente ha bisogno di sapere prima del primo contatto con l'agente. In tal modo, un cliente che ha bisogno di suggerimenti sulle opzioni di consegna potrebbe trovarsi a parlare con un agente la cui competenza si estende al supporto tecnico. L'engagement proattivo analitico, invece, consente di identificare il tipo di assistenza richiesta dal cliente, ad esempio, consigli sul prodotto o assistenza nella compilazione del modulo online. Una volta saputo questo, è possibile utilizzare un invito alla chat per indirizzare il cliente verso il consulente adatto.

Questa procedura di abbinamento può essere molto precisa. Ad esempio, il rivenditore esterno Backcountry è passato dalla chat reattiva a quella proattiva fornita da LivePerson, ha utilizzato il sistema per indirizzare le domande a esperti in specifici prodotti quali snowboard e sci.

Questo significava che i clienti non solo parlavano di "riduttori", ma stavano parlando ai "giusti riduttori".

Hot leads

Allo stesso modo, l'engagement analitico consente al commerciante di identificare gli 'hot leads'. Questi potrebbero essere clienti il cui comportamento indica una reale intenzione di acquistare oppure clienti identificati di alto valore. In altre parole, i clienti che garantiscono l'assegnazione di valida risorsa di contatto. L'individuazione proattiva porta risultati che vanno direttamente al punto. Per esempio, nel caso di Backcountry, l'individuazione ha contribuito al record di vendite, con tassi di conversione alla chat 10 volte superiori al self-service. In ultima analisi, l'engagement proattivo consente di dare ai clienti l'assistenza di cui hanno bisogno, quando ne hanno bisogno.



LIVEPERSON

www.liveperson.com

Uso, e breve guida per il non disuso, del CRM nel quotidiano

Dopo l'implementazione degli strumenti di CRM, segue la gestione giornaliera fondamentale per trarre benefici per l'azienda. La parola chiave è manutenzione, del database e del sistema.



MONICA SALGARELLA

Senior Consultant CRM & Marketing
C-Direct Consulting Srl
monica.salgarella@cdirectconsulting.it

Navigando per il web o approcciandosi alle varie presentazioni che i diversi CRM Players offrono al mercato, risulta evidente e consolidato come molta attenzione sia focalizzata su politiche, processi e tecnologie che gli strumenti CRM implicano, mentre troppo spesso è trascurata l'attività quotidiana di coloro che saranno i reali End User. Trascuratezza che purtroppo spesso e volentieri porta all'abbandono dell'utilizzo del CRM in breve tempo, soprattutto da chi dovrebbe trarne il maggior vantaggio. Ma chi sono gli attori e utilizzatori principali che entrano in gioco dopo il go-live tecnologico? Come si può evincere dall'immagine che mostra un ipotetico organigramma, le risorse possono essere numerose, con estrazione e funzioni anche molto diverse tra loro.



Questa complessità organizzativa comporta che l'attività quotidiana sul CRM necessiti di particolare attenzione in quanto l'uso non consapevole dello strumento potrebbe portare a non raggiungere il risultato sperato dall'azienda. Infatti, le attività di analisi dei processi e di change management sono propedeutiche al rilascio del CRM, ma in seguito non deve calare l'attenzione su due elementi chiave fondamentali: Manutenzione del database CRM e Manutenzione del Sistema.

Manutenzione del database CRM

La manutenzione del database CRM consiste nell'insieme di attività che sono necessarie a garantire la buona qualità dei dati contenuti all'interno del sistema e la loro utilità al fine della massimizzazione dei risultati che di volta in volta vengono definiti a livello strategico. Malgrado la data quality comporti spesso attività ripetitive di pulizia e normalizzazione, è utilissimo che l'operatore le svolga con attenzio-

ne e costanza interfacciandosi in modo continuo con tutti i canali e gli attori sia esterni sia interni che sono coinvolti nella creazione e nel nurturing dei leads, elementi vitali per l'azienda.

La manutenzione del CRM e dei suoi dati implica diverse attività che vanno ad impattare sui seguenti elementi:

Qualità del dato

Più è corretto e ben organizzato all'interno del CRM, più è possibile estrapolarlo in modo puntuale al fine del suo utilizzo nell'attuazione di campagne, elaborazione dei KPIs, reportistica ed eventuali analisi di BI o extra-sistema.

Cosa facilita la miglior qualità dei dati?

Innanzitutto l'elaborazione di un tracciato record standard (in genere fornito in excel) che permetta l'esatta correlazione dei dati che saranno oggetto di import: tale tracciato farà sì che i dati siano ordinati al fine del corretto inserimento (anche massivo) all'interno del CRM.

In secondo luogo la verifica dei dati stessi effettuati dall'operatore mediante l'applicazione di filtri che permettano il controllo già a partire dal tracciato standard.

Purtroppo questa attività è spesso sottovalutata sia da parte dell'operatore aziendale sia da parte delle terze parti con cui ci si interfaccia per la creazione di campagne (agenzie di comunicazione, gestori di web service, ecc.). Può essere di aiuto sia fornire indicazioni precise mediante guidelines create ad hoc per le attività di lead generation e data capture sia una collaborazione attiva tra il campaign manager e le agenzie esterne al fine di testare il corretto flusso dati: a livello di parte pubblica di ingresso dei dati (il form da compilare da parte dell'User) e a livello di raccolta e gestione corretta di tali dati all'interno del CRM.

Gestione dei duplicati

Nota dolente di tutte le aziende che devono gestire con i sistemi CRM dati numerosi e complessi che entrano da fonti diverse (per esempio web, social network, gestionali, e-commerce) e che spesso creano numerosi doppi dello stesso contatto.

Se si desidera eseguire la deduplica dei dati in modo produttivo è necessario prevedere alcuni accorgimenti sia a monte sia a valle del processo. Per esempio occorre definire alcune regole di deduplica sia per i dati che entrano nel CRM in modo naturale (per esempio tramite web-to-lead) sia per quelli che entrano tramite l'importazione dei lead con file esterni.

Qui entra in gioco una scelta politica e strategica dell'azienda che deve definire a monte se preferisce avere un maggior numero di dati entranti mediante un processo di deduplica più permissivo oppure un minor numero di informazioni (ma in genere di maggior qualità) con un sistema di verifica maggiormente restrittivo.

Purtroppo questo tipo di scelta non sempre può essere effettuata per tutti canali e le meccaniche delle iniziative -per esempio nei concorsi online- e quindi diventa fondamentale il rispetto delle guidelines e l'attinenza al tracciato record fornito da parte di tutti gli attori coinvolti nella creazione e gestione della campagna, nonché la massima cooperazione nell'individuare le dinamiche che possano limitare la creazione di dati duplicati.

Privacy e cancellazione del dato

"Gli scopi del d. lgs. 196/2003 mirano al riconoscimento del diritto del singolo sui propri dati personali e, conseguentemente, alla disciplina delle diverse operazioni di gestione (tecnicamente "trattamento") dei dati, riguardanti la raccolta, l'elaborazione, il raffronto, la cancellazione, la modificazione, la comunicazione o la diffusione degli stessi" [Wikipedia].

Come attuare tali scopi mediante il CRM? Esistono svariati processi che permettono di gestire efficacemente la privacy che devono essere definiti e messi a punto durante la fase di analisi funzionale. Questi processi sono molto importanti perché da essi dipendono la facilità di gestione e monitoraggio da parte dell'User nell'attività quotidiana, soprattutto per il rispetto delle normative vigenti.

Manutenzione del Sistema

Come tutti gli strumenti di uso quotidiano anche il CRM deve essere mantenuto al fine del buon funzionamento: tali interventi possono essere di carattere urgente, oppure pianificati.

Modifiche e migliorie

Sono un elemento imprescindibile all'incremento di attività relazionali sul Cliente che spesso il CRM apporta e all'ottimizzazione dei processi aziendali derivanti.

Le migliorie pianificate, in genere, impattano trasversalmente su molte attività: quindi è necessario che sia gli attori - consulenti e management, partner tecnologico - sia gli User siano consapevoli del cambiamento nonché coinvolti nello stesso.

Soprattutto a seguito del rilascio di modifiche sul sistema, ci deve essere poi, una pronta capacità di ascolto e di risoluzione di problematiche di carattere tecnico, al fine di accelerare il miglioramento.

Mentre il mondo ideale ci farebbe sperare in una pressoché totale pianificazione delle attività di modifica al sistema, purtroppo il quotidiano ci impone la gestione delle urgenze. Esse possono nascere da diverse situazioni contingenti:

un ritardo nella partenza della campagna dovuto a fattori esterni, l'integrazione con il provider di email marketing non funzionante, estrazione dati non performante, ecc. Tuttavia esistono attività che ci possono permettere di limitare tali incombenze: correzione di bug e monitoraggio degli errori di sistema, inserimento graduale e testato di nuovi processi di verifica nonché continuità nella gestione degli errori.

Sviluppo

Il mercato cambia in modo continuo e anche il CRM necessariamente si deve adeguare giorno per giorno a tali mutamenti mettendo a disposizione degli utilizzatori e dell'azienda la possibilità di gestire nuovi processi o canali con il sistema.

Affinché lo sviluppo del CRM sia veramente funzionale è importante che ne siano coinvolti attivamente tutti gli User: essi si sentiranno parte di un processo in divenire se potranno collaborare per apportarvi miglioramenti di cui potranno usufruirne nell'utilizzo quotidiano.

Quotidianità e strategia

Come influisce l'attività quotidiana a livello di sistema sulla strategia aziendale? Lo scopo è proprio quello di supportare le decisioni strategiche mediante l'estrapolazione di report più o meno complessi che permettono di "fotografare" quanto è contenuto nel CRM. Più i dati sono corretti e il sistema funzionante, più nitida e chiara sarà la visualizzazione e interpretazione delle informazioni che vi sono contenute.

Tuttavia i report estratti non sono altro che file - generalmente in formato Excel - che si limitano a indicarci il contenuto del CRM in base alle query che sono state eseguite. Se interessa un'analisi approfondita per comprendere il comportamento di clienti e leads o indicazioni su come utilizzare le evidenze emerse dai dati, è necessario ricorrere ad un intervento di "tipo umano" mediante analisi extra-sistema e di Business Intelligence che ci indicheranno che direzione prendere per migliorare le performance del proprio business.

Da quanto esposto possiamo giungere a due conclusioni di notevole importanza: la prima è che per facilitare l'utente nell'utilizzo degli strumenti CRM, non solo è fondamentale il training nell'ambito delle proprie competenze, ma anche una formazione continua su come il mercato in cui opera si evolve e di come tale evoluzione si debba riflettere nel CRM aziendale e nelle attività svolte ogni giorno.

La seconda conclusione è che occorre che sia sempre tenuto presente da parte del management e degli End User che il CRM, se gestito e mantenuto in modo continuativo come illustrato, oltre che un valore aggiunto è anche uno strumento facilitatore dell'attività quotidiana non solo operativa ma anche strategica.

Come ottenere il massimo da Twitter

I campi di applicazione di Twitter sono molteplici e anche le tecniche da adottare vanno scelte a seconda degli obiettivi che si vogliono raggiungere. Ecco un piano di esplorazione e di utilizzo del social network.



ROBERTO GROSSI

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

Sempre più persone e aziende utilizzano Twitter per comunicare, informare e tenersi informate. Per chi si avvicina per la prima volta a questo strumento risultano abbastanza misteriose le dinamiche e le tecniche per utilizzarlo al meglio ed è molto frequente la tentazione di abbandonarlo dopo un primo entusiasmo o scetticismo iniziale. Vediamo quindi qualche suggerimento per ottenere il massimo da questo social network.

I campi di applicazione di Twitter sono molto vasti e strategie e tecniche da adottare varieranno a seconda dei motivi che vi spingono ad avvicinarvi a questa piattaforma. Qualsiasi sia la vostra motivazione, possiamo comunque immaginare un semplice piano di esplorazione e di utilizzo di Twitter suddiviso quattro fasi (Fig. 1): preparazione, ascolto, networking ed analisi.

Preparazione

In questa fase definite per prima cosa quali sono i vostri obiettivi. Ad esempio, se siete un'azienda, questi saranno legati ad attività collegate con il business, come monitorare il vostro marchio, scoprire nuovi trend, migliorare le relazioni con i vostri clienti, trovare nuove opportunità. Anche nel caso di un utilizzo a titolo personale cercate di riflettere su cosa volete ottenere dallo strumento e che strategia volete darvi. Non dovrà essere necessariamente qualcosa di articolato o complesso, ma potrà trattarsi anche di qualcosa del tipo: "voglio imparare usare Twitter per tenermi informato/a su cosa si dice in Rete riguardo la mobilità sostenibile e a ciò dedicherò giornalmente 20 minuti del mio tempo libero".

È parte della preparazione anche rendere interessante il proprio profilo. Caricate quindi una foto e completate la sezione Bio in modo da spiegare chi siete e quali sono i vostri interessi. Un account Twitter che non abbia inserito una foto e non abbia una descrizione ha normalmente poca probabilità di essere seguito da altri utenti!

Ascolto

Durante la fase di ascolto la vostra attività prevalente sarà quella di individuare dei profili da seguire e/o degli hashtag



Fig. 1: Pianificare per ottenere il massimo da Twitter

da tener sotto controllo. Utilizzate quindi Twitter per rimanere informati e per continuare a prendere confidenza con il suo gergo.

Ma dove trovare profili o argomenti interessanti? Twitter vi aiuta suggerendovi i nomi di altri utenti nella sezione Chi seguire, rintracciabile sulla vostra sinistra nella schermata principale. I suggerimenti sono personalizzati e generati in maniera automatica in base alle informazioni inserite nel vostro profilo e agli account che avete iniziato a seguire. Immediatamente sotto il box Chi seguire trovate la sezione Tendenze, che vi offre indicazione degli argomenti di cui si sta parlando di più sulla piattaforma.

Trovate un'altra fonte di conversazioni interessanti nel menu principale sotto l'opzione #Scopri.

Se non siete ancora soddisfatti potete andare a curiosare tra le innumerevoli conversazioni che avvengono ogni momento su Twitter, utilizzando la barra di Ricerca.

Se pensate di effettuare spesso la stessa ricerca potete salvarla tramite l'apposita opzione del menu. Inoltre la vostra ricerca potrà essere ancora più precisa e dettagliata utilizzando l'opzione Ricerca avanzata, alla quale si accede dalla icona ingranaggio. Potete infatti restringere la vostra ricerca usando diversi criteri, quali parole, persone, luoghi. I risultati di queste ricerche, oltre a darvi informazioni su uno specifico argomento, vi forniranno preziose indicazioni sulle persone che trattano più frequentemente un certo tema e che meritano quindi essere seguite su Twitter.

Per diventare loro Following cliccate sul loro nome all'interno dei Tweet ottenuti come risultato della nostra ricerca. In questa fase la vostra partecipazione alle conversazioni sarà probabilmente limitata e i vostri Tweet saranno ancora molto pochi. Tuttavia, in ossequio al "galateo" di Twitter, non è consigliabile essere completamente silenziosi: dovrete avere l'accortezza di salutare con un Tweet o un Messaggio diretto le persone che hanno iniziato a seguirvi. Si tratterà spesso di account Twitter che hanno ricambiato la vostra decisione di aggiungerli come follower.

Networking

In questa fase cercherete di costruire la vostra rete di contatti su Twitter. Esistono in Rete una infinità di articoli, presentazioni, libri che trattano questo tema e che suggeriscono possibili tecniche e strategie. Non vogliamo qui passare in rassegna l'intera casistica dei vari metodi né andare ad aggiungerci alla già numerosa lista di persone che garantiscono di aver trovato la ricetta o la soluzione definitiva per fare networking su Twitter. Passiamo rapidamente in rassegna i passi fondamentali del networking su Twitter: trovare nuovi contatti, pubblicare contenuti di qualità, coltivare il proprio network.

A differenza di altri social networks (v. Facebook) la relazione tra due utenti Twitter non è automaticamente bidirezionale. Potrete incrementare il numero dei vostri Following secondo i metodi che abbiamo appena descritto ma non avrete garantita una equivalente crescita del numero dei vostri Follower.

Per incrementare il numero di Follower si possono utilizzare vari metodi:

- Pubblicare contenuti di qualità.
- Seguire un account e sperare che la persona o azienda ricambi il favore seguendovi a sua volta. Attenzione: Twitter limita inizialmente a 2000 il numero delle persone che potete seguire, in modo da evitare comportamenti speculativi ed aggressivi, in altre parole comportamenti assimilabili allo spamming, da parte dei propri utenti. Il limite dipende comunque dal rapporto tra il numero dei Follower e dei Following (secondo un criterio non pubblicato ufficialmente da Twitter) e potrà quindi essere superato quando avrete ottenuto un proporzionale numero di Follower.
- Ricambiare il follow per non diminuire il numero delle persone che vi seguono. Anche se qualcuno ha deciso di seguirvi potrebbe in seguito smettere di farlo proprio perché non avete ricambiato il favore o perché si sta avvicinando al limite di 2000 Following.
- Fare un Retweet o marcare come preferito un Tweet, anche in questo caso cercando di stimolare meccanismi di reciprocità.

- Dare visibilità al proprio account Twitter inserendolo nella firma delle proprie email, pubblicandolo sul proprio sito web (se ne avete uno) o su altri social networks.

Nel valutare le persone da seguire prendete anche in considerazione la loro popolarità, cioè il numero di follower, e la loro capacità di influenza. La misurazione di quest'ultimo parametro – ammesso che sia possibile – non è immediata e priva di incertezze. Tuttavia vi potrà essere utile prendere in considerazione le indicazioni fornite da alcuni servizi online, quali Klout, PeerIndex e Kred, che elaborano un punteggio di influenza sulla base dell'intensità e la quantità delle interazioni sui social media di un particolare profilo (individuo o azienda).

Su Twitter, più che su altri social media, è importante la qualità dei contenuti che si condividono. Secondo molti esperti di comunicazione Twitter è infatti più una piattaforma di conversazione che un social network vero e proprio.

Per questo motivo evitate di utilizzare il vostro account per informare gli altri di quando avete mangiato un gelato o avete visitato un museo. Almeno non lo utilizzate esclusivamente per questo tipo di messaggi.

Cercate piuttosto di condividere Tweet su un argomento che vi appassiona o sul quale vi sentite competenti: pubblicate e condividete notizie, commenti personali, risorse (studi di settore, white papers, infografici, etc) e quant'altro possa attirare tutti coloro che condividono i vostri stessi interessi.

Per ottenere risultati migliori cercate di adottare alcune accortezze:

- Utilizzate gli hashtag, in modo da rendere più facilmente rintracciabili i Tweet da chi è interessato agli argomenti di cui scrivete.
- Convidete link con contenuto multimediale: i Tweet con foto e video vengono ritwittati più spesso.
- Trovate il giusto equilibrio sul numero di Tweet che pubblicate giornalmente: né troppo pochi né troppo numerosi. Non esiste un numero "magico" di Tweet giornalieri che vi garantisce il successo su Twitter: è solo attraverso l'uso e l'esperienza acquisita sul campo che potrete riuscire ad ottimizzare questo fattore.
- Individuate l'ora (o il giorno) migliore in cui pubblicare i vostri Tweet. Come nel caso del numero dei Tweet, la scelta della tempistica dipende da molti fattori (alcuni specifici della vostra audience) e può essere ottimizzata solo empiricamente osservando gli orari che hanno visto i vostri Tweet ritwittati o menzionati con maggiore frequenza. Alcuni dei servizi che esamineremo nel Capitolo 7 possono aiutarvi a trovare la migliore finestra temporale per i vostri aggiornamenti (ad es.: [Tweriod](#)).
- Aiutate gli altri a fare il Retweet. Se il vostro Tweet occupa

tutti i 140 caratteri a disposizione, un eventuale Retweet taglierà parte del messaggio originale o il link in esso inserito. Per questo motivo, pur trovando il vostro Tweet interessante, un utente potrebbe decidere di non condividerlo con i suoi Follower. Evitate quindi troppi hashtag ed utilizzate gli URL shortener.

- Citate sempre la fonte quando utilizzate un Tweet di un altro utente senza fare un Retweet.

Il segreto principale per sviluppare una rete di contatti su Twitter è senza dubbio la capacità di saper coltivare il proprio network. È quindi fondamentale un lavoro quotidiano di cura della singola interazione, di attenzione e promozione dei propri follower e dei loro contenuti. Sotto questo punto di vista vanno applicati tutte le raccomandazioni e gli accorgimenti che valgono per un qualsiasi social network: conversare, costruire, stimolare e coltivare relazioni.

Tra le cose da ricordare:

- Monitorate costantemente il vostro account per sapere se qualcuno vi ha menzionato. Potete farlo configurando le notifiche via email sul vostro profilo o visitando la sezione @Connetti del menu principale di Twitter. Questa funzione ha due opzioni: Interazioni e Menzioni. Nella prima vengono visualizzati gli utenti che hanno iniziato a seguirvi e i Retweet ricevuti, mentre nella seconda sono elencati i Tweet dove siete stati menzionati.
- Ringraziate gli utenti che vi hanno menzionato. Contribuite con commenti alle conversazioni iniziate dai vostri follower.
- Rispondete alle richieste di aiuto di altri utenti.
- Evitate tutto quanto possa sembrare impersonale e poco autentico. È ad esempio sconsigliabile l'utilizzo di un servizio automatico che invii un Messaggio diretto standard a chi ha iniziato a seguirvi.
- Verificate che il vostro account non sia stato violato e che non invii messaggi di SPAM a vostra insaputa.

Analisi dei risultati

Qualsiasi sia il vostro approccio allo strumento Twitter, non potete prescindere da un'analisi dei risultati che vi consenta di affinare la strategia che avete deciso di intraprendere.

Lo studio di questi fattori non deve essere necessariamente dettagliato o richiedere la raccolta di un notevole numero di dati per avere una valenza statistica. Deve comunque cercare di darvi delle indicazioni per rispondere a domande del tipo:

- Quale tipo di Tweet viene ritwittato con maggiore frequenza?
- In quale giorno i nostri Tweet ricevono più interazioni?
- In quale fascia oraria i nostri Tweet ricevono più Retweet?
- La nostra audience preferisce Tweet con link o senza link?

Al momento Twitter non offre ufficialmente uno strumento per tale analisi, sebbene abbia reso disponibile una versione sperimentale di un report statistico dei propri Tweets per gli utilizzatori dei propri servizi pubblicitari.

In attesa che Twitter renda disponibile una funzionalità per tale analisi, potete comunque avvalervi di qualche strumento come il già citato Tweriod o utilizzare un più tradizionale spreadsheet e fare voi stessi qualche calcolo.

Dopo questa serie di suggerimenti, principalmente basati sul buon senso e su quanto verificato in prima persona, risulta evidente che lo sviluppo di una rete di contatti su Twitter richiede dedizione e tempo e che il criterio di valutazione del proprio "successo" non può esclusivamente misurarsi in termini di numero dei Follower. Come su tutti i Social Network è fondamentale la qualità dei propri contatti, intesa come continuità e predisposizione alle interazioni, competenza, popolarità, influenza, etc, un fattore troppo spesso dimenticato.



Universo Twitter di Roberto Grossi

Alla scoperta della stella nascente dei social e del suo mondo inesplorato. Twitter rappresenta probabilmente la piattaforma meno immediata da comprendere ma al tempo stesso è quella che offre il maggior numero di campi di applicazione. Dietro alla semplice interfaccia del servizio di micro-blogging si nascondono nuove modalità di interazione e campi di applicazione sostanzialmente diversi e, in qualche caso, anche imprevedibili.

Nel volume di Roberto Grossi moltissime notizie e consigli per utilizzare nel modo più appropriato questo universo parallelo



Istituto Internazionale di Ricerca
Know-how. People. Results

Evento Unico



Contact Center & CRM Forum

2^a edizione

11 nuove
best practice:
BNL Gruppo BNP Paribas
Decathlon
ENEL Energia
Feltrinelli
GDF SUEZ Energie
LinkedIn EMEA
MediaShopping
PosteMobile
UniCredit
Vodafone
Zodio

Consolidare la **convergenza dei canali di relazione**
per facilitare la **customer interaction**

17 giugno 2014
Milano
AtaHotel
Executive

Scopra come guidare il **Customer Journey** verso scelte più profittevoli per l'Azienda, e come:

- Strutturare gli strumenti di interazione secondo le logiche della **cross-canalità**
- Trasformare **chat** e **call back** in tool con potenzialità **push**
- Mantenere inalterata la **brand awareness** attraverso la proliferazione dei canali
- Costruire una road map per il **Social CRM**
- Aumentare la **caring perception** contenendo i costi

2 tavole rotonde sui topic più critici:

Contact Center

Gestire l'integrazione
Conoscere gli strumenti a supporto
Impatti sulle risorse umane

Cross-Canalità

Sviluppare l'organizzazione interna
Superare il concetto di divisione tra relazioni in-store e relazioni online
Misurare la fidelizzazione



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

Seguici su:

Sponsor Gold



Sponsor Silver



Media Partner



In contemporanea con:



Volete anche voi diventare Sponsor ed Espositore?

Per informazioni:

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

Dalla multicanalità alla cross-canalità: il caso MediaShopping

Gestire la relazione con il cliente in modo coerente su tutti i canali di contatto è un vera sfida. Che MediaShopping ha affrontato adottando una piattaforma di CRM integrata con il sistema CTI. Un'anteprima dell'intervento al Contact Center&CRM Forum di giugno.



ELISA FONTANA

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

Una delle principali sfide che le aziende si trovano ad affrontare nell'attuale contesto multicanale è riuscire a gestire la relazione con il cliente in modo coerente su tutti i canali di contatto: telefono, web, punti vendita, social network, mobile, e-commerce, fax. Spesso tali canali sono infatti gestiti internamente all'azienda in silos non comunicanti tra loro.

Chi ne fa le spese è il Cliente finale il quale in funzione del canale con il quale interagisce con il personale dell'azienda può avere non solo un servizio qualitativamente diverso ma anche risposte con contenuti diversi.

La sfida è quindi non solo gestire la multicanalità, offrendo la possibilità al Cliente di entrare in contatto con l'azienda utilizzando più canali in funzione delle sue preferenze o della sua comodità, ma anche offrire un'esperienza cross-canale coerente in termini di qualità e contenuti che contribuisca all'ottimizzazione della Customer Experience complessiva del Cliente.

Dai dati dell'Osservatorio sulla Customer Experience, appena resi disponibili da un'indagine realizzata da ISPO in collaborazione con CMI, emerge l'importanza e l'impatto sul business

della qualità esperienziale del Cliente quando si relaziona con l'impresa: per il 95% degli intervistati infatti, la Customer Experience incide molto o abbastanza sulla fidelizzazione del cliente, per il 96% influenza molto o abbastanza l'immagine dell'azienda, per l'85% incide addirittura sul fatturato stesso.

Chiediamo a Maurizio Colangelo, Direttore CRM e Servizio Clienti di MediaShopping, come e con quali mezzi ha affrontato questa importante sfida.

Dottor Colangelo, quali sono le principali sfide che un'azienda come la vostra si è trovata ad affrontare in termini di multicanalità del Consumatore?

Mediashopping è nata come azienda specializzata nello Shopping Televideo, settore nel quale siamo stati i precursori. Ci siamo in seguito sviluppati nell'e-commerce tradizionale e al contempo, da circa tre anni, siamo anche presenti fisicamente in tutte le catene della grande distribuzione.

Essendo quindi necessarie informazioni omogenee su tutti i diversi canali che utilizziamo, la sfida è erogare contenuti e comunicazioni sempre coerenti: abbiamo quindi dovuto adottare una piattaforma di CRM integrata dalla quale transitano tutte le interazioni da e verso il consumatore in termini di offerta di prodotti e servizi.



Manteniamo comunque la possibilità di fare offerte differenziate che dichiariamo in modo esplicito.

Quali scelte avete fatto dal punto di vista strategico e organizzativo?

A livello promozionale sfruttiamo tutti i canali di comunicazione disponibili. Tuttavia, essendo la televisione il media che utilizziamo maggiormente, è sorta la necessità di offrire un servizio operativo 7 giorni su 7 e 24 ore su 24. Questa esigenza ci ha portato a scegliere dei fornitori di call center in outsourcing che ci permettano una maggiore flessibilità e la possibilità di rendere i nostri servizi sempre disponibili. Abbiamo quindi tre fornitori di call center: questo ci consente anche di avere più tranquillità in termini di disaster recovery.

Manteniamo invece in-house la gestione della distribuzione dei contatti tra i tre operatori di call center: il centralino è accentrato all'interno e le telefonate sono distribuite ai 3 fornitori esterni. Il numero è unico e fa capo alla sede MediaShopping: le telefonate vengono successivamente distribuite ai fornitori sulla base di criteri decisi dall'azienda.

Quali sono state invece le vostre scelte tecnologiche?

Abbiamo fatto un'integrazione tra il CRM e la parte CTI che è basata su tecnologia Reitek. Questo ci permette un controllo in tempo reale di tutti i canali di contatto. Da poco più di un anno abbiamo anche attivato la web chat disponibile sul nostro sito, per soddisfare le necessità di assistenza da parte del consumatore del canale e-commerce.

Quali canali gestite con il CRM? In quale proporzione?

Gestiamo i principali canali di contatto con i nostri clienti in proporzioni diverse. Il 60% delle telefonate sono in inbound. Il 25% sono invece telefonate in outbound finalizzate a ricontattare il cliente durante i picchi di chiamate. Il 10% dei contatti è rappresentato da email; il 5% dalla chat web. I tre call center gestiscono tutti i canali, con una specializzazione per tipologia di contatti.

Che tipi di chiamate e richieste ricevete e gestite?

Prevalentemente ordini, circa il 65% dei contatti; il 20% di richieste di informazioni è relativo ai prodotti in vendita e alle nostre offerte; il 15% di chiamate sono di assistenza post vendita.

Quali indicatori e risultati monitorate? E come?

Abbiamo un monitor che in tempo re-

ale e in forma grafica fornisce i principali KPIs dei nostri Contact Center. Monitoriamo anche KPIs relativi alla performance degli operatori, al tasso di conversione, al fatturato generato. Riusciamo quindi a tenere sotto controllo i risultati e le performance in modalità cross canale.

La customer experience è complessivamente positiva?

Sì, complessivamente la soddisfazione dei nostri consumatori è molto alta. Misuriamo periodicamente la soddisfazione con delle survey telefoniche per verificare il percepito del cliente dopo il lancio di alcuni prodotti e intervenire tempestivamente in caso di criticità.

Quali canali forniscono il più alto livello di soddisfazione?

Il canale che ci dà un tasso di soddisfazione maggiore è quello telefonico.

Quali aree state sviluppando o avete intenzione e di sviluppare?

Stiamo sviluppando la parte di applicazioni su dispositivi mobili. Abbiamo visto recentemente una crescita molto rapida di nostri clienti che visitano il nostro sito mobile e vogliono iniziare a fare acquisti su questo canale. L'accesso in mobilità è stato lanciato circa 1 anno fa ed il traffico che genera è in costante crescita.



Maurizio Colangelo,
Direttore CRM
e Servizio Clienti di
MediaShopping

L'azienda: MediaShopping

MediaShopping, azienda del Gruppo Mediaset, è una delle società leader nel mercato dell'Home Shopping in Italia grazie a un approccio multicanale, all'assortimento dell'offerta e alla cura dedicata ai clienti.

Comprare su MediaShopping significa poter scegliere, comodamente da casa e a qualsiasi ora, tra una vasta gamma di prodotti selezionati ed esclusivi e di poter contare su un servizio clienti sempre disponibile 24 ore su 24. Ma MediaShopping è anche online! Il sito Internet mediashopping.it propone una vasta gamma di prodotti facilmente acquistabili con pochi click!

Come migliorare la *customer experience* nella *multicanalità*



Marketing relazionale, customer relationship management e customer management sono espressioni centrate sull'azienda. Con il customer experience management l'azienda tenta di far propria la prospettiva del cliente. Con la multicanalità la prospettiva di centralità del cliente diventa imprescindibile.

SERGIO CASERTA

Country Manager
Vanguard Communications Europe
scaserta@vanguard.it

Per progetti multicanale in ottica customer experience occorre ottimizzare sia il channel management sia curare il touchpoint management. Con la prima espressione si persegue la gestione ottimizzata dei canali da parte dell'azienda, ad esempio attraverso processi accurati e adeguate tecnologie abilitanti la multicanalità e multimodalità, con *touchpoint management* deve essere intesa la progettazione della corretta interazione ai diversi punti di contatto tra l'azienda e i clienti che la multicanalità consente per far sì che l'esperienza del cliente sia eccellente per l'usabilità del nuovo canale aperto, per il supporto reciproco tra i vari canali anche nella stessa interazione (multimodalità), per la coerenza del linguaggio adoperato dal punto di vista del lessico e della semantica e dello stile di comunicazione.

Su questo obiettivo di fondo ormai sono tutti d'accordo, purtroppo però attualmente non ci sono in atto progetti di particolare spessore. Quali possono essere le cause di una situazione non esaltante?

I motivi possono risiedere in:

- pianificazione degli interventi e progettazione non a 360° (cioè senza l'inclusione effettiva dei punti di vista dei clienti, dell'azienda e dei settori coinvolti), spesso inad-

eguate perché effettuate da consulenti senza tutte le competenze necessarie e difettose per mancanza di risorse nell'area del customer care che possano seguire da vicino le attività progettuali; quindi è mancata l'attenzione maniacale ai dettagli che fanno la differenza

- difficoltà di comunicazioni tra il customer care, l'IT aziendale e le varie funzioni dell'azienda (*marketing, vendite, assistenza, via contact center, punti vendita, tecnici per interventi sul campo, rappresentanti commerciali*); quindi anche un change management non ben pianificato e non attuato efficacemente
- progettazione non pronta a rispondere ai feedback dei clienti, dei settori interni che interfacciano i clienti nei punti di contatto, né di quelli preposti a valutare l'usabilità e la qualità dei vari canali di contatto; quindi lacune nel ciclo di riesame delle prestazioni.

Non ho citato le tecnologie perché penso che con l'offerta attuale le aziende, avendo le idee chiare, possono scegliere tra molte soluzioni e modelli di servizio.

È fondamentale capire che bisogna partire bene ma che occorre perseguire nel tempo il bersaglio attraverso l'ascolto effettivo del cliente e ripensando criticamente ai processi. Bisogna però passare da atteggiamenti superficiali a metodi nuovi e più efficaci per poter realmente conseguire un miglioramento.

Ad esempio, da qualche anno va di moda condurre l'ascolto della voce del cliente secondo tecniche quali il NPS, nelle varie declinazioni, che sono insufficienti per migliorare l'approccio alla multicanalità e per capire cosa non abbia funzionato nella customer experience. Il NPS e altri son-

daggi fatti spessi in maniera abborracciati ci bersagliano e ormai abbiamo finito per detestarli.

Un altro aspetto critico è che solo raramente viene effettuata una osservazione dall'interno analitica e metodica dei processi di servizio. Naturalmente quest'analisi critica deve essere pilotata dalla voce del cliente per evitare di sprecare energie in miglioramenti di scarso o di nessun impatto. Su questo gli analytics daranno un aiuto decisivo superando ostacoli di tipo economico.

In ambito accademico si è affermato il concetto che occorre seguire la voce dei clienti nel tempo secondo modalità peculiari a ciascuno segmento. E in base alle loro esigenze, che in questa maniera vengono catturate e analizzate, si debbono predisporre interventi, sia di natura sistemica (con impatto su una categoria di clienti), sia rivolti a rimuovere uno specifico problema di un cliente. E occorre anche dare una risposta operativa al cliente sul piano della comunicazione facendogli vedere cosa è stato fatto grazie al suo contributo.

Questo metodo, che prevede un riscontro interno, consente di capire cosa vuole veramente il cliente, cosa gli dà più fastidio, se il rapporto è migliorato o peggiorato e di mostrargli che l'azienda ha cura di lui. In altre parole il metodo stana e risolve i problemi, stabilisce un dialogo con i clienti, rafforza il marchio dell'azienda e consolida le relazioni col cliente. Naturalmente gli analytics e le nuove tecnologie del trattamento del linguaggio hanno contribuito a realizzare questa vision.

Un'esperienza concreta

Racconto allora l'esperienza di un'azienda della Nuova Zelanda che partendo da teorie provate valide in ambito accademico ha realizzato e messo a punto un approccio del tutto innovativo.

L'azienda è MirrorWave che ha messo a punto una piattaforma che consente di seguire i singoli clienti nel corso del tempo, evidenziando cosa è cambiato e perché, e se le azioni intraprese sono state efficaci. Quindi MirrorWave ha commercializzato il metodo scientifico di approccio longitudinale, ha creato una piattaforma tecnologica proprietaria con un processo sperimentato e servizi professionali inclusi. Offre nella piattaforma strumenti che aiutano a vedere passaggi in positivo o in negativo nei rapporti con i clienti, di vedere i risultati in tempo reale e di agire.

Lo può fare in modo efficiente perché:

- ha ridotto all'essenziale il processo di raccolta dati: solo 3 domande, ma significative, con risposte nel linguaggio dell'interlocutore, confrontabili nel tempo sullo stesso soggetto;
- il sistema di gestione è in cloud e si basa su di una knowledge base creata col contributo di esperti di relazioni in ambiti diversi.

E poiché il processo produce un flusso di dati, questi sono

perfettamente integrabili in altri sistemi di CRM o ERP.

Lo può fare in modo efficace perché invita gli interlocutori a partecipare, raccoglie un giudizio (non anonimo e consenziente) quantitativo e, contemporaneamente, le ragioni di questo in negativo o in positivo. Quest'ultime sono spesso più illuminanti delle prime per capire in che direzione si sta andando. Restituisce a chi ha risposto sia il confronto con le sue risposte precedenti, sia un'azione mirata in caso di problemi. Questo evidenzia l'interesse che si ha per l'interlocutore, rende positivo il partecipare e rafforza il rapporto. Ciò permette di ottenere agevolmente 2-4 risposte l'anno da un interlocutore rilevante, con la frequenza giusta per essere reattivi quando e dove serve.

Il sistema di reporting permette sia di avere una visione complessiva, sia di analizzare i dati del singolo. Si può sia seguire nel tempo l'andamento di relazioni individuali, sia individuare gli spostamenti nella percezione del rapporto di gruppi di interlocutori. I dati possono essere correlati con i risultati, per esempio di un cliente o di un segmento, per dimostrare l'impatto delle azioni intraprese sul comportamento di acquisto e sul ROI.

Questo in sintesi, ma la peculiarità è che consente approcci specifici per i diversi ambiti di servizio. La loro esperienza li ha messi in grado di curare i seguenti scenari di impiego, peraltro comuni alle aziende che si organizzano proprio a seconda della tipologia e del valore del cliente.

Tipologie di cliente

Esistono diverse tipologie di clienti, oltre alla ben nota classificazione b2b e b2c. In particolare abbiamo:

- consumatori, comunità, reti sociali verticali
- clienti seguiti da un commerciale, sia di tipo b2b, sia di tipo b2c (quindi h2h: human to human verticale)
- clienti a cui si arriva attraverso partner, fornitori, intermediari, affiliati e concessionari; in questa categoria ci sono gli strategic account.

Le tecniche possono essere:

- inviare sondaggi regolari ad ogni membro del gruppo di feedback
- seguire le esperienze di persone diverse in momenti diversi e in stadi diversi del rapporto
- seguire partecipanti che danno il loro feedback quando vogliono (on demand)
- seguire l'impatto di cambiamenti una tantum.

Per uscire dalla teoria e per calarsi nella realtà delle aziende, al gruppo di clienti consumatori, comunità e reti sociali verticali appartengono i clienti privati delle industry che non usano affidare un cliente ad un commerciale, ma ove il commerciale segue un settore.

Mentre allo h2h appartengono i clienti del settore bancario e assicurativo che infatti di norma sono affidati ad un consulente finanziario, broker, ecc.

Riepilogando: avere un feedback dal cliente a tre do-

mande (di cui 2 a risposta aperta, analizzate da un motore semantico e con il verbatim mantenuto per riscontro) ben formulate su cosa funziona e non funziona nel servizio che si riceve e sulla qualità della relazione è efficace per capire dove intervenire perché fatta ad un cliente appartenente ad un gruppo motivato a cooperare con l'azienda (ciascuno ha accettato di far parte del gruppo di feedback), viene seguito nel tempo e riceve una risposta operativa specifica alle criticità segnalate, se di particolare importanza. Consente tra un sondaggio e il successivo di avviare interventi di miglioramento fattibili che saranno poi comunicati al gruppo di feedback dopo un nuovo sondaggio.

Quindi migliora la bottom line per impatto positivo su retention, share of wallet, cost to serve e passaparola. Invece sondaggi anche molto frequenti sull'esito delle interazioni del tipo "usa e getta" non consentono spesso di capire cosa non ha funzionato, non forniscono gli elementi per portare a livelli di eccellenza l'esperienza del cliente, non fanno sentire al cliente di esser seguito e ascoltato, non rafforzano la relazione, né tanto meno migliorano la bottom line.



Esempi di report

È possibile individuare facilmente i rischi di perdita di interlocutori, con la visione per gruppi con i quali il rapporto peggiora, o le possibilità di successo, dove invece migliora, potendo poi scendere ai dettagli che ne chiariscono le ragioni. (Figura 1)

Si possono evidenziare ai decisori le variazioni di atteggiamento degli interlocutori attraverso le mappe di cambiamento. (Figura 2)

E analizzare al dettaglio del singolo sia l'evoluzione del rapporto sia la collocazione nei segmenti di interlocutori caratterizzati da MirrorWave, sia le variazioni nei fattori rilevanti che hanno fatto migliorare o peggiorare il giudizio. (Figura 3)



Fig. 1

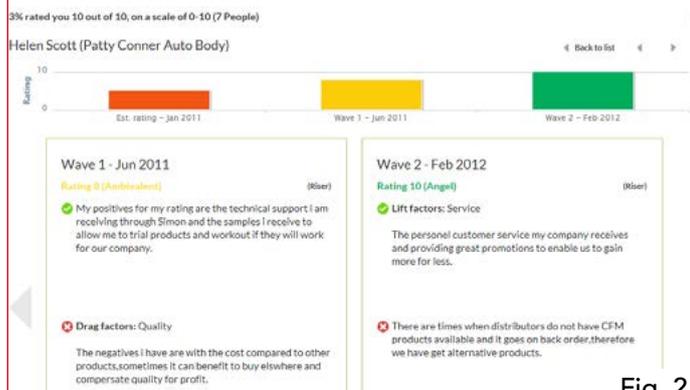


Fig. 2

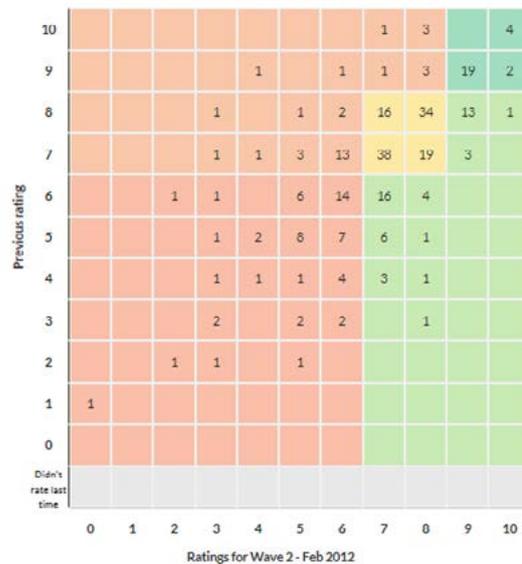


Fig. 3

Hanno risposto:



Advalia
Marco Lombardi
*Direttore
Generale*



Aspect Software
Paola Annis
*Senior Solutions
Consultant*



Assist
Francesca Gabrielli
*Head of Customer
Experience*



Avaya Italia
Roberto Valtorta
*Consulting
Systems
Engineer*



BeEnlight
Luca Triggiani
*Marketing
Specialist &
Community
Manager*



Bizmatica
Andrej Carli
*Partner Bizmatica
Multichannel
Solutions*



Cedacri
Roberto Manini
*Responsabile
Direzione Gestione
Clienti e Sviluppo
Commerciale*



eGain
Federico
Ermacora
*Regional
Manager Telco*



FR Projects
Fabio Rossi
amministratore



**Interactive
Media**
Paolo Turriziani
*VP Marketing
& Business
Development*



Oracle Italia
Roberto Manzoli
PreSales Director



Software AG
Cristian
Fiorentini
*Business
Architect*



Reitek
Massimiliano Salin
*Direttore
Commerciale*



**Transcom
Worldwide**
Matteo Ferrari
*Direttore
Commerciale
EMEA*



Value Lab
Marco Di Dio
Roccazzella
Director



Visiant
Maria Clara
Burgio
*Marketing &
Communication
Director*

Fornire più canali di contatto ai propri clienti è ormai una necessità per tutte le aziende. Quali sono le complessità da gestire?

Advalia Numerose sono le complessità da gestire e devono essere sempre ben indirizzate tenendo conto di questi due fattori: mantenimento / incremento della qualità percepita da parte dei clienti; coerenza e continuità nell'esperienza del cliente verso le strutture di assistenza. Il primo tema da affrontare è la scelta delle piattaforme applicative più adeguate a soddisfare le necessità di business. Le strutture operative e l'ICT devono lavorare a stretto contatto nella fase di progettazione del contact center multicanale. Una complessità da gestire è relativa al tracking dei delle interazioni che, prevedendo a volte piattaforme differenti di gestione, non sempre sono assimilate in un CRM unico. Sottovalutando questo aspetto si rischia di deteriorare la qualità del servizio che non è costituito solo da un front-end che eroga risposte ma anche da una struttura di governance che deve sempre avere sotto controllo KPI e trend. Solo un'informazione aggregata e ben strutturata consente di prendere decisioni, anche nel breve termine, che massimizzano qualità ed efficienza. Lato cliente è fondamentale che venga data continuità alla customer experience: occorre strutturare progetti che prevedano lo studio del comportamento della customer base al fine di rendere omogeneo il contatto con i centri di assistenza.

Aspect Con la tecnologia giusta non dovrebbe esserci complessità nei sistemi, poiché questi devono prevedere una interazione omni-channel coerente e consistente attraverso tutti i canali utilizzati. Purtroppo le tecnologie di vecchio stile, con piattaforme CTI, richiedono a oggi pesanti e onerose integrazioni tra i diversi canali, rendendo la multicanalità un traguardo difficile da raggiungere, ma soprattutto da mantenere insieme al resto delle infrastrutture. Le piattaforme unificate di ultima generazione offrono una gestione multicanale trasparente, sia per il cliente che deve ottenere un messaggio coerente, sia per l'agente che deve poter utilizzare strumenti semplificati, oltre che per il supervisore che deve usufruire di reportistica significativa: la tecnologia deve però tenere conto delle differenze intrinseche di ciascun canale e adeguarne il trattamento alla tipologia.

Assist Certamente oggi per le aziende fare CRM implica non solo saper comunicare attraverso diversi canali di contatto, molti dei quali digitali e con potenzialità molto diverse tra loro (web, mobile, sms, virtual assistant, voice recognition, chat, email,..), ma saperli selezionare e mixare correttamente in funzione dell'esperienza di servizio che si intende offrire e dei risultati di business attesi. Il vero tema di progettazione non è tanto la multicanalità di per sé, ma la "pluricanalità integrata": quale è il ruolo del mobile rispetto al web? che peso dare ai canali di comunicazione con il cliente in funzione delle richieste e del livello di efficienza che si intende perseguire aziendalimente? Quale livello di automazione è possibile perseguire a vantaggio sia del cliente che dei risultati di business? Il cliente deve essere necessariamente messo al centro delle decisioni strategiche di CRM. Tuttavia, una complessità con cui gli stessi CRM manager si scontrano è la configurazione organizzativa nella quale si trovano ad operare, spesso ancora "per canale", a silos, con conseguente difficoltà nella definizione di una visione strategica coerente dal punto di vista del cliente e della multicanalità. Si tratta di scelte che sempre più necessitano un commitment e una visione a livello di top management e una struttura organizzativa più centrata sul cliente.

Avaya Il modello tradizionale di contact center, basato essenzialmente sulla gestione del canale voce (inbound, outbound o self service), sta progressivamente mutando in favore di nuove tecnologie di contatto guidate sia dall'esplosione di nuovi dispositivi quali smartphone e tablet sia dai cambiamenti delle abitudini guidati dalle nuove generazioni di utenti (gen-x, gen-y). La sfida per le aziende è come adattarsi alle esigenze di una rapida evoluzione del "consumatore" senza affrontare costi eccessivi per essere in grado di: introdurre la collaborazione video nel contact center; incorporare i social media nel contact center; rendere più semplice l'accesso al contact center utilizzando diversi dispositivi (mobile, web); agevolare l'attività degli Agenti, dotandoli di maggiori informazioni e offrendo la possibilità di ingaggiare nella conversazione degli esperti all'interno dell'azienda in maniera semplice e immediata. Le complessità di questa evoluzione non derivano tanto dalle necessarie infrastrutture tecnologiche a supporto, quanto piuttosto dalla modifica dei processi interni alle aziende stesse le quali sono chiamate integrare i diversi silos informativi legati ai singoli canali in una strategia unificata di gestione multicanale.

BeEnlight La propensione alla multicanalità per le aziende rappresenta oggi una sfida da vincere. Per un servizio soddisfacente è fondamentale l'integrazione tra i canali di contatto e le informazioni già in possesso dell'azienda, soprattutto qualora tali canali siano gestiti da soluzioni di vendors diversi e quindi non unificati. Altro aspetto è la capacità da parte dell'azienda di far pervenire la specifica richiesta di contatto alla figura

professionale pertinente, in grado di dare una risposta profilata. Da qui, inoltre, la necessità di dover contare su risorse che abbiano familiarità con il canale, e che ne comprendano dunque limiti e potenzialità. La facilità e l'immediatezza sono un fattore di spinta, unitamente all'abbattimento delle classiche barriere quali la localizzazione del servizio ma è importante considerare che l'utente preferisce relazionarsi con persone, preferisce modalità recepite come fruibili, quindi semplici; l'eventualità che il canale non preveda il supporto di un operatore, potrebbe rappresentare un limite per la fruizione del servizio.

Bizmatica Finora le maggiori complessità nella gestione dei clienti consistevano nel fornire su tutti i canali di comunicazione risposte univoche e coerenti alla strategia aziendale. Le nuove tecnologie, come ad esempio quella mobile e social, hanno creato nuove aspettative. Non è più sufficiente agire sul contenuto delle informazioni, ma occorre tenere in considerazione anche il contesto in cui si trova il cliente al momento della richiesta. La presa in considerazione di questi due fattori è infatti l'unica che può portare ad un customer experience di successo. Se da una lato differenti canali infatti portano a differenti aspettative in termini di esperienza d'uso, dall'altro, la velocità di risposta, l'utilità del servizio, l'accesso continuo alla rete, la capacità di interazione sono aspettative comuni, che risultano ancora più spinte su alcuni canali, come quello mobile, rispetto a canali considerati ormai più tradizionali (email, web).

Cedacri La richiesta di multicanalità certamente è prioritaria per gli utenti del settore bancario, a cui Cedacri si rivolge in modo particolare. A fronte di un potenziamento dei canali diretti (Home e Mobile Banking, Contact center, ATM), la banca deve integrare perfettamente questi e la filiale: si dà vita così a un flusso pluridirezionale virtuoso che agevola la transizione del cliente dai canali diretti allo sportello e viceversa e rende coerente la customer experience. Oggi le banche cercano modalità innovative di relazione con la clientela al fine di innalzare i ricavi e l'efficienza, anche grazie alla digitalizzazione dei processi: un modello di multicanalità ben applicato può aiutare in questo senso, ad esempio nel perseguire strategie di offerta e di pricing che incentivino l'uso dei canali diretti per le interazioni a minor valore aggiunto. Al contempo, la banca deve riuscire a trasformare anche i canali diretti in luoghi di vendita oltre che di servizio, integrando al loro interno piattaforme di remote selling.

FR Projects Le prime difficoltà sono di tipo tecnologico e si incontrano già nella prima fase di progettazione ed avviamento. L'obiettivo che si persegue fin dall'inizio è quello di offrire un contatto multicanale perfettamente integrato e condiviso. Questo comporta che le piattaforme tecnologiche e di raccolta dei contatti siano già predisposte per la multicanalità, ma spesso non è così. I prodotti di fascia media, hanno spesso una integrazione di canali con molte lacune quando addirittura non siano carenti su alcune tecnologie. Inoltre, nella costruzione delle interfacce del sistema di contatto multicanale ci si misura con interlocutori tecnici di diversa estrazione e spesso con poca o nessuna esperienza nella gestione di contact center. Superate le difficoltà tecniche si devono superare le difficoltà di tipo organizzativo e gestionale. La multicanalità richiede agli operatori di potersi confrontare e scambiare informazioni quando non addirittura di potersi alternare nella gestione dei diversi canali. Infine, è necessario creare un sistema di raccolta e analisi dei dati che sia omogeneo e integrato, cosa non semplice considerata la diversa natura dei dati e delle informazioni provenienti da più canali.

eGain I clienti oggi esigono da tutte le tipologie di azienda, e non solo più da aziende Telco o eCommerce, la possibilità di contatto su tutti i canali possibili. Le complessità da gestire vengono spesso ridotte all'abilitazione del canale ma il vero problema è il contenuto, ovvero la risposta che si è in grado di dare. Questo implica una gestione della conoscenza tramite un sistema di Knowledge Management finalizzato a dare l'informazione giusta nel momento giusto dell'interazione e nel formato più adatto. Inoltre il livello dell'asticella è assai alto in quanto alcune aziende leader (ad esempio Amazon) hanno creato aspettative elevate nei clienti; ad esempio uno SLA (livello di servizio) sulla risposta ad un email di più di 24 ore è diventato ormai inaccettabile. Oggi c'è poi un livello di aggiuntivo di complessità, cioè la possibilità per il cliente di utilizzare più canali contemporaneamente per risolvere una sola problematica: questo richiede una forte sinergia fra canali e conoscenza, possibile solo con un'unica piattaforma per la loro gestione e una sua stretta integrazione con il CRM.

Interactive Media Uno dei rischi da evitare è quello di creare dei silos di informazioni e di operazioni per i diversi canali di contatto. È quindi necessario adottare delle soluzioni tecnologiche, sia di piattaforma che di architettura, in grado di assicurare da un lato l'accesso da diversi canali alle stesse informazioni e funzioni e dall'altro di garantire un agevole passaggio da un canale all'altro, conservando la storia delle interazioni. In tal senso l'utilizzo di una piattaforma multicanale per servizi interattivi è un passo importante per ottimizzare i costi di sviluppo grazie al riutilizzo di dati e processi sui diversi canali.

Oracle Italia Per le aziende di oggi fornire al cliente la possibilità di interagire con il brand attraverso molteplici canali è ormai indispensabile: è infatti il consumatore a richiedere di poter condurre la relazione con l'azienda non solo tramite il classico Contact Center telefonico, ma anche via e-mail, app mobile, social media, chat, etc. Si tratta di un processo di innovazione e di trasformazione del business che implica però una crescita di complessità sul piano tecnologico, che va affrontata attraverso soluzioni che consentano di gestire in modo unificato le informazioni e le interazioni, qualunque sia il canale di contatto: in questo modo è possibile garantire al cliente esperienze coerenti, connesse e personalizzate in ogni ambiente e attraverso tutti i dispositivi. Per facilitare l'evoluzione verso la multicanalità, le aziende possono ricorrere a soluzioni disponibili nel cloud, che consentono di abbracciare velocemente e senza investimenti in capitale i nuovi modelli di relazione.

Reitek Le complessità di una strategia multicanale esistono ma non devono spaventare un contact center organizzato, sono anzi una straordinaria opportunità per incrementare il numero dei punti di contatto con i clienti, parlare la loro lingua, conoscerli meglio, in una parola fidelizzare i clienti acquisiti e avere più chances con quelli potenziali. È complesso consolidare strategie e comunicazioni che magari fino al giorno prima seguivano binari paralleli, senza gli strumenti giusti può essere complesso unificare le code del contact center e configurarne le risorse e le regole di ingaggio dei clienti, accrescere e condividere le competenze degli operatori, evitare silos organizzativi. In cambio è possibile innalzare i livelli di efficienza interna e di servizio e soprattutto offrire una migliore Customer Experience. Allocare una ristretta squadra di operatori formati su un particolare processo (es. inbound + web chat + call back outbound) è una tattica specie per periodi di test o di lancio.

Software AG Offrire la multicanalità ai propri clienti non comporta semplicemente aggiungere dei nuovi punti di contatto, ma integrare i canali in un'esperienza più ampia. Una richiesta generata dal portale web può proseguire mediante interazioni in altri canali, assistenza via chat o Skype, invio di documentazione via fax o e-mail, firma del contratto in un'agenzia. L'orchestrazione di tutte queste attività non è banale, spesso i diversi canali attivati non si vedono tra di loro poiché gestiti in architetture a silos e quindi il call center non è in grado di tracciare le operazioni fatte dal cliente sul web. Attivare nuovi canali non è sufficiente, diventa necessario rivedere l'architettura dei servizi offerti, disaccoppiare il front-end dal back-end, garantire la 'single view' del cliente e permettere che i diversi sistemi dialoghino in modo efficiente. Tutto questo spaventa molto le aziende che non vogliono mettere mano ai sistemi ormai consolidati e che quindi erroneamente non colgono l'opportunità di aprirsi e avvicinarsi.

Transcom L'esigenza di raggiungere la clientela ovunque si trovi, coniugata alla possibilità di ridurre i tipici costi di gestione relativi a un contact center, induce sempre più imprese ad adottare un approccio multicanale, che offre sia vantaggi economici che maggiore efficienza. È ormai accertato che l'utilizzo di una strategia multicanale genera aumenti annuali del livello di customer satisfaction due volte maggiori se comparati a quelli raggiunti dai contact center che si affidano solo al canale "voce" tradizionale (9.7% vs 3.9%). Tuttavia l'utilizzo dei social media nelle aziende quale canale d'interazione con i clienti risulta essere ancora limitato e le motivazioni di tale scetticismo sono varie. Emerge l'esigenza di assumere personale specializzato o di formare quello esistente, ma soprattutto di creare linee guida aziendali specifiche che regolamentino e gestiscano in modo efficace ed efficiente la presenza dei clienti su piattaforme pubbliche. Una strategia multicanale davvero efficiente e funzionale comporta la riduzione dei volumi relativi a chiamate ed e-mail a favore di interazioni su canali alternativi (Social), garantisce la risoluzione dei problemi al primo contatto e in sintesi una Customer Experience migliore per gli utenti.

ValueLab Le complessità si riferiscono a due diversi ordini di problemi, tecnologici e organizzativi. Sul fronte della tecnologia, il tratto più distintivo è che il consumatore si interfaccia con i diversi canali (retail, e-commerce, social, customer service, e così via) come se il brand fosse unico, mentre all'azienda manca una "vista unica del cliente" (unique customer database) che integri tutti i dati lasciati dal soggetto nelle sue interazioni economiche e non economiche. Gli investimenti in risorse finanziarie e umane per integrare e pulire i dati e per costruire un datawarehouse cliente-centrico spesso non sono indifferenti. Dal punto di vista organizzativo, invece, la maggiore complessità deriva dal fatto che i differenti canali sono gestiti da funzioni diverse in azienda, che hanno obiettivi non allineati (ad esempio retail ed e-commerce). Spesso quindi manca coerenza tra le attività scatenate sui clienti, perché sono figlie di strategie differenti.

Visiant Il moltiplicarsi dei canali di contatto dedicati sia alla fase di engagement del cliente sia alla gestione post vendita più che una necessità è ormai un fatto. Ma l'ampliamento dei servizi a ulteriori canali comporta una preventiva riflessione rispetto ai processi e alle strutture aziendali coinvolte. Ad esserne impattate infatti sono non soltanto le strutture operative ma anche i diversi competence center interessati alla gestione di problematiche specifiche. Se infatti è vero che talvolta la nascita di un nuovo canale di gestione non comporta di necessità un incremento del volume dei contatti, le modalità e le tempistiche attese da parte del cliente subiscono radicali modifiche.

Occorre quindi strutturare a monte processi di gestione ed escalation compatibili con i nuovi canali per disegnare i quali è necessario affidarsi a risorse che conoscano bene la differenza tra un customer service su canali tradizionali e una gestione su altri mezzi, come ad esempi il social caring.

Su quali fattori si basa il successo di una strategia multicanale che permetta un'immagine coerente e una soddisfacente esperienza per il cliente?

Advalia Riteniamo che il successo di una strategia multicanale stia nella vision a lungo termine e nella profonda conoscenza della propria Customer Base. Se la multicanalità viene interpretata esclusivamente come driver di riduzione dei costi ci si pone dal punto di vista dell'azienda e non del cliente. L'interlocutore chiave nella realizzazione di progetti integrati nell'ambito della multicanalità è capace di mettere a disposizione tecnologie all'avanguardia e di soddisfare ogni tipo di esigenza e nello stesso tempo sa supportare l'azienda nella progettazione e nel rilascio delle migliori soluzioni al momento giusto tenendo sempre sotto controllo ogni fenomeno di variazione del comportamento della customer base

Aspect In primo luogo sulla scelta della tecnologia: semplice, unificata, versatile e flessibile. Deve essere possibile applicare le logiche da un canale all'altro senza dover replicare né sforzi né costi. All'adozione di un tipo di interazione multicanale, poi, deve corrispondere il processo aziendale che legittima ciascun canale e il relativo messaggio aziendale nei confronti del cliente: l'esperienza del cliente deve risultare completamente trasparente e consistente, permettendo un passaggio agevole da un canale all'altro e trattando ciascun mezzo con l'appropriata importanza, enfasi e adeguati livelli di servizio. Il cliente non deve percepire che un canale è preferenziale rispetto a un altro, altrimenti la strategia aziendale sarà sempre in difetto perché sbilanciata. Al contrario le informazioni di contatto devono fluire da un canale all'altro attraverso la stessa interazione, con il risultato di un dialogo con il cliente arricchito e non complicato.

Assist Prima di tutto è fondamentale acquisire conoscenza sui comportamenti dei clienti. E questo significa: avvicinarsi ai clienti e osservare da vicino i loro comportamenti! Serve uscire dagli uffici e dai report e guardare come realmente si comportano i clienti. È evidente, infatti, quanto il modo di comunicare tra le persone sia cambiato. Oggi la voce non è più il media prevalente. Prevalgono forme di comunicazione testuale (2.3 trilioni di sms inviati nell'ultimo anno, crescente utilizzo di what's app, dei social media,..) e il mobile è certamente il "luogo" privilegiato dove vengono realizzate buona parte di queste interazioni. Studi recenti in US e UK indicano che l'81% dei clienti sotto i 35 anni (i cosiddetti Millennials) considerano la comunicazione testuale una forma preferenziale di comunicazione con le proprie aziende. Se, tuttavia, guardiamo ai canali oggi utilizzati dalle aziende (sia in US e UK, sia in Italia) per comunicare con i propri clienti, alcuni di quelli citati come prevalenti per i clienti sono sotto – utilizzati o non ancora considerati dalle aziende. Pertanto esiste un enorme spazio da colmare per costruire esperienze differenzianti e gratificanti per i clienti, oltre che di grande efficienza per le aziende. Certamente anche una maggiore cultura e conoscenza del digitale e di come si progettano customer experience multicanali è necessaria. Nelle aziende iniziano a configurarsi alcune competenze (es. UX manager, Customer experience manager, Social media expert, etc), ma ancora in Italia non è diffusa la competenza di come si possano gestire progetti di progettazione che coinvolgono direttamente i clienti finali (user centered design). Come possiamo parlare di customer experience eccellenti se non le testiamo in anticipo con gli stessi clienti? E non le adattiamo ai loro bisogni? Sembra scontato ma non sempre accade.

Avaya A fronte dell'adozione di una strategia multicanale e' necessario chiedersi se le misure di performance che sono state utilizzate negli ultimi anni possono ancora essere ritenute attuali. La semplice apertura di canali di accesso addizionali oltre alla voce infatti non garantisce automaticamente l'erogazione di un servizio di qualità. Il successo di una strategia multicanale richiede che venga identificato qual'è il "media" preferito dal cliente e che questo canale venga utilizzato per ingaggiare, anche in maniera proattiva, il cliente stesso. Strumenti di customer survey (realizzati online o tramite applicazioni IVR self service) possono essere utilizzati per identificare le preferenze dei singoli clienti in modo da tarare la strategia di gestione e di ingaggio sulle reali necessità del cliente.

BeEnlight Un approccio multicanale di successo non può limitarsi al semplice "utilizzo di più canali" ma deve rientrare in una logica di strategia di relazione che può realizzarsi se preceduta da una valutazione dei servizi da rendere accessibili e dei canali esistenti. Fondamentale è la capacità dell'azienda

di saper dare le risposte cercate in tempi brevi, obiettivo perseguibile tramite l'integrazione dei canali. Non si tratta solamente di implementare i canali comunicativi, ma anche di produrre contenuti che siano adeguati alle caratteristiche del supporto con cui saranno diffusi mantenendo, la coerenza dei contenuti. Un continuo e costante aggiornamento delle informazioni aziendali e dei servizi sul canale, è da considerarsi prioritario. È opportuno considerare la diffusione dei diversi supporti comunicativi, in relazione al target di riferimento, secondo criteri di accessibilità, attrattività, e adattabilità al messaggio, innovatività, modalità di fruizione, diffusione, e copertura spazio-temporale

Bizmatica Fondendo tutte le modalità di contatto scelte dall'utente con i diversi sistemi aziendali, è possibile gestire l'integrazione automatica dei dati storici, le informazioni in real time, la knowledge base e le regole di business per offrire i massimi livelli di rapidità e flessibilità nella gestione del cliente. Spesso però le informazioni ricercate dall'utente si trovano all'interno dell'azienda in sistemi di back end disomogenei, molti dei quali legacy e realizzati con scopi e performances diversi rispetto al canale a cui potrebbero essere destinati. Una strategia è quella di predisporre una soluzione che consenta il disaccoppiamento della business logic dalla presentazione, in modo da garantire l'univocità dei contenuti e nello stesso tempo valorizzare i caratteri distintivi dei vari canali. Questa soluzione consente anche di rispondere prontamente alle continue trasformazioni in atto, che nel prossimo futuro saranno principalmente sostenute dalla nascita di nuove tecnologie come il wearable, l'Internet of Things, la micro-localizzazione e l'allargamento della banda con LTE e LTE-a.

Cedacri Un modello di multicanalità vincente punta a migliorare la Customer Experience del cliente arrivando ad una reale integrazione fra tutti i canali. L'obiettivo è offrire un'unica brand identity, indipendentemente dal canale di accesso utilizzato, e far vivere a ogni cliente un'esperienza di relazione con il brand ricca e coerente, qualunque sia il punto di contatto. Se guardiamo in particolare al settore bancario, il modello di business vincente per il futuro è quello di una banca digitale, multicanale e relazionale. Accrescere la componente relazionale in un contesto multicanale significa fare leva su un sistema di CRM condiviso per tutti i canali che consenta alla banca di analizzare l'articolato patrimonio di dati sulla clientela di cui dispone, per costruire un profilo dettagliato di ciascun utente e ad anticipare i suoi possibili comportamenti futuri, usando modelli predittivi: in questo modo è possibile anticipare le sue esigenze e proporre sempre l'offerta giusta al momento giusto.

FR Projects Il fattore principale è la capacità di costruire un team con competenze spiccate di project management. La gestione di progetti complessi è alla base di un servizio di contatto multicanale efficace e di qualità. Il secondo fattore di successo è la capacità di avere una visione chiara del risultato sul medio periodo ma al tempo stesso la forza di proporre un progetto in grado di affrontare il tema della multicanalità un passo alla volta. Oltre ad avere uno scenario chiaro, condiviso ed integrato occorre predisporre un percorso di sviluppo che realizzi un solo canale per volta su un arco di tempo sostenibile. In questo modo è possibile controllare meglio i tempi, focalizzarsi su risultati concreti in tempi relativamente brevi, ottenere risultati, senza perdere di vista lo scenario complessivo.

eGain Una caratteristica fondamentale è avere una piattaforma unica che gestisca conoscenza e tutti i touchpoints: le risposte fornite attraverso uno qualunque dei canali, saranno coerenti in quanto attingono alla medesima Knowledge Base. Perché poi anche l'esperienza self-service sia soddisfacente, bisogna offrire al cliente la possibilità di reperire le informazioni con il metodo a lui più congeniale (tramite browse di menu, tramite search, con FAQ dinamiche, con aiuto guidato): in questo modo possiamo minimizzare il suo sforzo (ad esempio evitando di chiedere informazioni che già sappiamo su di lui o che non servono per la soluzione) e riservarci sempre la carta del canale human assisted in caso sia necessario supporto. Diventa quindi sempre più importante disporre dell'intera storia delle interazioni con il cliente, unitamente alle informazioni commerciali e personali contenute nel CRM. L'obiettivo finale è l'efficacia nella riduzione dei tempi di gestione e la soddisfazione del cliente: non dovremmo più sentirci dire 'Buongiorno, mi hanno detto che ha bisogno di aiuto, mi spiega da capo?'.

Interactive Media Coerenza delle informazioni disponibili e omogeneità dell'interfaccia persona-sistema sono requisiti importanti perché i clienti possano utilizzare, apprezzandola, la disponibilità di diversi canali di contatto. Ad esempio, l'adozione di processi d'integrazione basati su logiche comuni permette di garantire che alla stessa domanda venga data la stessa risposta sia che la si ponga al telefono che via email.

Oracle Italia Per rendere soddisfacente la user experience, è fondamentale riuscire a gestire le esperienze web, email, social e contact center del cliente attraverso una piattaforma unificata e multicanale, che renda coerente tutte le interazioni fra di loro. In questo modo è possibile aumentare la fiducia dell'utente e ridurre i costi e gli sforzi di gestione della relazione lungo tutto il suo ciclo di vita. È utile inoltre ricor-

rere a piattaforme che favoriscano l'azione del cliente self-service, in modo da ridurre gli interventi di assistenza richiesti al personale del Contact Center. Infine, può essere utile effettuare regolarmente analisi relative a tutte le interazioni, per individuare le possibili aree di miglioramento dell'esperienza cliente: da questo punto di vista, le tecnologie software di information discovery e di analisi semantica possono dare un grande supporto nell'analizzare le interazioni.

Software AG La tecnologia oggi permette di aprirsi alla multicanalità integrata senza stravolgere i silos e quindi sfruttando al meglio tutto ciò che si è già costruito. L'inserimento di uno strato di agilità che si colloca sopra ai sistemi e alle applicazioni aziendali consente di disegnare processi che orchestrano l'esperienza del cliente accompagnandolo in tutte le attività d'interazione in modo efficace e mettendolo sempre al centro. Il front-end e quindi i vari canali sono disaccoppiati dai sistemi, importante è l'informazione a prescindere dal canale con cui sia stata scambiata. Altra cosa fondamentale è garantire che i dati del cliente siano coerenti, evitando replicazioni e inconsistenze tra diversi sistemi che potrebbero causare azioni errate e quindi di disturbo sui clienti. Oggi la multicanalità grazie ai Big Data permette anche di catturare e sfruttare eventi e informazioni raccolte dalla rete e dai social network, per conoscere meglio i propri clienti e migliorare la customer experience.

Reitek Integrare e gestire più canali non equivale automaticamente ad avere una strategia di successo. Ogni cliente ha uno o più canali di interazione preferiti, la maggior parte delle persone non usa simultaneamente il telefono (inbound, outbound, IVR, call back), gli sms, il web e le app, la mail, la chat, i social, il fax, un appuntamento fissato in filiale... ma allo stesso modo può usare qualsiasi canale per parlare bene o male della sua esperienza. L'azienda deve ascoltare e farsi trovare pronta, anche con processi di Reputation e Quality Monitoring. Gli operatori del contact center sono il primo fattore di successo: fra i Clienti Reitek abbiamo visto moltissimi casi di 'empowerment' come ad esempio la crescita di competenze fra gestione telefonica e gestione testuale (live chat). Il secondo fattore di successo è progettare un Customer Journey consistente fra diversi canali ma flessibile nel momento in cui serve modificare una campagna di vendita o un servizio di assistenza.

Transcom Sempre più spesso i social media vengono utilizzati dagli utenti con un duplice scopo: trovare una risposta ai loro quesiti, ma anche e soprattutto esercitare una "pressione sociale" sulle aziende, con la consapevolezza che ogni singolo feedback va a beneficio di tutti i consumatori. Questa tendenza richiede che le imprese rivedano i loro processi interni, mettendo in comunicazione le funzioni di web marketing e quelle di customer care, che fino ad oggi operavano in ambiti nettamente separati. Allo stesso modo non si potrà più prescindere dall'analisi accurata del profilo digitale dei clienti, con i quali si dovrà sviluppare ogni interazione con una gestione assolutamente trasparente. D'altro canto, l'accesso a una quantità di informazioni molto dettagliate rispetto alle abitudini di consumo e alle preferenze della Clientela, consentirà di erogare servizi sempre più personalizzati e offrire prodotti in linea con le aspettative del mercato. In questo contesto, l'adozione di strumenti di tipo Analytics costituisce uno dei fattori critici di successo nell'implementazione di un'efficace strategia multicanale. Transcom, che ha adottato da tempo questi strumenti di analisi, raccoglie ogni giorno una quantità immensa di dati attraverso 1,4 milioni di interazioni quotidiane con i Clienti finali. L'analisi accurata di questi dati rappresenta un elemento fondamentale per comprendere meglio le aspettative dei Clienti e attuare le scelte più opportune per accrescere la loro propensione alla brand loyalty.

ValueLab Il primo è sicuramente la creazione di un unique customer database, per il quale i motori analitici possano aiutare a integrare i dati ma soprattutto a creare valore, segmentando e profilando comportamenti d'acquisto e di interazione finalizzati alla definizione di una "interaction strategy" multicanale. Successivamente, sarebbe consigliabile puntare sulla creazione della funzione di Customer Experience Manager, che riporti direttamente al CEO e che abbia come obiettivo la declinazione in chiave cliente della strategia aziendale sui differenti canali. Di fatto, questa, diventa una funzione di coordinamento tra i canali che garantisce allineamento in termini di assetto tecnologico, di monitoraggio dei canali stessi e di segmentazione della base clienti, e soprattutto che sia garante della coerenza (one brand-one voice) tra customer journey e touchpoint aziendali.

Visiant Più che di strategia multicanale mi piacerebbe parlare di strategia "crosscanale" che consenta cioè all'utente di utilizzare i diversi canali (telefono, chat, social, email) in modo indifferente e di passare da uno all'altro senza problemi a seconda delle necessità. Per attuare questa strategia è d'obbligo in primo luogo non pensare ad essi come a dei "silos" isolati tra loro ma come ad un unico strumento di contatto e gestione dedicato ai clienti. Di più: le aziende devono abbandonare una visione centrata sul canale per passare ad una gestione centrata sul cliente offrendogli quindi la libertà di scelta e di utilizzo senza per questo modificare la sua esperienza di contatto rispetto al brand. L'utilizzo di piattaforme tecnologiche che supportino il customer care in questa direzione è di fondamentale importanza: esse possono infatti rappresentare un valido supporto nella messa in pratica di una strategia crosscanale, offrendo nel contempo esperienze di contatto estremamente personalizzate.

La formazione in azienda: costo od opportunità?

Se la formazione è organizzata e pianificata da veri professionisti i risultati in termini di motivazione e crescita personale e professionale dei dipendenti è garantita.



CHIARA MUNZI

Docente in PNL e comunicazione
c.munzi@libero.it

“Le organizzazioni sono un raggruppamento sociale dotato di una struttura interna differenziata ed orientata al perseguimento di scopi specifici e allo svolgimento di compiti ben definiti”, questa è definizione che ci fornisce Mayntz ed è il punto da cui partiremo per analizzare il tema della formazione in azienda. Pur essendo dei raggruppamenti sociali, e quindi soggette a degli equilibri che potremmo definire unici ed irripetibili, le aziende hanno delle caratteristiche fondamentali che si ripropongono in ogni organizzazione e che sono:

- La suddivisione del lavoro
- La presenza di uno o più centri di potere
- La presenza di personale
- Il coordinamento delle attività

Come sappiamo, poi a queste caratteristiche essenziali, si aggiungono altri componenti che determinano il successo di un'azienda, quali, ad esempio, gli investimenti, le strategie di marketing, la comunicazione o le politiche commerciali, ma è certo che per funzionare un'azienda deve basarsi su un'efficace struttura organizzativa. Molto spesso le organizzazioni sono paragonate a degli organismi che per stare bene hanno bisogno che tutti gli organi funzionino correttamente. Lo scheletro di ogni organizzazione è la struttura organizzativa ovvero quello che banalmente può essere definito l'organigramma aziendale.

Ne esistono diversi, molti di noi hanno avuto l'occasione di viverne qualcuno, ma possono essere classificati principalmente nelle seguenti categorie:

L'organizzazione gerarchica

L'organizzazione funzionale

Le organizzazioni per linee di staff

L'organizzazione divisionale

Le organizzazioni evolutive

Le organizzazioni per progetti

A prescindere da quale sia la tipologia di organizzazione di cui facciamo parte o con cui entriamo in contatto esiste un tema che in azienda vive dei “corsi e ricorsi storici” che è quello della formazione.

Negli ultimi anni il tema della formazione sta diventando molto importante, perché le organizzazioni si sono evolute e quindi hanno iniziato a percepire come e quanto sia importante creare opportunità di formazione per poter migliorare il livello di preparazione delle persone che lavorano, ma aumentare anche la loro motivazione.

Ovviamente il termine formazione è abbastanza generico e molto spesso viene anche usato impropriamente tanto che non si distingue tra formazione e addestramento.

Ma che cosa si intende per formazione? Che cosa indica questo concetto? Per formazione si intende aiutare le persone a rielaborare la propria esperienza, a concepire nuove idee, a collegare meglio i concetti, ma anche le emozioni e gli atteggiamenti. In sostanza quindi fare formazione significa poter fornire alle risorse che lavorano all'interno dell'azienda un'opportunità. Ma oggi nelle aziende italiane la formazione è vista come una opportunità? Inoltre molto spesso si usa impropriamente il termine formazione per indicare anche quel percorso che ogni lavoratore dovrebbe fare nel momento in cui viene inserito in una nuova attività o in una nuova struttura che viene invece definita addestramento.¹ Negli ultimi anni sono nate molte società di formazione con l'obiettivo quello di creare percorsi formativi sartoriali che potessero rispondere a ogni esigenza aziendale. Il boom della Programmazione Neurolinguistica applicata alla comunicazione con il cliente, alla vendita, alla comunicazione interna e alla gestione delle risorse ha svelato una nuova conoscenza su argomenti che fino agli inizi degli anni novanta erano conosciuti solo da pochi addetti ai lavori.

La sensazione di chi lavora in azienda è che molto spesso la formazione non sia così costruita sulle esigenze delle persone, ma sia una necessaria routine da “subire” senza possibilità di scelta.

¹ Con addestramento intendiamo quel percorso che le risorse inserite in una nuova struttura devono compiere, perché neo assunti o in job rotation, per apprendere delle abilità che sono definite e controllate.

Negli ultimi tempi, poi a causa della crisi e dalla spending review la voce formazione è stata la prima ad essere tagliata perché forse considerata poco necessaria o forse superflua. Oggi dovrebbe completamente cambiare l'ottica con cui la formazione viene vista sia dai lavoratori sia dalle aziende. I primi dovrebbero riuscire a comprendere che ogni percorso formativo è utile per uscire dalla routine quotidiana e apprendere qualcosa che entrerà a far parte della propria vita e l'azienda dovrebbe riuscire a trasmettere la sensazione di offrire una vera e propria opportunità.

I passaggi fondamentali

Torniamo alla definizione di formazione ovvero potenziare l'individuo, l'obiettivo quindi è quello di trasferire delle conoscenze e proprio perché devono portare ad un obiettivo, ad una crescita al miglioramento. In genere la formazione segue degli step ben definiti:



L'immagine vuole rappresentare proprio il percorso obbligato per creare e implementare una formazione che sia efficace se non procediamo step by step.

L'analisi dei bisogni

Molto spesso le aziende organizzano dei corsi di formazione standard (quelli che vengono definiti a catalogo) solo per organizzare dei corsi, ma senza studiare le reali necessità dell'azienda e dei dipendenti. È chiaramente impensabile organizzare un semplice corso di leadership o di team building solo perché in questo momento è "alla moda". Quello che deve spingere ad attuare un percorso formativo è semplicemente la risposta alla seguente domanda: "Di che cosa veramente bisogno i nostri dipendenti? Qualsiasi formatore o consulente che si avvicina ad un'azienda dovrà fare una serie di incontri (all'interno dell' HR) per capire con una serie di domande se il percorso richiesto è quello idoneo ed anche che tipo di contenuti vanno trasmessi in aula.

La progettazione

La progettazione è la fase in cui i docenti, che poi erogheranno il corso in aula, preparano il materiale e lo declinano sulle esigenze che sono emerse in fase di colloquio. La creazione del materiale non è cosa banale, a seconda del tipo di aula che si ha di fronte, cambia notevolmente anche

se magari i concetti che possono essere espressi sono gli stessi. In un call center, ad esempio, se dobbiamo erogare un corso di comunicazione agli operatori dovremmo necessariamente utilizzare molti esempi "calati" sulla loro attività lavorativa, dovremmo utilizzare molti filmati, e fare una serie di esercitazioni, insomma probabilmente gli operatori non hanno molta abitudine a stare all'interno di un'aula quindi dovremmo essere in grado di rendere il corso piacevole, divertente, coinvolgente. Pianificare, invece, un corso ai referenti di commessa è completamente diverso, le slide ed il materiale dovrebbero riportare degli esempi che non sono riferiti alla gestione del cliente ma alla gestione delle risorse umane. Anche i filmati nonché le esercitazioni dovranno avere un taglio decisamente più alto.

L'erogazione della formazione

L'erogazione della formazione è la fase in cui il gruppo che ha progettato il percorso la rende operativa, la predisposizione dell'aula, la creazione del materiale, il modo in cui convocare le risorse, insomma è la fase in cui inizia il percorso. Molto spesso per corsi di formazione più lunghi ed articolati i docenti possono ritenere opportuno anche modificare il materiale preparato nel corso delle giornate perché magari ha percepito dai partecipanti delle "particolari" esigenze formative.

La valutazione del corso

L'ultima parte, non meno importante della prima, è la fase in cui la formazione si è conclusa e bisogna analizzare i risultati o quantomeno raccogliere i feedback. Molto spesso questa parte viene trascurata, commettendo un grande errore, a mio parere. Dopo ogni corso è infatti necessario somministrare ai partecipanti un questionario per capire come hanno valutato il corso, che cosa è eventualmente mancato, che cosa si è imparato e soprattutto che cosa vorrebbero fare successivamente. La raccolta di questi dati permette alla società che ha erogato il corso, ma soprattutto ai responsabili del personale, di capire se il corso è stato apprezzato e come poter migliorare nelle prossime sessioni. La formazione, in sostanza, deve essere considerata un investimento come l'acquisto di un nuovo macchinario o di uno stabilimento e non come un semplice costo. Sicuramente implica degli sforzi non solo a livello economico ma anche organizzativo. Se la formazione è organizzata e pianificata da veri professionisti i risultati in termini di motivazione e crescita personale e professionale dei dipendenti è garantita.

Nel 2013 abbiamo parlato di:

Gli Speciali

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

Case history

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

Interviste

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

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

CRM

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

Customer Experience

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

Selfbrand

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

Social Media

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

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

Standard

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

Strategie

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

Risorse umane

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

Tecnologie

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