



Documento basato sulla ricerca ESG

Esperti dell'esperienza clienti: in che modo i leader che alzano l'asticella della customer experience contribuiscono al successo aziendale

Strategie per sviluppare agilità, resilienza e fiducia nell'assistenza clienti per le imprese di piccole e medie dimensioni

Ottobre 2020

Questo Documento basato sulla ricerca ESG è stato commissionato da Zendesk, Inc. ed è distribuito su licenza da ESG.

Sommario

Documento di sintesi	3
Obiettivo della ricerca	3
Ambito della ricerca.....	3
Segmentazione del mercato	3
Principali conclusioni	3
Prestazioni del servizio clienti	3
Esperienza agenti.....	4
Risultati aziendali.....	4
Che lezioni possiamo trarre dagli Esperti del servizio clienti e dell’assistenza	4
Introduzione: il compito dell’esperienza clienti.....	5
La posta in gioco è elevata	5
Quali sono gli ingredienti per diventare un Esperto del servizio clienti e dell’assistenza?	8
Gli Esperti soddisfano e superano le aspettative dei clienti	10
Garantire ai clienti una tempestività di risposta leader del mercato.....	10
Velocità ed efficacia sono la formula vincente per il servizio clienti e l’assistenza	12
Aiuto self-service per i clienti	13
Coinvolgere i clienti, ovunque essi siano	14
Una completa sinergia: l’eccellenza del servizio e dell’assistenza per ridurre gli sforzi del cliente	15
Esperienza agenti: come indirizzarli al successo	17
Eliminare i silos di dati multicanale	17
L’ottimizzazione dell’esperienza agenti aumenta l’efficienza e aiuta a ridurre il burnout.....	19
Correlazione tra eccellenza del servizio clienti e dell’assistenza e migliori risultati aziendali	22
Soddisfare i clienti per promuovere il coinvolgimento	22
Qual è il valore attribuito ai team dell’assistenza clienti?.....	25
Prestazioni in condizioni di forte pressione (e durante una pandemia).....	26
Che lezioni possiamo trarre dagli Esperti del servizio clienti e dell’assistenza.....	29
Una verità incontestabile.....	31
Appendice I: metodologia di ricerca e dati demografici degli intervistati.....	32
Appendice II: i livelli di maturità nella gestione del servizio clienti e dell’assistenza	35

Documento di sintesi

Obiettivo della ricerca

Nell'odierno ambiente di business che richiede una disponibilità 24 ore su 24, 7 giorni su 7, le organizzazioni sono sempre più sotto pressione per ottimizzare continuamente l'esperienza clienti (CX). Non fanno eccezione le piccole imprese, che possono contare su minori risorse a disposizione e sono più vulnerabili agli squilibri macroeconomici. La nostra ricerca dimostra inoltre che la pandemia in corso ha ulteriormente enfatizzato la necessità di rispondere tempestivamente ai desideri dei clienti: il 65% delle PMI dichiara che l'agilità nei confronti del cliente ha assunto una crescente importanza come conseguenza del COVID-19. L'obiettivo di questa ricerca, frutto di una recente collaborazione tra ESG e Zendesk, è confermare se, e in che misura, le organizzazioni che utilizzano approcci più sofisticati alle operazioni di servizio clienti e assistenza forniscono effettivamente un supporto migliore e chiaramente quantificabile. Come ulteriore approfondimento, abbiamo verificato se una migliore assistenza clienti ha effettivamente un impatto misurabile sui risultati aziendali complessivi delle organizzazioni.

Ambito della ricerca

Questo report si basa su un sondaggio condotto nell'estate del 2020 che ha visto la partecipazione di 1.012 responsabili delle decisioni aziendali per garantire e migliorare l'esperienza clienti presso le organizzazioni coinvolte. Il report si concentra sui 500 intervistati impiegati presso organizzazioni con meno di 100 dipendenti e aventi sede, tra gli altri, nei seguenti paesi: Stati Uniti, Canada, Brasile, Messico, Regno Unito, Germania, Francia, Paesi Bassi, Svezia, Australia, India, Giappone e Singapore.

Segmentazione del mercato

Per raggiungere l'obiettivo dichiarato della ricerca, ESG ha ideato una scala basata sui dati che suddivide gli intervistati (e le organizzazioni che rappresentano) in tre livelli di sviluppo dell'assistenza e del servizio clienti: Esperti, Promesse e Principianti. Gli Esperti applicano un'ampia gamma di prassi ottimali all'interno delle organizzazioni di servizio e assistenza, tra cui l'assunzione di personale adeguato e l'aggiornamento delle competenze dei team, l'impiego di strumenti che consentono agli agenti di svolgere al meglio il proprio lavoro, l'acquisizione e l'utilizzo di dati completi e tempestivi per ottimizzare le prestazioni del team.

Confrontando le prestazioni del servizio clienti, l'esperienza e le operazioni degli agenti e i macro-risultati aziendali, la scala di maturità ESG consente di utilizzare i dati per quantificare le differenze esistenti tra i diversi livelli di sviluppo dell'assistenza.

Principali conclusioni

Le organizzazioni cosiddette Esperte registrano prestazioni nettamente migliori rispetto alle controparti, in grado di influenzare i risultati aziendali.

Prestazioni del servizio clienti

- Gli Esperti vantano un tempo medio di soluzione totale inferiore del 44%, quasi 3 ore, rispetto ai Principianti.
- Gli Esperti registrano il 12% in più di soluzioni al primo contatto rispetto ai Principianti, ottimizzando l'efficienza degli agenti e la soddisfazione dei clienti.
- Gli Esperti offrono diversi canali di coinvolgimento dei clienti, in media quasi due in più rispetto ai Principianti.

Esperienza agenti

- Gli agenti delle organizzazioni Esperte gestiscono il 48% di richieste in più nello stesso arco di tempo rispetto ai Principianti.
- Il 60% degli Esperti dichiara che il ricambio di personale “non è assolutamente un problema”, con un'incidenza 3,8 volte superiore rispetto ai Principianti (16%).

Risultati aziendali

- Gli Esperti hanno una probabilità 4,8 volte superiore di superare gli obiettivi prestabiliti di soddisfazione del cliente (CSAT) rispetto ai Principianti.
- Gli Esperti hanno portato a termine con successo la transizione al lavoro in remoto, resasi necessaria per via della pandemia di COVID-19, con una probabilità 7,8 volte superiore.
- Gli Esperti hanno ampliato la propria base clienti negli ultimi sei mesi con una probabilità 3,6 volte superiore rispetto ai Principianti.
- Gli Esperti hanno aumentato considerevolmente la spesa dei clienti negli ultimi sei mesi con una probabilità 9,2 volte superiore rispetto ai Principianti.

Che lezioni possiamo trarre dagli Esperti del servizio clienti e dell'assistenza

Le differenze tra le organizzazioni Esperte e quelle meno mature sono numerose:

- Per diventare Esperti è necessario promuovere una cultura incentrata sull'esperienza clienti di tipo top-down: il 76% si dichiara pienamente d'accordo sul fatto che l'esperienza clienti sia considerata una priorità aziendale fondamentale per le rispettive organizzazioni.
- Gli Esperti utilizzano i dati raccolti: il 91% descrive come leader del mercato o solida l'esaustività delle metriche e dei KPI per l'assistenza.
- Gli Esperti ritengono che gli investimenti siano la chiave del successo: la metà (50%) si aspetta che la propria organizzazione aumenti significativamente gli investimenti nei prossimi 12-24 mesi, contro il 6% dei Principianti.



Introduzione: il compito dell'esperienza clienti

Cosa si intende esattamente per esperienza clienti (CX)? Ai fini del presente documento, l'esperienza clienti rappresenta la percezione che i clienti hanno del brand durante le interazioni con un'azienda in tutti gli aspetti del loro percorso. Pertanto, l'esperienza clienti è influenzata principalmente da due fattori: i prodotti e le persone.

Sebbene esistano numerosi punti di contatto tra un'azienda e il cliente lungo l'intero percorso, uno dei momenti principali in cui l'esperienza clienti può volgere al peggio è quando insorgono problemi o richieste di chiarimenti sui prodotti che non vengono gestiti in modo rapido ed efficace. Le organizzazioni devono essere pronte a fornire assistenza in modo tempestivo e adeguato per ottimizzare la soddisfazione, incrementare le vendite ricorrenti e massimizzare il valore del ciclo di vita del cliente. Non è insolito imbattersi in sostenitori di un brand che si trasformano rapidamente in detrattori a causa di lunghi tempi di attesa, risposte inefficaci o irrilevanti, problemi irrisolti o personale maleducato.

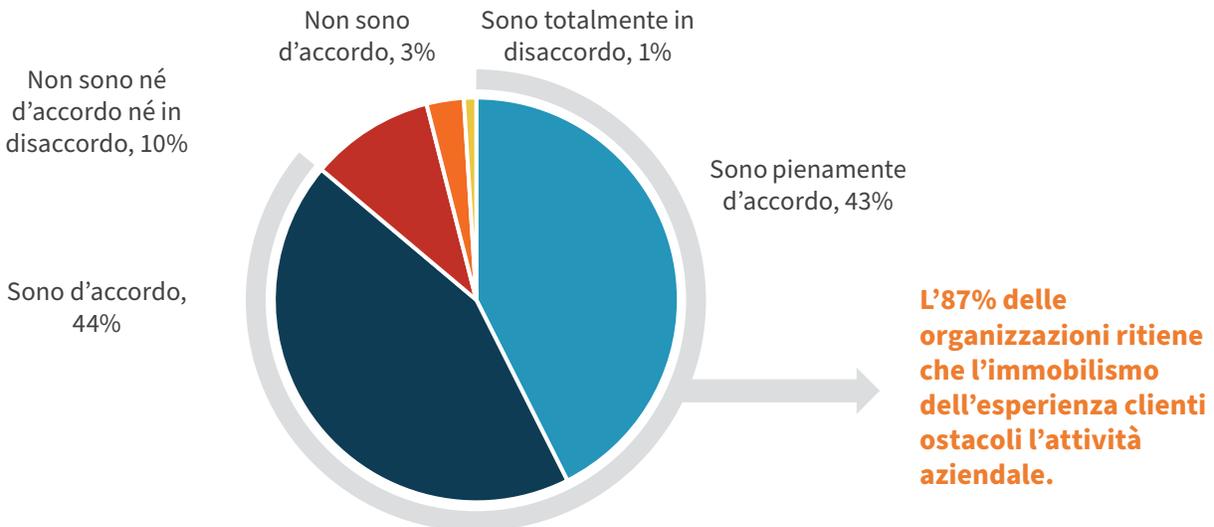
La ricerca condotta da ESG e Zendesk è un'iniziativa volta a convalidare (o negare) il legame tra la capacità di un'organizzazione di fornire un'esperienza di servizio/assistenza eccezionale e i suoi risultati aziendali. Il sondaggio si è svolto su un campione di 500 persone che conoscono nel dettaglio le capacità, le priorità e le iniziative attualmente in corso nella propria organizzazione relative all'esperienza clienti. Tutti gli intervistati esercitano responsabilità manageriali: il 42% è un funzionario di primo (C) o secondo (VP) livello e il 45% possiede la qualifica di manager o direttore senior. I destinatari del sondaggio lavorano per organizzazioni con 100 o meno dipendenti e svolgono mansioni a contatto con i clienti, come vendite, marketing, servizio e assistenza, eCommerce o centri di eccellenza CX (si veda *Appendice I: metodologia di ricerca e dati demografici degli intervistati* per ulteriori dettagli sull'ambito della ricerca).

La posta in gioco è elevata

La ricerca parla chiaro: la sopravvivenza di un'azienda è intrinsecamente legata all'eccellenza dell'esperienza clienti. Gli intervistati ritengono che il livello di tolleranza nei confronti di un servizio mediocre sia molto basso e che le interazioni negative spingano i clienti a cercare attivamente delle alternative. L'87% dei partecipanti al sondaggio si è dichiarato d'accordo con l'affermazione secondo cui la propria organizzazione potrebbe subire una riduzione dell'attività a favore di concorrenti più orientati al cliente se l'esperienza clienti non viene continuamente migliorata (si veda la Figura 1).

Figura 1. L'immobilismo dell'esperienza clienti comporta un rischio di impresa

Indica in che misura sei in accordo o in disaccordo con la seguente affermazione: “in assenza di miglioramenti continui dell'esperienza clienti, la mia organizzazione perderà quote di mercato a favore di concorrenti più orientati al cliente”.
(Percentuale di intervistati, organizzazioni con meno di 100 dipendenti, N=500)

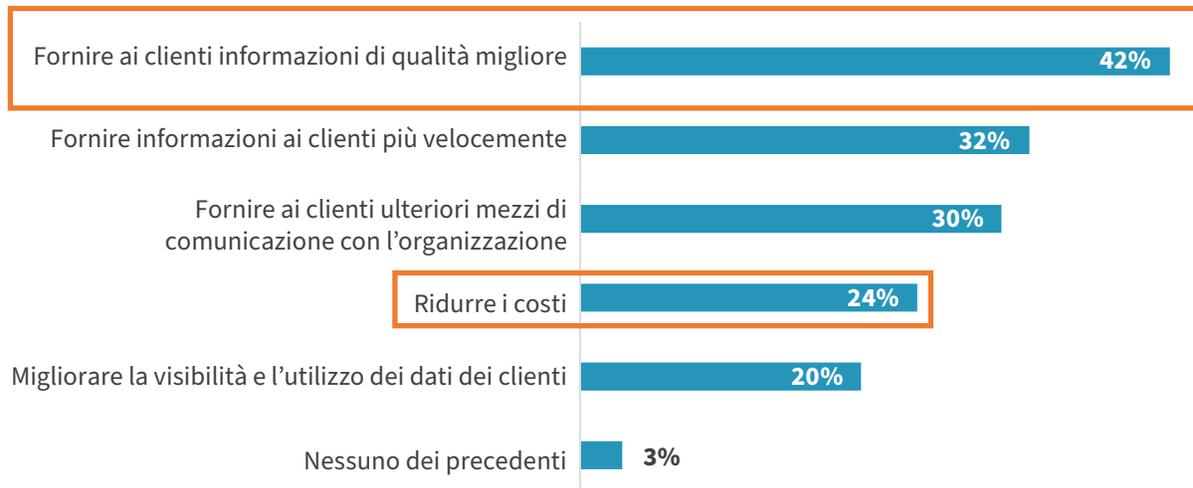


Fonte: Enterprise Strategy Group

Si nota chiaramente l'importanza attribuita all'efficienza dell'esperienza clienti, ma su quali fattori si focalizzano le organizzazioni per promuovere i miglioramenti? Abbiamo posto questa domanda agli intervistati e le risposte sono incoraggianti. Nonostante la ricerca sia stata condotta mentre le organizzazioni erano alle prese con l'incertezza e l'impatto macroeconomico della pandemia di COVID-19, gli intervistati riferiscono che le rispettive aziende si stanno focalizzando sul miglioramento dell'assistenza clienti piuttosto che sulla riduzione dei costi associati. In particolare, le organizzazioni mirano a fornire migliori informazioni ai clienti (si veda la Figura 2).

Figura 2. Priorità delle organizzazioni per l’esperienza clienti

Nei prossimi 12 mesi, quali sono gli aspetti prioritari dell’esperienza clienti che la tua organizzazione desidera migliorare? (Percentuale di intervistati, organizzazioni con meno di 100 dipendenti, N=500)



Fonte: Enterprise Strategy Group

Vale la pena notare che le PMI appaiono leggermente meno ambiziose delle controparti di dimensioni maggiori. Le organizzazioni con 100 o più dipendenti sono più inclini a concentrarsi sull’aumento delle modalità di interazione con i clienti (44%) e sul miglioramento della visibilità e dell’utilizzo dei dati (30%).

Nel prosieguo di questo report analizzeremo le diverse modalità di gestione del servizio clienti e dell’assistenza e i risultati ottenuti dalle organizzazioni. Tuttavia, prima di discutere la metodologia, è essenziale esaminare diversi aspetti significativi dei dati a nostra disposizione.

Anche se vi è un accordo pressoché unanime sul miglioramento continuo dell’esperienza clienti come fattore determinante della prosperità aziendale, non tutte le organizzazioni attribuiscono la stessa importanza a questo aspetto. Abbiamo chiesto agli intervistati se concordano o meno con la seguente affermazione: “la mia organizzazione ritiene che l’esperienza clienti sia una priorità aziendale fondamentale”.

Tra le organizzazioni che hanno implementato un servizio clienti di tipo olistico e le prassi ottimali dell’assistenza, denominate “Esperti del servizio clienti e dell’assistenza” ai fini di questo report, il 76% si dichiara pienamente d’accordo. Al contrario, soltanto il 37% delle organizzazioni che hanno implementato il minor numero di prassi ottimali, chiamate “Principianti del servizio clienti e dell’assistenza”, si dichiara pienamente d’accordo. È chiaro come l’importanza che un’organizzazione attribuisce all’esperienza clienti sia direttamente legata alla sua capacità di implementare più diffusamente le prassi ottimali.

Abbiamo inoltre osservato che le organizzazioni con una visione più “customer centric” stanno ampliando con successo la propria base clienti a scapito di quelle meno attrezzate per eccellere nella customer experience. Abbiamo chiesto agli intervistati se le rispettive organizzazioni hanno aumentato o ridotto la propria quota di mercato negli ultimi sei mesi. **Quasi due terzi (65%) degli Esperti hanno riportato un aumento netto dei clienti rispetto ai concorrenti, mentre quasi la stessa percentuale di Principianti (67%) ha dichiarato che la crescita della clientela si è mantenuta a livelli costanti o è in calo.**

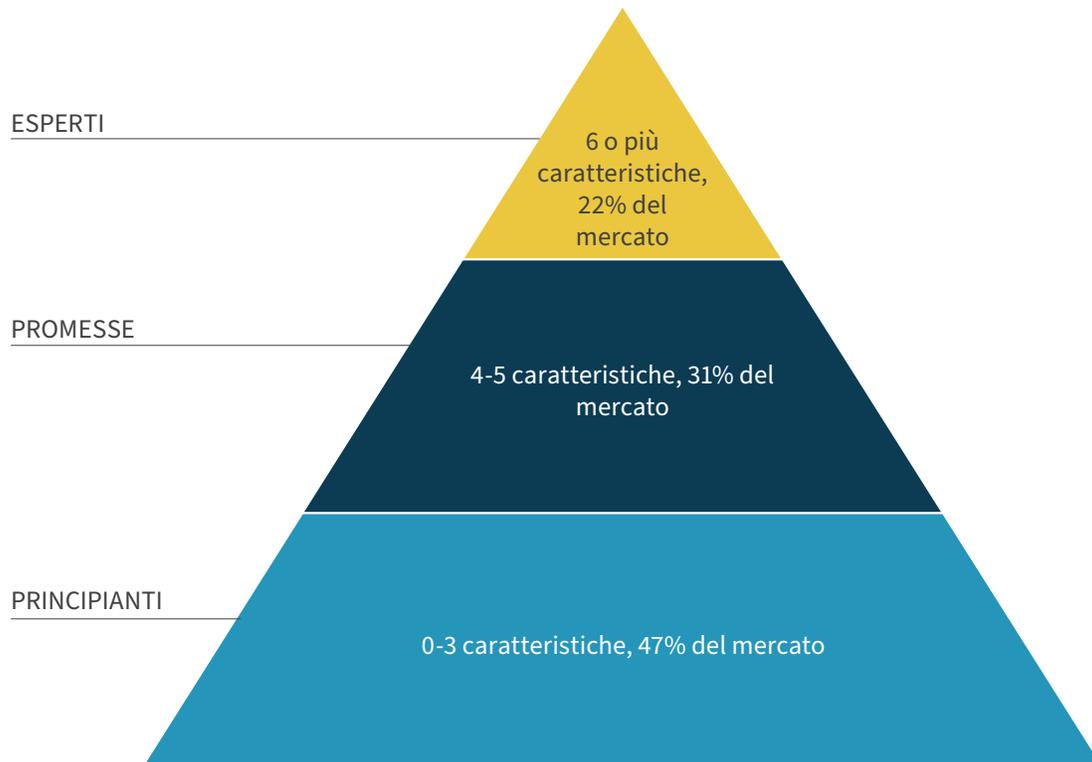
Quali sono gli ingredienti per diventare un Esperto del servizio clienti e dell’assistenza?

Abbiamo sviluppato una scala di maturità per valutare il posizionamento delle organizzazioni in un’ipotetica classifica che misura l’eccellenza dell’esperienza clienti. La scala utilizza sette domande del sondaggio come elementi indicativi per determinare il grado di maturità del servizio clienti e dell’assistenza di un’organizzazione. Ogni domanda riguarda un aspetto del team, degli strumenti e dei dati a disposizione per contribuire a migliorare le prestazioni della customer experience. Di seguito sono riassunti i punti principali:

- Gli agenti del servizio clienti e dell’assistenza sono in numero sufficiente e adeguatamente formati?
- L’organizzazione fornisce agli agenti tutti gli strumenti che garantiscono una buona “esperienza agenti” e consentono di svolgere al meglio il proprio lavoro?
- L’organizzazione è in grado di acquisire e registrare un’ampia serie di indicatori chiave di prestazione (KPI) in modo tempestivo? Questi dati vengono utilizzati per sviluppare ulteriormente i prodotti, i servizi e i processi aziendali?

Alle organizzazioni è stato assegnato un punteggio in modalità binaria, attribuendo o meno ciascuna delle sette caratteristiche distintive degli Esperti del servizio clienti e dell’assistenza. In questo report, vengono definite Esperte le organizzazioni che presentano almeno sei di queste caratteristiche, Promesse le organizzazioni che presentano quattro o cinque caratteristiche e Principianti le organizzazioni con un massimo di tre caratteristiche (per maggiori dettagli, si veda la Figura 3 e l’Appendice II: *i livelli di maturità nella gestione del servizio clienti e dell’assistenza*).

I professionisti dell’esperienza clienti possono usufruire di questi input come linee guida per migliorare l’efficienza della propria organizzazione. La nostra ricerca suggerisce chiaramente che la conoscenza e il consolidamento dei punti di forza, assieme al lavoro per colmare eventuali lacune, consentirà di migliorare non soltanto le prestazioni del servizio clienti e dell’assistenza, ma anche i risultati aziendali complessivi.

Figura 3. Livello attuale di maturità del servizio clienti e dell'assistenza

Fonte: Enterprise Strategy Group

Se da un lato i dati indicano chiaramente che la maggior parte delle organizzazioni ha margini di miglioramento significativi, dall'altro vale la pena notare che le organizzazioni di dimensioni maggiori superano le PMI in termini di maturità. Al 29% delle organizzazioni con più di 100 dipendenti è stato assegnato il livello Esperto, mentre tra le PMI il dato scende al 22%. Le PMI sono più inclini a rientrare nella categoria Principianti (47%) rispetto alle organizzazioni più grandi (36%).



Gli Esperti soddisfano e superano le aspettative dei clienti

Oltre agli elementi distintivi descritti, l'indagine fa riferimento a un'ampia gamma di KPI del servizio clienti e dell'assistenza. In tutte le metriche incluse nella ricerca, gli Esperti superano le loro controparti meno mature, dimostrando una delle ipotesi chiave della ricerca: *le prestazioni del servizio clienti e dell'assistenza dipendono in modo dimostrabile e quantificabile dalle prassi ottimali*. Questa sezione del report riassumerà le nostre conclusioni in merito all'eccellenza del servizio clienti e dell'assistenza.

Garantire ai clienti una tempestività di risposta leader del mercato

La velocità è una caratteristica fondamentale del servizio clienti e dell'assistenza. Uno degli errori più gravi che si possono compiere in ambito CX è sprecare il tempo prezioso degli utenti. Per misurare la rapidità con cui le organizzazioni sono in grado di reagire alle esigenze della clientela, abbiamo inserito diverse domande sul tema dell'agilità nei confronti del cliente.

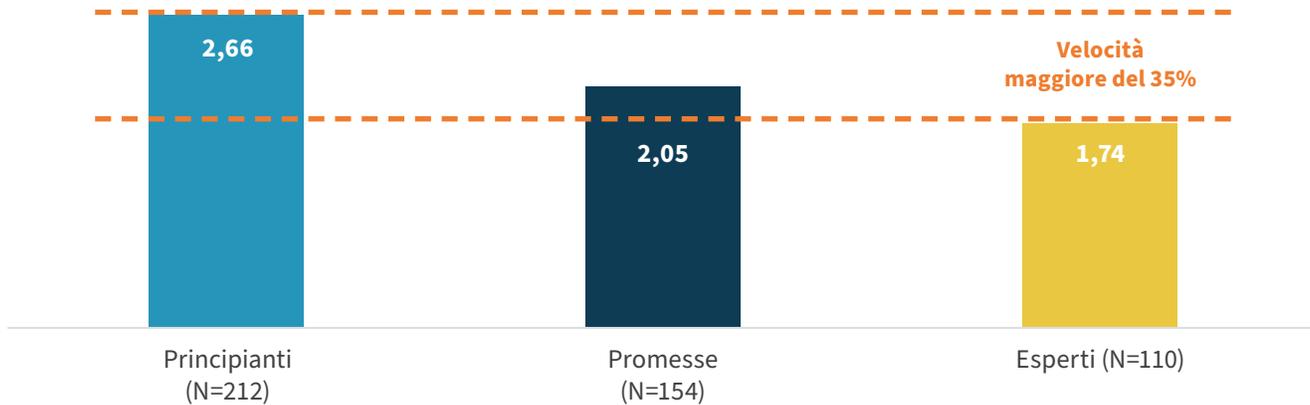
Dal punto di vista qualitativo, emerge chiaramente che gli Esperti *ritengono* di svolgere un ottimo lavoro per quanto riguarda l'agilità. ESG ha chiesto agli intervistati di valutare l'agilità della propria organizzazione in linea generale, cioè la capacità di adattarsi e di rispondere rapidamente alle esigenze dei clienti. La maggior parte (55%) degli intervistati in rappresentanza degli Esperti ha assegnato alla propria organizzazione il miglior punteggio possibile, "5 – Estremamente agile", mentre soltanto il 14% dei Principianti ha indicato una valutazione altrettanto elevata. In altre parole, **gli Esperti hanno una probabilità 3,9 volte superiore rispetto ai Principianti di rispondere alle esigenze dei clienti con grande agilità**.

Nonostante questa misura qualitativa sia in ultima analisi soggettiva, esistono dati aggiuntivi a supporto della sua veridicità. La prima misura quantitativa dell'agilità nei confronti del cliente è il "tempo di prima replica", vale a dire il tempo che trascorre tra l'invio di un ticket da parte del cliente e la risposta di un agente del servizio clienti. Quando un cliente contatta un'azienda perché ha una domanda o un problema, l'ultima cosa che ci si augura è scontentarlo con una risposta che si fa attendere troppo a lungo. I dati mostrano che, a livello di gruppo, **gli Esperti sono significativamente più reattivi: rispetto ai Principianti, quasi il doppio ha confermato un tempo medio di prima replica inferiore a un'ora** (51% contro 27%). Inoltre, la media di gruppo del tempo medio di prima replica è più rapida di un'ora rispetto a quella dei Principianti (si veda la Figura 4).

Gli Esperti vantano un tempo medio di soluzione totale inferiore del 44%, quasi 3 ore, rispetto ai Principianti.

Figura 4. Misurazione del tempo medio di prima replica

In media, qual è il tempo trascorso tra l'invio di una richiesta di informazioni, una richiesta di assistenza o un ticket da parte del cliente e la risposta di un agente del servizio clienti (tempo medio di prima replica)? (Media delle organizzazioni con meno di 100 dipendenti)



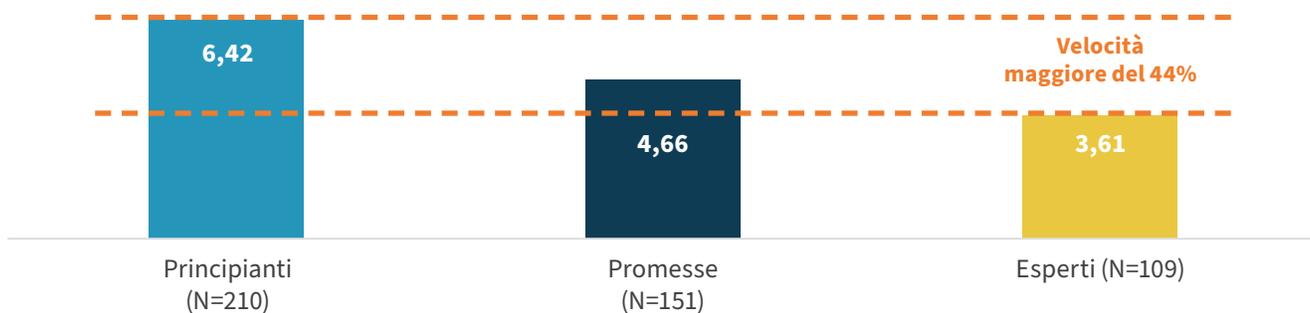
Fonte: Enterprise Strategy Group

Oltre al tempo di prima di risposta, abbiamo misurato anche il tempo medio di soluzione completa, cioè il tempo che trascorre dalla richiesta iniziale al buon esito della risoluzione (una seconda misura quantitativa dell'agilità nei confronti del cliente ancora più importante). Di nuovo, **gli Esperti superano la concorrenza: rispetto ai Principianti, più del doppio ha confermato un tempo medio di soluzione completa inferiore a un'ora** (45% contro 18%). Inoltre, la media di gruppo del tempo medio di soluzione completa è più rapida del 44% rispetto a quella dei Principianti (si veda la Figura 5).

Questo dimostra come il punteggio di agilità elevato che gli Esperti attribuiscono alla propria organizzazione sia assolutamente giustificato. L'82% di tutte le PMI intervistate concorda nel ritenere l'agilità fondamentale o importante per la propria organizzazione, e i Principianti sanno perfettamente che non possono rimanere attardati.

Figura 5. Misurazione del tempo medio di soluzione completa

In media, qual è il tempo trascorso tra l'invio di una richiesta di informazioni, una richiesta di assistenza o un ticket da parte del cliente e il buon esito della soluzione (tempo medio di soluzione completa)? (Media delle organizzazioni con meno di 100 dipendenti)



Fonte: Enterprise Strategy Group

Velocità ed efficacia sono la formula vincente per il servizio clienti e l’assistenza

La velocità è una caratteristica fondamentale dell’assistenza clienti, ma una risposta rapida e inutile causa un’esperienza negativa per il cliente tanto quanto una risposta lenta. Essere un Esperto del servizio clienti e dell’assistenza significa fornire soluzioni rapide e al tempo stesso efficaci.

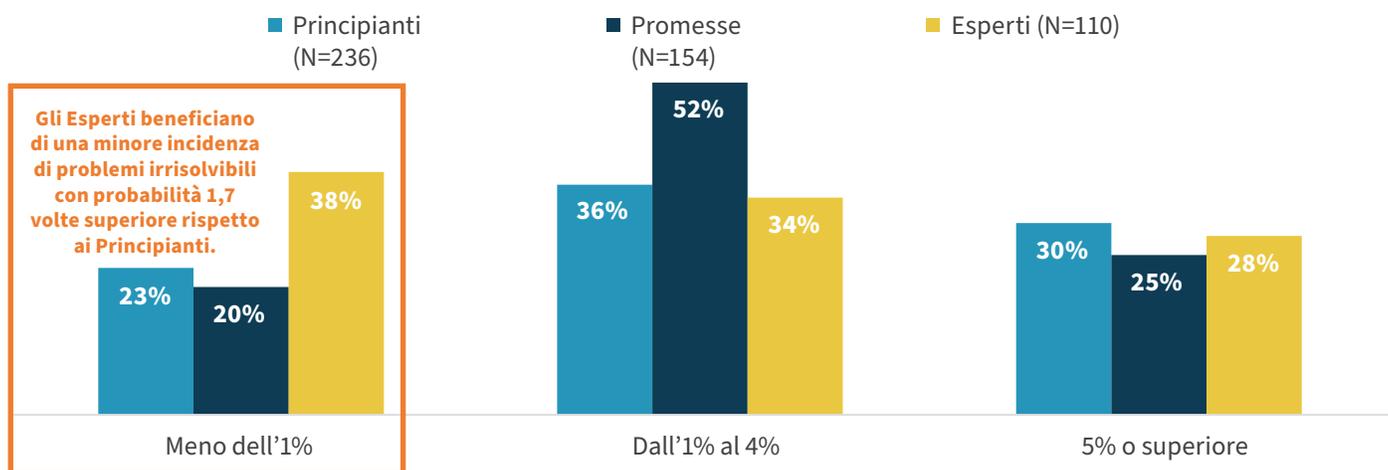
Da un punto di vista qualitativo, è possibile osservare che gli Esperti ritengono di soddisfare il requisito dell’efficacia. Abbiamo chiesto agli intervistati di valutare le proprie organizzazioni in base alla capacità di fornire ai clienti le informazioni e le soluzioni di cui hanno bisogno. **Gli Esperti hanno valutato i propri team come leader di mercato o solidi con una probabilità 2,3 volte superiore rispetto ai Principianti** (73% contro 32%). Come per l’agilità, la ricerca ha tenuto conto anche di misure quantitative di efficacia per integrare i dati qualitativi.

La prima misura quantitativa per valutare l’efficacia nel fornire informazioni ai clienti è la percentuale complessiva di problemi non risolti. Sebbene sia inevitabile che un certo numero di problemi dei clienti rimanga irrisolto, le organizzazioni che possiedono i team meglio posizionati, utilizzano gli strumenti migliori e fanno un uso più intelligente dei dati dovrebbero essere in grado di ridurre al minimo i ticket non risolti. Questa considerazione è supportata dall’evidenza dei dati: **il 38% degli Esperti dichiara che meno dell’1% dei problemi dei clienti non trova soluzione, quasi il doppio rispetto a quella dei Principianti (23%)**.

Gli Esperti registrano una frequenza di soluzioni al primo contatto maggiore del 12% rispetto ai Principianti, ottimizzando l’efficienza degli agenti e la soddisfazione dei clienti.

Figura 6. L’incidenza dei problemi dei clienti che rimangono irrisolti

Qual è la percentuale di richieste di informazioni, richieste di assistenza o ticket che il personale dell’assistenza clienti della tua organizzazione non è in grado di risolvere con successo? (Percentuale di intervistati, organizzazioni con meno di 100 dipendenti)



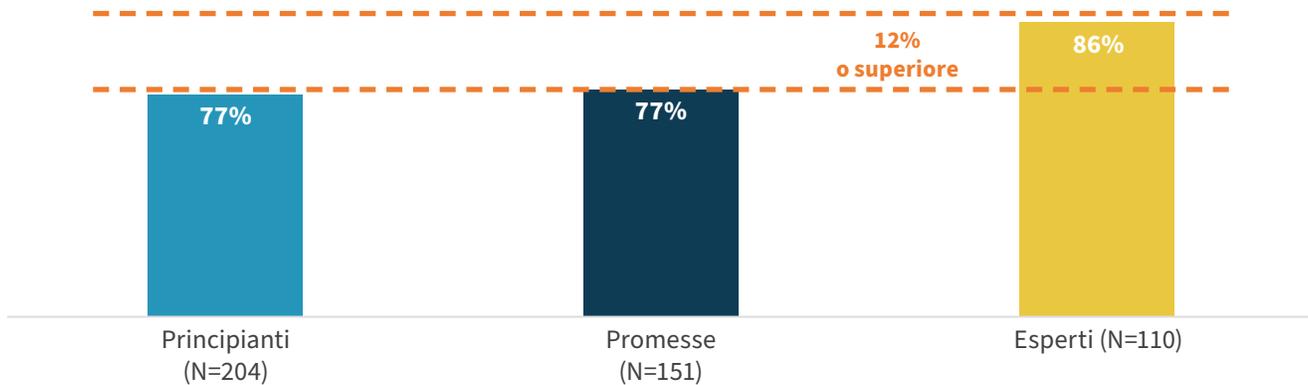
Fonte: Enterprise Strategy Group

Un’altra misura quantitativa dell’efficacia del team di servizio clienti e assistenza è la percentuale di richieste che è in grado di risolvere con una singola interazione (cioè la percentuale di ticket risolti al primo contatto). Ancora una volta, gli Esperti si confermano i migliori in termini di capacità di risolvere immediatamente i problemi dei clienti e riferiscono che, in media, l’86% delle problematiche della clientela viene risolto con un’unica interazione rispetto al 77% indicato dai Principianti.

È opportuno notare che, in forma aggregata, le PMI tendono a superare le aziende più grandi in ciascuna di queste misure quantitative (tempo medio di prima replica, tempo medio di soluzione completa e percentuale di problemi non risolti). L'ipotesi è che le organizzazioni più piccole abbiano un volume di ticket inferiore e un maggiore margine di manovra per rispondere ai clienti, ottenendo in ultima analisi risultati più positivi.

Figura 7. Ticket risolti al primo contatto

Qual è la percentuale di richieste di informazioni, richieste di assistenza o ticket che il personale dell'assistenza clienti è in grado di risolvere con successo con una singola interazione? (Media delle organizzazioni con meno di 100 dipendenti)



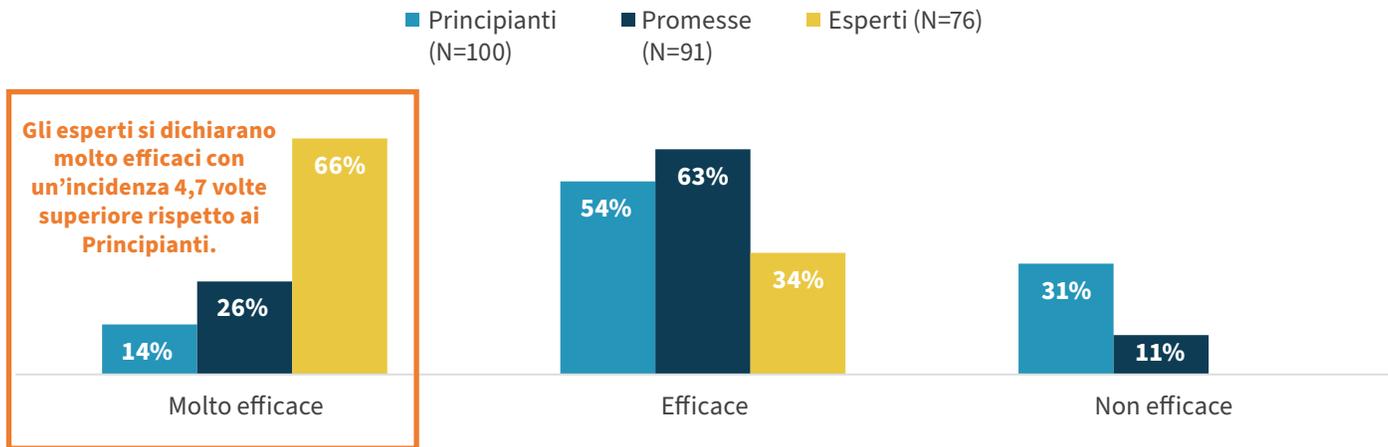
Fonte: Enterprise Strategy Group

Aiuto self-service per i clienti

Uno dei modi più efficaci per ottimizzare il servizio clienti e l'assistenza è proporre delle soluzioni self-service. In quest'ottica, l'elemento cruciale di una strategia globale di customer experience è il centro assistenza online. Il centro assistenza online raccoglie le domande più frequenti (FAQ), i dettagli dei prodotti, le policy, ecc., consentendo ai clienti di trovare le informazioni di cui hanno bisogno senza doversi rivolgere a un agente. Tuttavia, la creazione di un centro assistenza efficace non si esaurisce in un singolo intervento, ma richiede aggiornamenti costanti. Le informazioni di cui necessitano i clienti cambiano nel tempo con il rilascio di nuovi prodotti, l'aggiornamento dei software e le modifiche alle policy aziendali. Come prevedibile, gli Esperti conoscono bene queste dinamiche. Abbiamo chiesto agli intervistati di valutare l'efficacia e la continuità degli aggiornamenti del centro assistenza. **Due terzi degli Esperti (66%) si dichiarano molto efficaci, con un'incidenza 4,7 volte superiore rispetto ai Principianti (14%, si veda la Figura 8).**

Figura 8. Mantenere aggiornate le risorse del centro assistenza

Quanto è efficace la tua organizzazione nel garantire l'aggiornamento delle risorse del centro assistenza online (ad esempio, pubblicazione regolare di nuove informazioni, rimozione di informazioni obsolete, ecc.)?
(Percentuale di intervistati, organizzazioni con meno di 100 dipendenti)



Fonte: Enterprise Strategy Group

Coinvolgere i clienti, ovunque essi siano

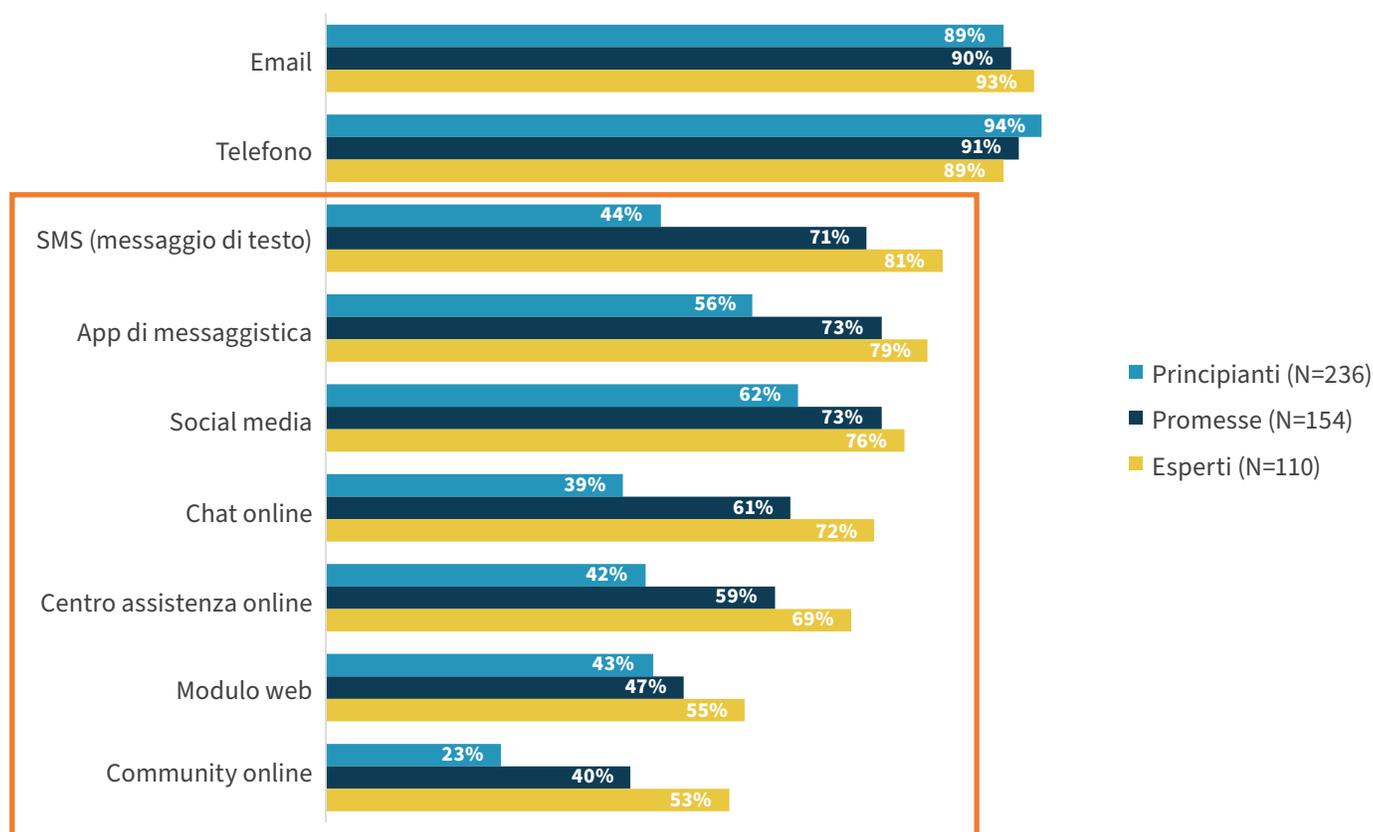
Le modalità per interagire con i clienti sono aumentate vertiginosamente nell'ultimo decennio. Sono finiti i tempi in cui era sufficiente indicare un semplice indirizzo email e un numero di telefono "di contatto". Al giorno d'oggi, i clienti si aspettano che le organizzazioni li raggiungano ovunque, ad esempio tramite canali non tradizionali come messaggio di testo, chat e social media.

I dati mostrano che gli Esperti stanno abbracciando la filosofia omnicanale. Abbiamo sottoposto agli intervistati un elenco di possibili canali per il coinvolgimento dei clienti e abbiamo chiesto quali tra questi sono già in uso nelle rispettive organizzazioni. Se da un lato l'interazione per via telefonica o tramite email è quasi onnipresente, dall'altro è molto più probabile che le organizzazioni Esperte abbiano adottato anche canali come risorse di assistenza online, app di messaggistica, account social, chat online e messaggi di testo (si veda la Figura 9). In effetti, se si considera il numero medio di canali utilizzati dalle organizzazioni, **gli Esperti offrono in media circa due canali di coinvolgimento in più rispetto ai Principianti (6,2 contro 4,4).**

Gli Esperti offrono diversi canali di coinvolgimento dei clienti, in media due in più rispetto ai Principianti.

Figura 9. Canali utilizzati per il coinvolgimento dei clienti

Indica se la tua organizzazione offre il servizio clienti attraverso uno dei seguenti canali. (Percentuale di intervistati, organizzazioni con meno di 100 dipendenti)



Fonte: Enterprise Strategy Group

Non deve sorprendere il fatto che le PMI sono molto meno propense a offrire alcuni di questi canali di coinvolgimento rispetto alle controparti mid-market ed enterprise. Tra i canali coinvolti citiamo chat online (53% contro 73%), centro assistenza online (53% contro 82%), community online (35% contro 53%) e moduli web (47% contro 70%).

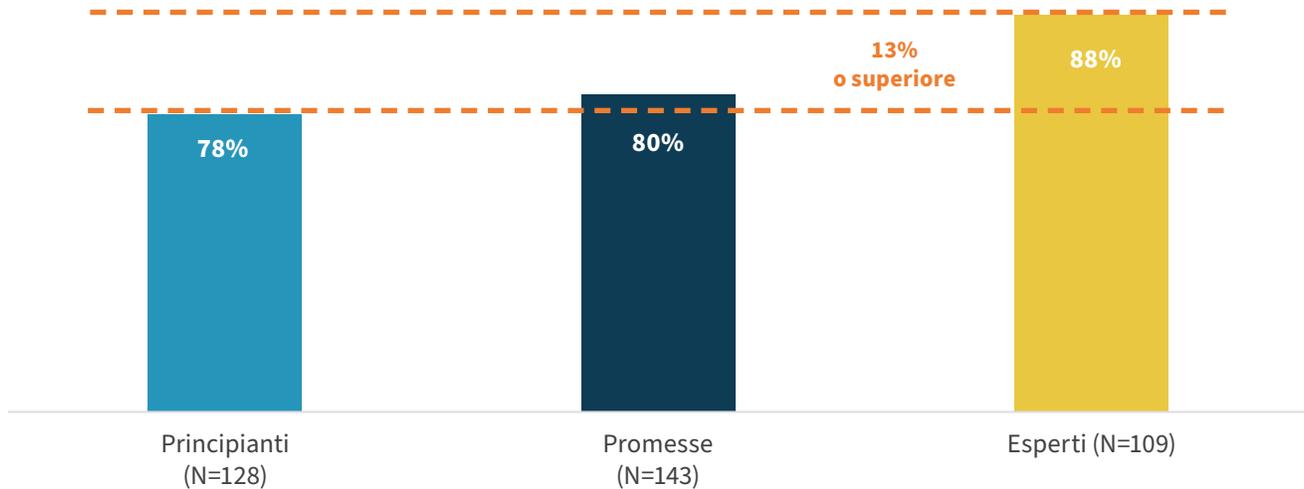
Una completa sinergia: l’eccellenza del servizio e dell’assistenza per ridurre gli sforzi del cliente

Tutti i KPI e le funzionalità discusse finora servono un obiettivo comune: fornire un’esperienza di assistenza clienti senza intoppi. I clienti devono ottenere l’aiuto richiesto senza impegnarsi più del dovuto per ricevere l’attenzione che meritano. Se un cliente viene trasferito da un reparto all’altro, invia ripetuti solleciti o è costretto a utilizzare diversi canali per ottenere delle risposte soddisfacenti e una soluzione adeguata, significa che sta faticando decisamente troppo.

A questo proposito, una misura del successo di un’organizzazione è il punteggio Customer Effort Score (CES), la valutazione dello “sforzo” del cliente. Come indicatore del CES, abbiamo chiesto agli intervistati del sondaggio di stimare la percentuale di clienti che, a loro avviso, ritengono che l’azienda abbia agevolato la gestione delle richieste di assistenza. In media, **gli Esperti sostengono che l’88% dei clienti ritiene di interagire con l’azienda senza difficoltà, una percentuale significativamente più alta rispetto a quella dei Principianti (78% dei clienti, si veda la Figura 10).**

Figura 10. Valutazione dello “sforzo” dei clienti

In base al feedback ricevuto dalla tua organizzazione, qual è la percentuale di clienti che, a tuo avviso, ritengono che l'azienda abbia agevolato la gestione delle richieste di assistenza? (Media delle organizzazioni con meno di 100 dipendenti)



Fonte: Enterprise Strategy Group



Esperienza agenti: come indirizzarli al successo

In questo report abbiamo discusso il concetto di servizio clienti “olistico” e le prassi ottimali di assistenza. Certamente, la maggior parte di queste best practice riguarda l’esperienza *clienti*, ma non possiamo trascurare quella degli agenti. Gli agenti del servizio e dell’assistenza sono in prima linea nelle interazioni con i clienti, quindi è essenziale che siano attrezzati per soddisfarli e contribuire a rafforzare la fedeltà all’azienda e al marchio.

Eliminare i silos di dati multicanale

In precedenza abbiamo discusso di come gli Esperti tendano a offrire ai clienti più canali di coinvolgimento rispetto alle controparti. In teoria, fornire più opzioni e maggiore flessibilità significa contribuire a migliorare l’esperienza clienti, ma in pratica non è sempre così.

Prendiamo il caso di un cliente che discute un problema al telefono con un incaricato del servizio clienti, e qualche giorno dopo invia una domanda di approfondimento a un altro agente in una chat online. In assenza di un profilo chiaro e multicanale che contenga informazioni sul cliente, sul suo problema e su eventuali progressi verso la soluzione, è improbabile che l’agente in chat sia in grado di fornire un’esperienza positiva. Questo scenario sottolinea l’importanza di garantire agli agenti una visione omnicanale del cliente, una capacità che varia in base al livello di maturità del servizio clienti e dell’assistenza di un’organizzazione.

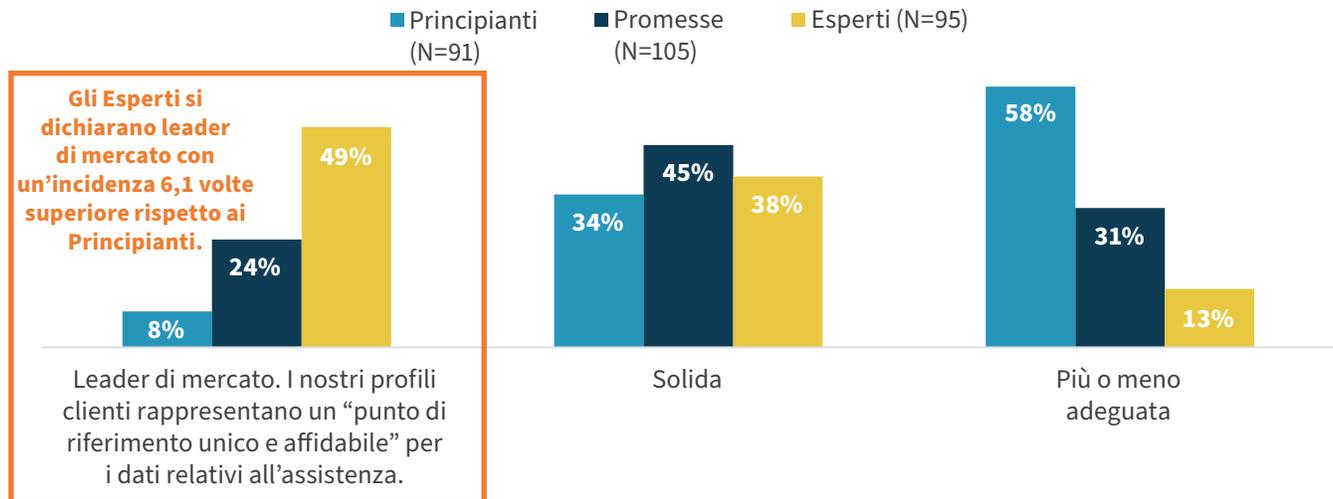
Nell’ambito della nostra ricerca, abbiamo chiesto agli intervistati di valutare la capacità della propria organizzazione di sviluppare profili completi dei clienti e tenere traccia della cronologia delle interazioni su tutti i canali. **Numerosi Esperti (49%) valutano le organizzazioni come leader di mercato, affermando che i profili clienti rappresentano un “punto di riferimento unico e affidabile” per i dati relativi all’assistenza.** Al contrario, soltanto l’8% dei Principianti è altrettanto fiducioso riguardo la completezza dei profili dei clienti (si veda la Figura 11).

Oltre alla *qualità* della visione omnicanale di un’organizzazione, è necessario tenere in considerazione anche la *rapidità* con cui è in grado di rendere accessibili questi dati agli agenti. Quando abbiamo chiesto agli intervistati di descrivere come vengono creati i profili multicanale dei clienti presso le loro organizzazioni, un numero consistente (44%) di Principianti ha affermato che il processo avviene manualmente e a intervalli regolari, mentre soltanto il 26% degli Esperti ha dato la stessa risposta. Le organizzazioni con un livello di maturità del servizio clienti e dell’assistenza più elevato sono in grado di fornire agli agenti informazioni più aggiornate da tutti i canali disponibili.

Gli Esperti vantano una visibilità omnicanale del cliente leader di mercato con una percentuale 6,1 volte superiore rispetto ai Principianti.

Figura 11. Garantire la visibilità omnicanale grazie a un efficace profilo cliente

Come giudicheresti la capacità della tua organizzazione di creare profili clienti completi (cioè che includono tutti i canali di interazione) e cronologicamente esaustivi? (Percentuale di intervistati, organizzazioni con meno di 100 dipendenti)

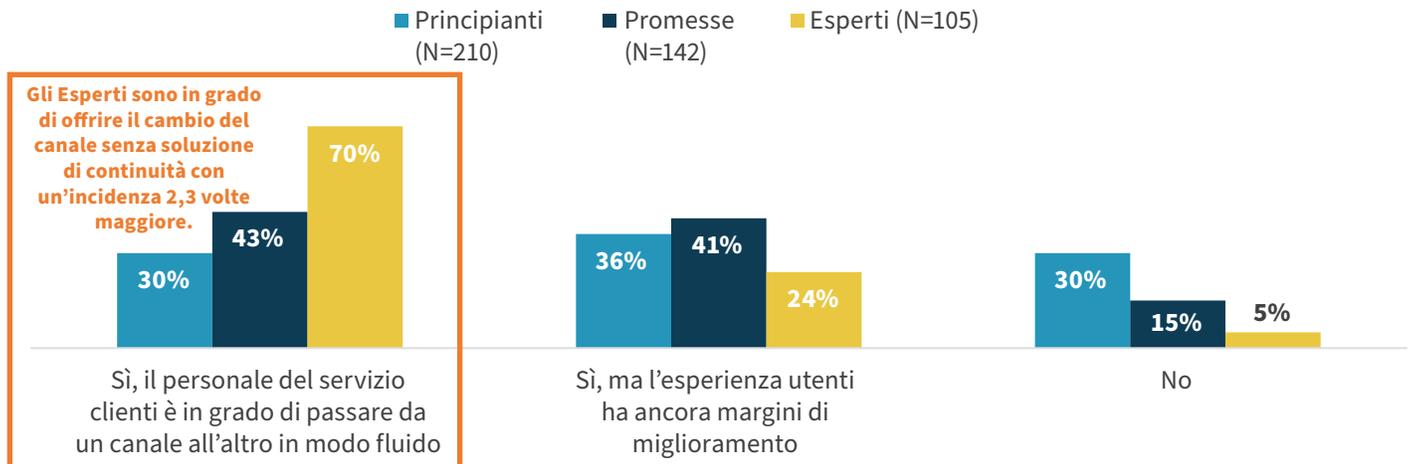


Fonte: Enterprise Strategy Group

Fornire visibilità su tutti i canali di coinvolgimento è uno dei modi in cui le organizzazioni possono eliminare i silos di dati. Un altro metodo è quello di consentire agli agenti di passare rapidamente da un canale all’altro per assistere meglio i clienti. Facciamo un esempio. Un agente sta chattando online con un cliente, ma durante la conversazione si rende conto che potrebbe risolvere più rapidamente il problema con una telefonata. La possibilità di cambiare canale senza interruzioni per velocizzare i tempi di risoluzione contribuisce a migliorare l’esperienza. Rimanere bloccati in un canale inefficiente o cambiare canale in maniera tale da infastidire o destabilizzare il cliente causerà un’esperienza negativa. Anche in questo caso, **gli Esperti rappresentano un esempio di successo: il 70% afferma che gli agenti dell’assistenza hanno la capacità di passare da un canale all’altro in modo fluido, una percentuale 2,3 volte superiore rispetto ai Principianti (30%, si veda la Figura 12).**

Figura 12. Capacità di passare da un canale all’altro in modo fluido

Il personale del servizio clienti ha la possibilità di cambiare il canale su cui sta interagendo con un cliente per soddisfare al meglio le sue esigenze (ad esempio, passando da una conversazione telefonica a una conversazione in chat)?
(Percentuale di intervistati, organizzazioni con meno di 100 dipendenti)



Fonte: Enterprise Strategy Group

L’ottimizzazione dell’esperienza agenti aumenta l’efficienza e aiuta a ridurre il burnout

Uno dei principi fondamentali della nostra scala di maturità riguarda le soluzioni tecnologiche a disposizione degli agenti del servizio clienti e dell’assistenza. Abbiamo già discusso le correlazioni osservate in questo ambito: la presenza di strumenti che garantiscano profili dei clienti sempre aggiornati e completi su più canali e la capacità degli agenti di alternare senza soluzione di continuità i canali di coinvolgimento dei clienti. Per analizzare l’esperienza con la tecnologia più in generale, abbiamo chiesto agli intervistati di valutare il livello di soddisfazione del personale del servizio clienti e dell’assistenza nei confronti delle soluzioni tecnologiche e degli strumenti che utilizzano per svolgere le proprie mansioni. In una scala di valutazione compresa tra 0 (per nulla soddisfatto) e 10 (estremamente soddisfatto), il **91% degli Esperti ha assegnato un voto di 9 o 10 al livello di soddisfazione dei propri team nei confronti delle soluzioni help desk. Al contrario, soltanto il 26% delle Promesse e il 5% dei Principianti ha espresso un giudizio altrettanto lusinghiero sugli strumenti a disposizione.**

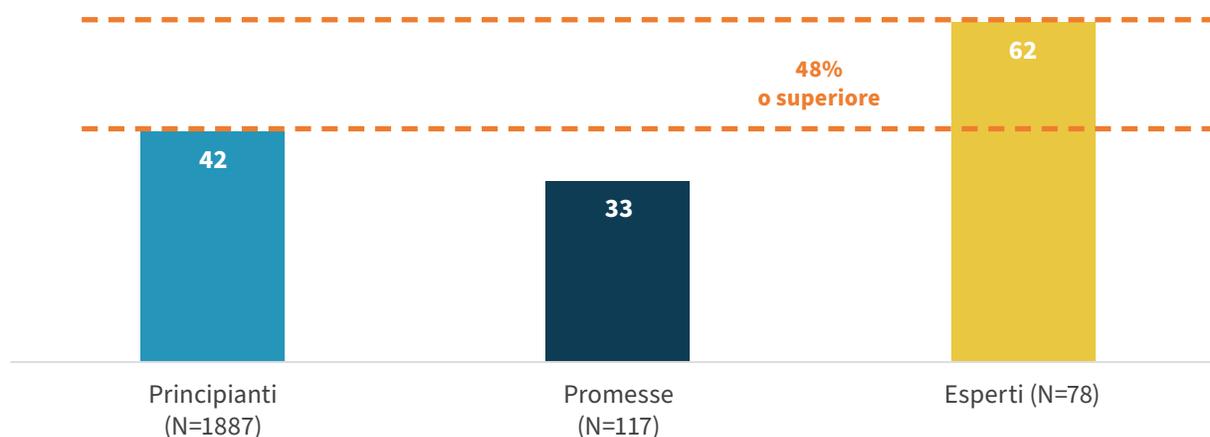
L’attenzione nei confronti delle migliori tecnologie impiegate per il personale del servizio clienti e dell’assistenza è un mezzo per conseguire molti fini, alcuni dei quali, dall’agilità incentrata sul cliente alla maggiore efficacia delle soluzioni, sono già stati discussi in questo documento. Un ulteriore obiettivo è rappresentato dall’efficienza e dalla produttività degli agenti. Dal punto di vista qualitativo, i dati indicano chiaramente che gli Esperti *ritengono* di svolgere un ottimo lavoro per quanto riguarda la produttività degli agenti. ESG ha chiesto agli intervistati di valutare l’efficienza del proprio team, e sette Esperti su dieci (70%) hanno definito come leader del mercato o solida la propria organizzazione, mentre soltanto il 28% dei Principianti ha indicato una valutazione altrettanto elevata. In altre parole, **gli Esperti vantano probabilità 2,5 volte superiori rispetto ai Principianti di offrire le migliori prestazioni in termini di efficienza degli agenti.**

Ancora una volta, i dati quantitativi confermano questa valutazione qualitativa. Tra i partecipanti al sondaggio, abbiamo isolato il numero di collaboratori esclusivamente o prevalentemente incaricati del servizio clienti e dell'assistenza, e il numero complessivo di richieste di informazioni, richieste di assistenza e ticket gestiti al mese. Unendo questi due punti di dati, abbiamo ottenuto una misura quantitativa del rendimento degli agenti: il numero medio di ticket gestiti al mese per ciascun membro del team di assistenza. Secondo tale metrica, il gruppo degli **Esperti è risultato il più brillante. Gli agenti riescono a gestire il 48% di richieste mensili in più rispetto ai Principianti** (si veda la Figura 13).

Gli agenti delle organizzazioni Esperte gestiscono il 48% di richieste in più nello stesso arco di tempo rispetto ai Principianti.

Figura 13. Misurazione della produttività degli agenti

Richieste del servizio clienti gestite per agente al mese (media delle organizzazioni con meno di 100 dipendenti)

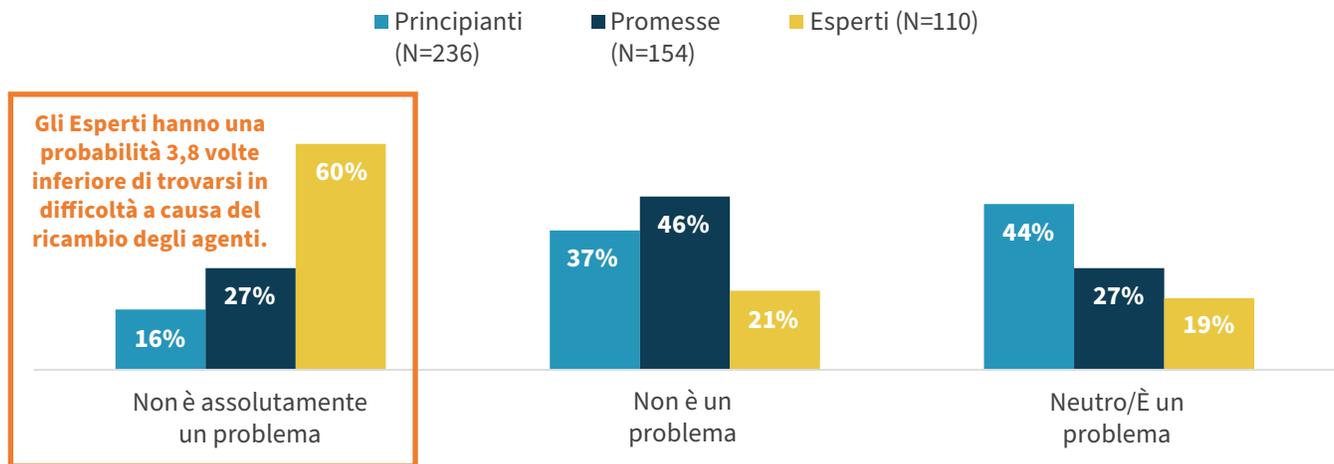


Fonte: Enterprise Strategy Group

Tuttavia, dai nostri dati emerge una correlazione inversa tra il livello di maturità e i problemi di ricambio del personale che si occupa del servizio clienti e dell'assistenza. Abbiamo chiesto agli intervistati di descrivere il tasso di ricambio all'interno della propria organizzazione. **La maggioranza degli Esperti (60%) dichiara che il ricambio di personale "non è assolutamente un problema", con un'incidenza 3,8 volte superiore rispetto ai Principianti (16%, si veda la Figura 14).** Da questi dati si evince che gli Esperti hanno meno difficoltà a fidelizzare i dipendenti, perché, oltre a fornire un'adeguata formazione e a garantire dimensioni ottimali dell'organico, mettono a disposizione del personale tutti gli strumenti necessari per facilitare lo svolgimento delle mansioni lavorative.

Figura 14. Misurazione delle difficoltà associate al ricambio degli agenti

Come valuteresti il tasso di ricambio del personale che si occupa del servizio clienti e dell'assistenza nella tua organizzazione? (Percentuale di intervistati, filtrati per PMI)



Fonte: Enterprise Strategy Group



Correlazione tra eccellenza del servizio clienti e dell'assistenza e migliori risultati aziendali

L'analisi condotta finora ha chiarito come la scala di maturità sviluppata abbia una forte correlazione con le metriche che misurano il successo nell'organizzazione del servizio clienti e dell'assistenza. Tuttavia, il discorso non si esaurisce in questo ambito. Esiste anche un legame con strumenti di misurazione del successo aziendale di più ampia portata, ad esempio soddisfazione dei clienti, ampliamento della clientela e della relativa spesa e fiducia nella capacità dell'organizzazione di fidelizzare i clienti. L'implicazione è chiara: ottimizzando le funzioni di servizio e assistenza, le organizzazioni si trovano nelle condizioni ideali per soddisfare i clienti e, di conseguenza, favorire la solidità generale dell'azienda.

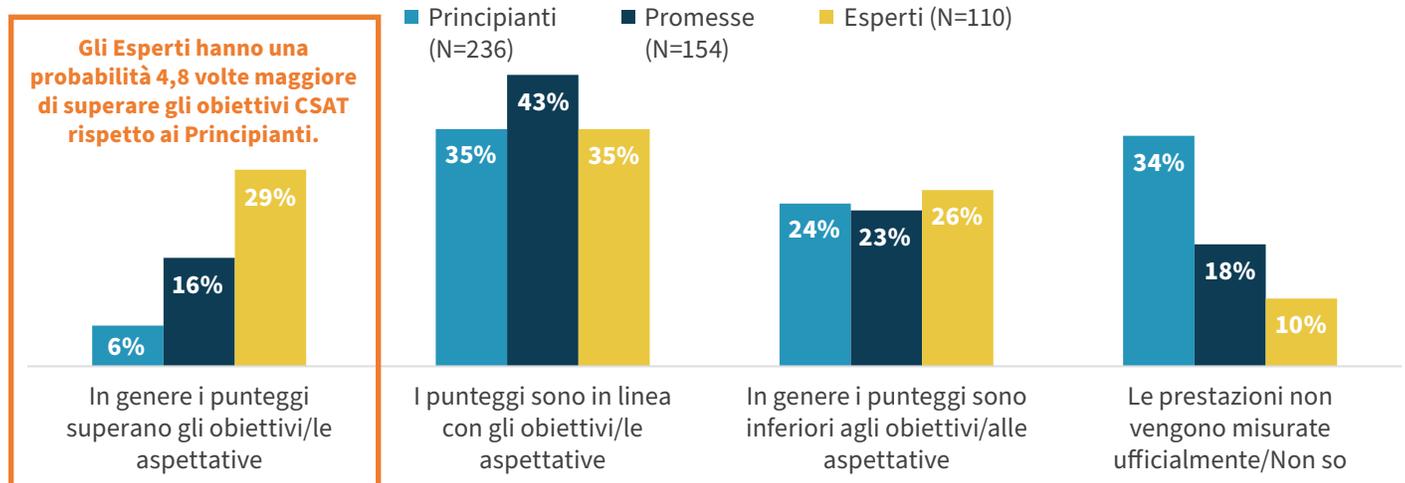
Soddisfare i clienti per promuovere il coinvolgimento

L'opportunità per il team del servizio clienti e dell'assistenza di trasformarsi da semplice centro di costo a vero e proprio elemento di differenziazione competitivo dipende dalla capacità di migliorare la soddisfazione del cliente. In tal senso, i team possono dare una mano nel promuovere la fidelizzazione e il coinvolgimento dei clienti, aumentando di conseguenza la percentuale di spesa specifica (share of wallet) e la retention.

Per confermare il collegamento tra la nostra scala di maturità e la soddisfazione dei clienti, abbiamo chiesto agli intervistati di indicare in che misura le prestazioni delle relative organizzazioni soddisfano gli obiettivi di punteggio CSAT. Quasi un terzo di Esperti che hanno partecipato al sondaggio riferisce che in genere gli obiettivi vengono superati, con un ulteriore 35% che sostiene di raggiungere gli obiettivi prestabiliti. In altre parole, **gli Esperti hanno una probabilità 4,8 volte superiore rispetto ai Principianti (6%) di superare gli obiettivi di soddisfazione dei clienti** (si veda la Figura 15).

Figura 15. Prestazioni del punteggio CSAT in relazione agli obiettivi

In genere, quali sono le prestazioni della tua organizzazione in termini di soddisfazione del cliente (punteggio CSAT, se monitorato)? (Percentuale di intervistati, organizzazioni con meno di 100 dipendenti)

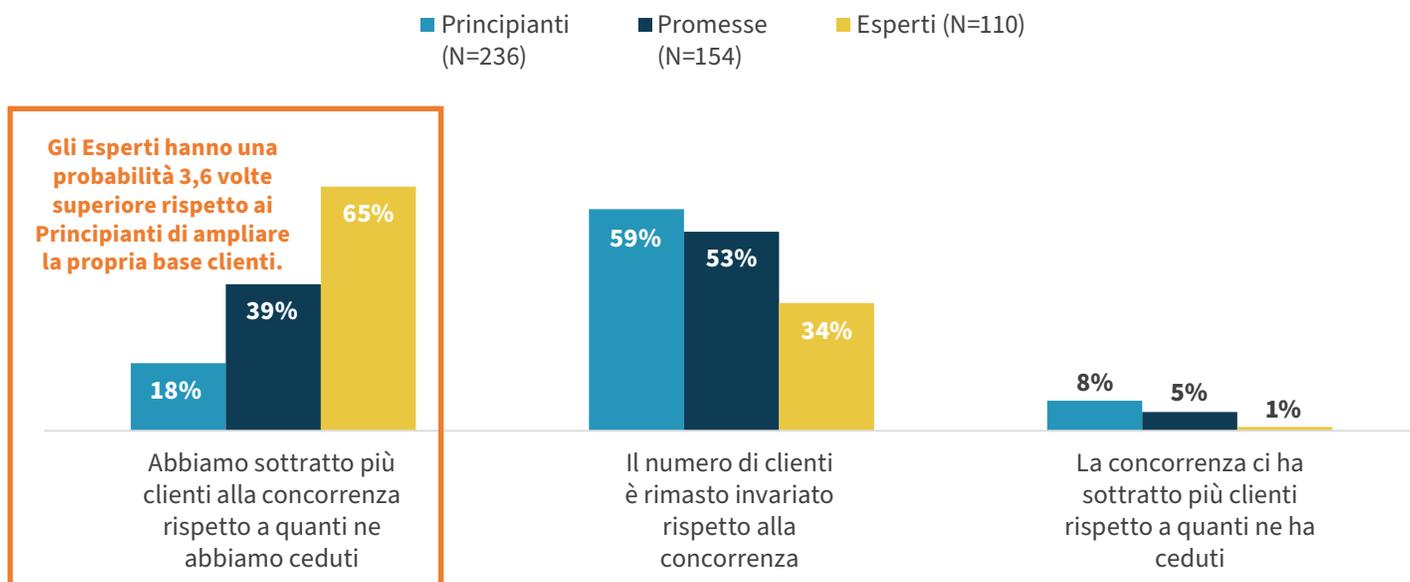


Fonte: Enterprise Strategy Group

Il livello di maturità dell'assistenza clienti influenza anche una serie di metriche di prestazioni aziendali correlate. La soddisfazione del cliente è spesso legata alla crescita della quota di mercato. In teoria, una customer experience eccezionale aumenta la soddisfazione del cliente, il quale genera a sua volta un passaparola positivo e l'ampliamento della base clienti. Per testare questa ipotesi, abbiamo chiesto agli intervistati di descrivere le prestazioni della propria organizzazione negli ultimi sei mesi: se ha registrato un incremento netto di clienti, se non ci sono state variazioni o se ha subito una perdita netta di clienti. **Circa due terzi (65%) degli Esperti hanno riscontrato un aumento dei clienti, una percentuale 3,6 volte superiore rispetto ai Principianti (18%, si veda la Figura 16).**

Figura 16. Modifiche della quota di mercato

Quali delle seguenti affermazioni descrive al meglio le prestazioni della tua organizzazione negli ultimi 6 mesi?
(Percentuale di intervistati, organizzazioni con meno di 100 dipendenti)

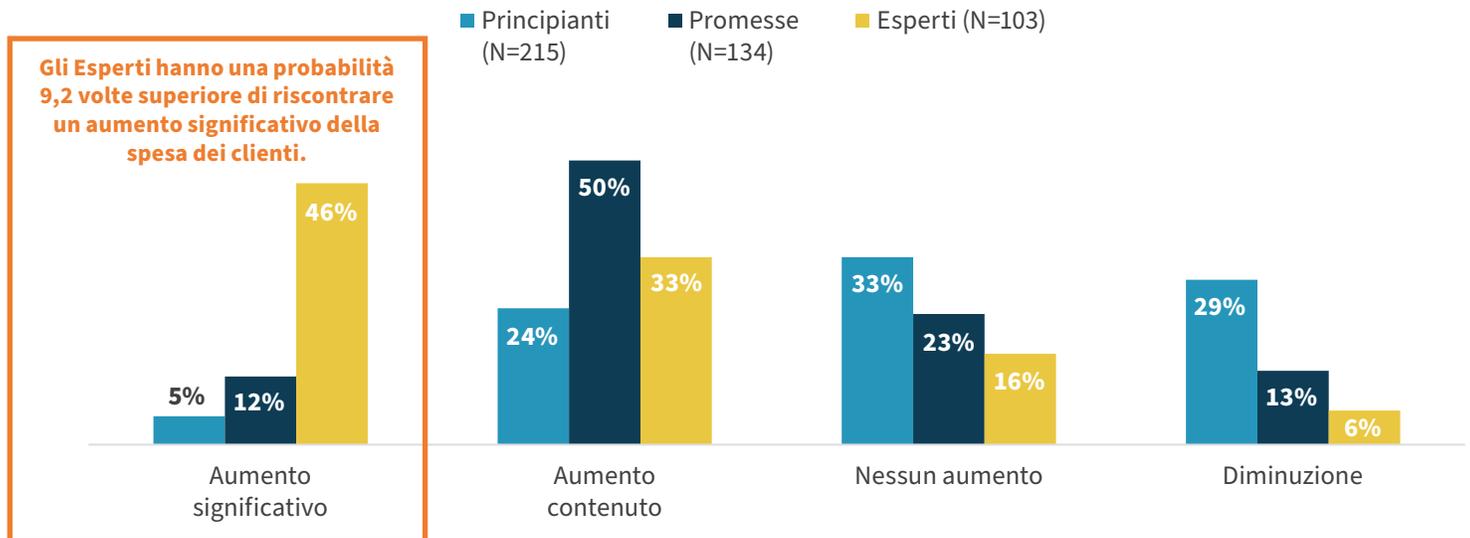


Fonte: Enterprise Strategy Group

Analogamente, la soddisfazione dei clienti è legata (in teoria) all'aumento della spesa nel tempo. Il ragionamento presuppone che i clienti siano più ricettivi nei confronti delle offerte di upselling e cross-selling provenienti da fornitori che svolgono un lavoro eccellente per soddisfare le loro esigenze. Per verificare l'esistenza di questo collegamento, abbiamo chiesto agli intervistati come è cambiata la spesa per cliente negli ultimi sei mesi. **Mentre una percentuale considerevole (46%) di Esperti dichiara che la spesa è aumentata in modo significativo, soltanto il 5% dei Principianti ha dato la stessa risposta.** Per contro, la maggioranza (62%) dei Principianti rileva una spesa costante o in diminuzione, rispetto al 22% degli Esperti (si veda la Figura 17).

Figura 17. Andamento della spesa dei clienti

Negli ultimi 6 mesi, come definiresti la variazione dell'importo annuo che i clienti spendono presso la tua organizzazione (cioè la spesa annuale di un cliente tipo che acquista i tuoi beni e servizi)? (Percentuale di intervistati, organizzazioni con meno di 100 dipendenti)



Fonte: Enterprise Strategy Group

Infine, i dati mostrano che le prestazioni passate determinano una maggiore fiducia nell'andamento futuro: **il 55% degli Esperti ritiene che la propria organizzazione supererà gli obiettivi di fidelizzazione dei clienti nei prossimi 12 mesi, contro appena il 12% dei Principianti.**

Qual è il valore attribuito ai team dell'assistenza clienti?

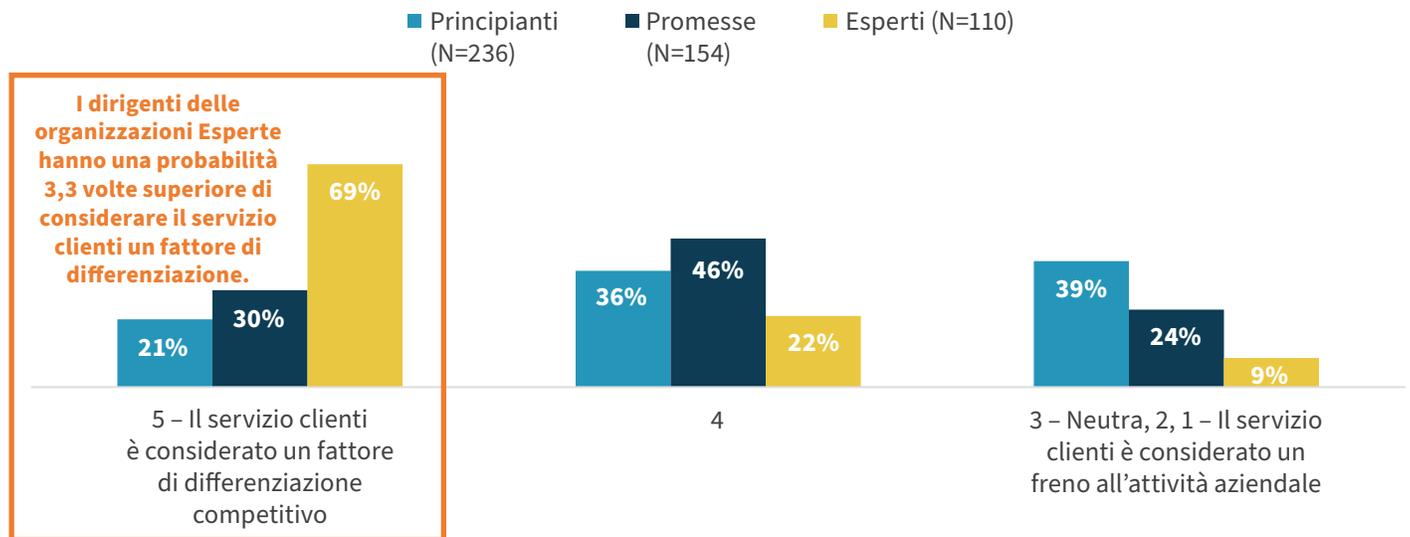
Le numerose correlazioni tra la maturità del servizio clienti e dell'assistenza e l'evoluzione positiva dell'attività aziendale che abbiamo osservato non implicano *necessariamente* un nesso di causalità. A nostro avviso, è effettivamente presente un rapporto di causa-effetto, tuttavia questa opinione passa in secondo piano rispetto a ciò che affermano le organizzazioni rappresentate nella ricerca. I dati raccolti dimostrano come le organizzazioni individuino una correlazione tra le prestazioni del team del servizio clienti e dell'assistenza e i risultati aziendali.

Abbiamo chiesto agli intervistati di descrivere il sentiment dei dirigenti senior delle rispettive organizzazioni nei confronti del servizio clienti e dell'assistenza. La valutazione è compresa tra 5 (rappresentano un fattore di differenziazione competitivo) e 1 (rappresentano un freno all'attività aziendale). **Maggiore è il livello di maturità dell'organizzazione, maggiori sono le probabilità che il team del servizio clienti e dell'assistenza venga considerato un fattore di differenziazione competitivo: il 69% degli Esperti afferma che i leader aziendali assegnerebbero un punteggio pari a 5, rispetto al 21% dei Principianti (si veda la Figura 18).**

I dirigenti aziendali senior delle organizzazioni Esperte considerano il team del servizio clienti e dell'assistenza un elemento che può fare la differenza rispetto alla concorrenza, a forte sostegno dell'argomentazione per cui esiste una relazione causale tra le prestazioni del servizio clienti e dell'assistenza e il successo aziendale. Per i professionisti dell'esperienza clienti che stanno cercando di valorizzare e di rendere più influente il team di assistenza all'interno di un'azienda, vale la pena implementare le prassi ottimali degli Esperti.

Figura 18. Percezione della dirigenza nei confronti del team del servizio clienti e dell’assistenza

Qual è la percezione dei dirigenti senior nei confronti del servizio clienti e dell’assistenza della tua organizzazione? (Percentuale di intervistati, organizzazioni con meno di 100 dipendenti)



Fonte: Enterprise Strategy Group

Prestazioni in condizioni di forte pressione (e durante una pandemia)

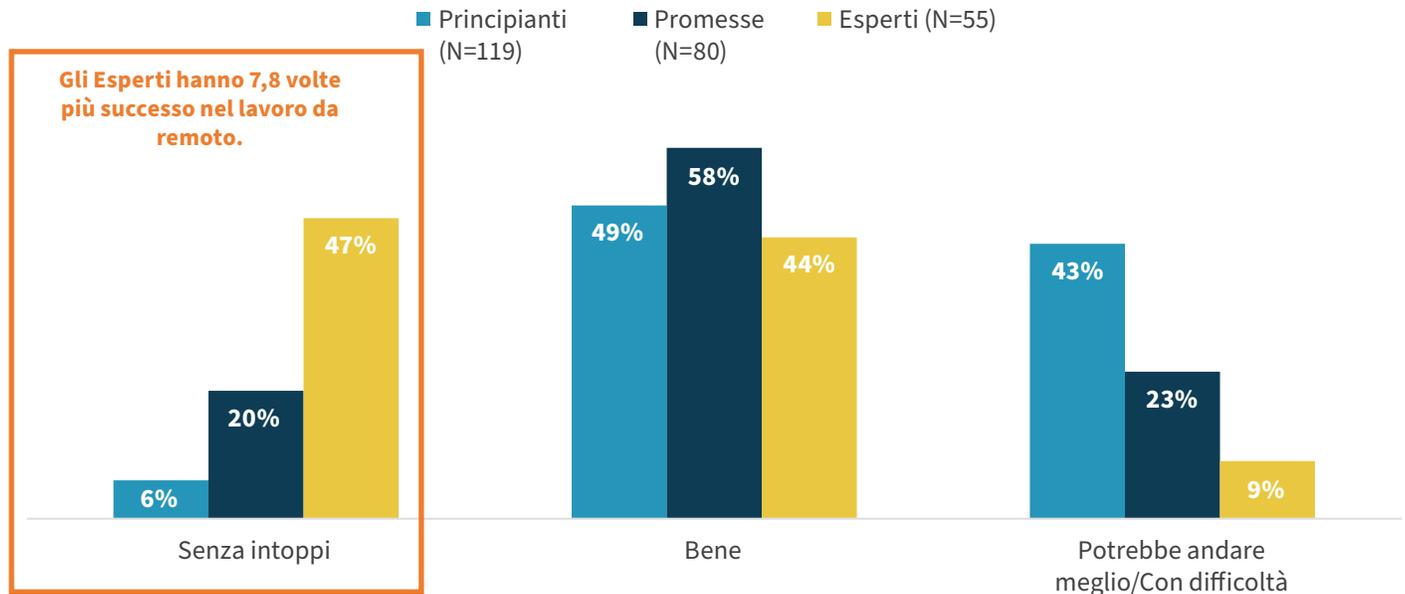
È opportuno osservare come le tempistiche del sondaggio (14/07/2020–08/08/2020) offrano una panoramica inedita sullo stato delle imprese in preda a una pandemia globale. Le domande sulla performance aziendale relative alle quote di mercato e all’andamento della spesa dei clienti si collocano nel contesto degli “ultimi sei mesi”, un orizzonte temporale in cui l’attività economica è stata rallentata sia dai lockdown imposti dagli Stati sia da comportamenti sociali più cauti. In questa particolare prospettiva, le prestazioni riportate dagli Esperti sono particolarmente sorprendenti.

Per quanto riguarda il servizio clienti e l’assistenza durante la pandemia, abbiamo osservato una connessione con la nostra scala di maturità. Abbiamo chiesto agli intervistati informazioni sulle policy adottate dalle rispettive organizzazioni a seguito dell’epidemia di COVID-19. Non sorprende che al primo posto tra le risposte più citate vi sia l’implementazione di politiche di lavoro a distanza più flessibili per i team del servizio clienti e dell’assistenza (menzionate dal 54% degli intervistati). Seppure queste misure siano state segnalate da un’ampia base di partecipanti, il grado di successo nell’attuazione varia considerevolmente. Abbiamo chiesto agli intervistati di valutare il processo di transizione al telelavoro di un numero considerevole di agenti dell’assistenza. Il risultato delinea una netta differenza tra i livelli di maturità: **quasi la metà (47%) degli Esperti riferisce che il passaggio al lavoro da remoto degli agenti dell’assistenza sta procedendo senza intoppi, mentre due quinti dei Principianti (43%) afferma che la transizione ha margini di miglioramento o si è rivelata complessa** (si veda la Figura 19).

Grazie a team più efficaci (per via di un livello di formazione e fidelizzazione più avanzato), soluzioni di help desk più flessibili (ad esempio, soluzioni SaaS che necessitano soltanto di una connessione Internet) e migliore uso dei dati per ottimizzare le operazioni (o più probabilmente una combinazione di questi tre fattori), le organizzazioni Esperte si trovano nella posizione migliore per navigare attraverso le incertezze della pandemia di COVID-19 senza che le proprie capacità di assistere i clienti subiscano danni considerevoli.

Figura 19. Valutazione della transizione al telelavoro a fronte della pandemia di COVID-19

Come pensi che stia procedendo la transizione al telelavoro di un numero considerevole di agenti o incaricati dell'assistenza e del servizio clienti? (Percentuale di intervistati, organizzazioni con meno di 100 dipendenti)



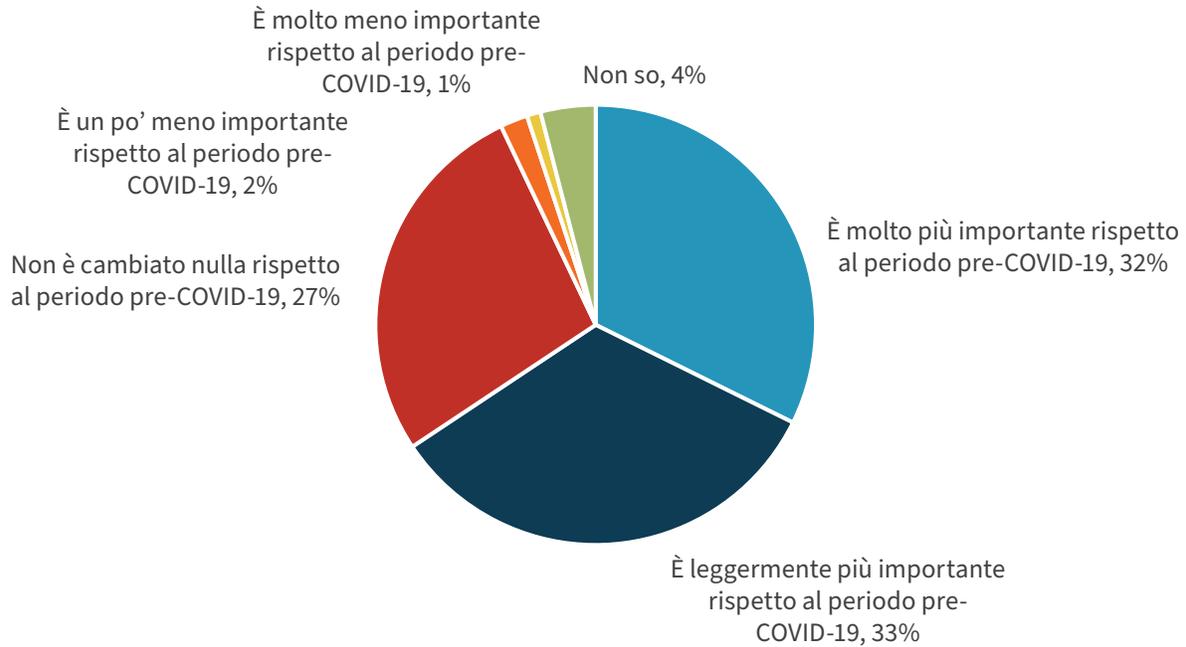
Fonte: Enterprise Strategy Group

Perché è importante sottolineare questi dati? Non solo il lavoro da remoto coinvolge numerosi ambiti, ma potrebbe rimanere in vigore ancora a lungo: tra gli intervistati appartenenti alle organizzazioni che hanno adottato politiche di telelavoro più flessibili, il 70% riferisce che le rispettive aziende stanno valutando la possibilità di rendere definitive queste modifiche.

Inoltre, i dati indicano che la tempestività di risposta è ancora un requisito fondamentale per i clienti in un contesto post-pandemia: il 65% degli intervistati dichiara che l'agilità nei confronti del cliente ha assunto una crescente importanza come conseguenza del COVID-19, un dato che supera di gran lunga il numero dei partecipanti che sostiene il contrario (22 a 1, si veda la Figura 20). I team del servizio clienti che lavorano da remoto devono essere in grado di fornire assistenza in modo rapido ed efficace anche nelle nuove condizioni.

Figura 20. L'impatto del COVID-19 sull'importanza dell'agilità nei confronti del cliente

In seguito alle difficoltà causate dalla pandemia di COVID-19, come è cambiato l'atteggiamento nei confronti dell'agilità (cioè la capacità di adattarsi e di apportare rapidamente cambiamenti in risposta alle esigenze dei clienti) nella tua organizzazione? (Percentuale di intervistati, organizzazioni con meno di 100 dipendenti, N=500)



Fonte: Enterprise Strategy Group

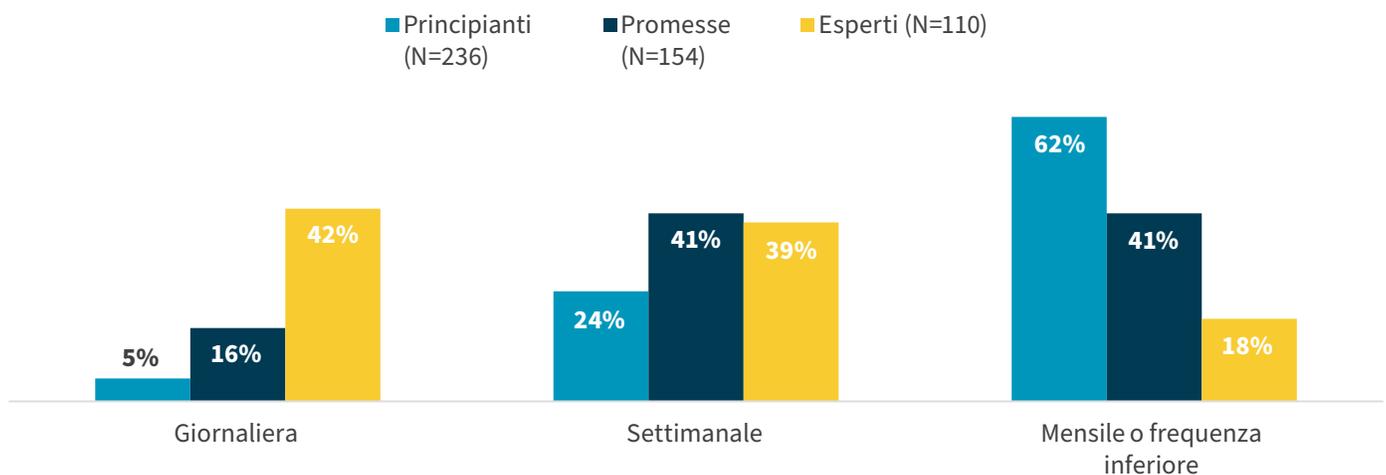


Che lezioni possiamo trarre dagli Esperti del servizio clienti e dell'assistenza

Per diventare Esperti è necessario promuovere una cultura incentrata sull'esperienza clienti di tipo top-down. Alla domanda se l'esperienza clienti venga ritenuta una priorità aziendale fondamentale dalle rispettive organizzazioni, il 93% degli intervistati ha dato una risposta affermativa. Tuttavia, riscontriamo delle differenze quantitative a seconda del livello di maturità dell'organizzazione: il 76% degli Esperti si dichiara "pienamente" d'accordo, a fronte del 37% dei Principianti. Il comportamento della dirigenza senior esemplifica il rilievo di gran lunga superiore attribuito all'esperienza clienti. Quando abbiamo chiesto agli intervistati con quale frequenza i dirigenti verificano le metriche dell'esperienza clienti, il 42% degli Esperti ha risposto "giornaliera", mentre il 62% dei Principianti ha riferito che le metriche vengono riviste su base mensile o con frequenza inferiore (si veda la Figura 21).

Figura 21. Verifica dell'esperienza clienti da parte dei dirigenti

Con quale frequenza le metriche dell'esperienza clienti (come punteggi NPS e CSAT, fidelizzazione dei clienti, ecc.) vengono esaminate dai dirigenti senior della tua organizzazione, ad esempio CEO, CFO, COO o equivalenti? (Percentuale di intervistati, organizzazioni con meno di 100 dipendenti)



Fonte: Enterprise Strategy Group

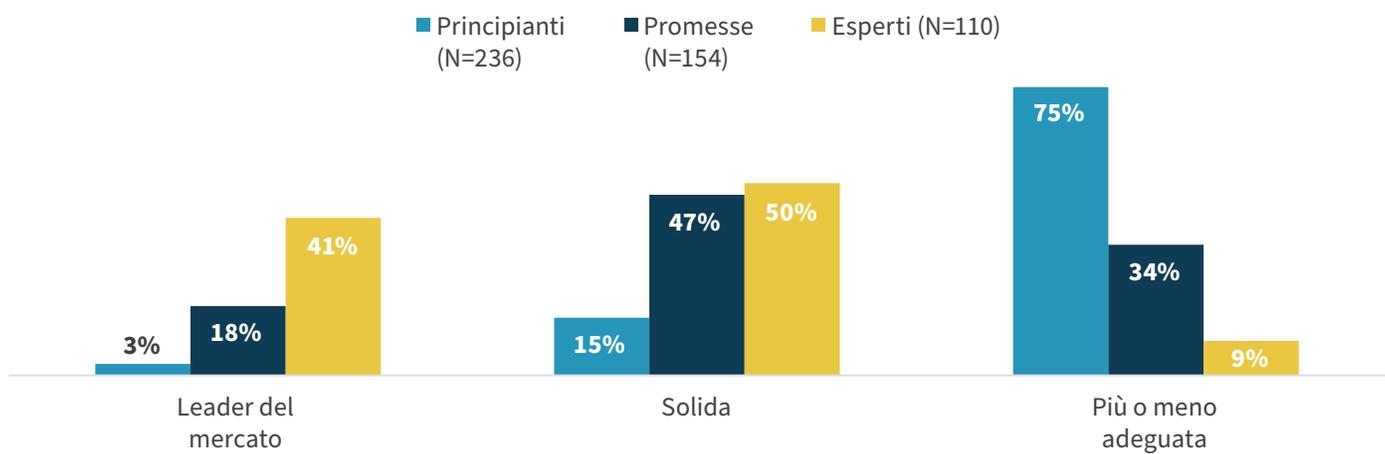
Il servizio clienti e l'assistenza sono ancora prevalentemente attività individuali ed è per questo che non bisogna dimenticare l'importanza dei collaboratori. Uno degli elementi su cui si basa la nostra scala di maturità è l'adeguatezza della formazione erogata al team dell'assistenza, ma come possiamo quantificare questa valutazione soggettiva? Per scoprirlo, abbiamo chiesto *quanto tempo* viene mediamente dedicato alla formazione degli agenti durante il normale

orario di lavoro, su base annuale. In media, gli Esperti offrono circa mezza giornata di formazione in più all'anno rispetto ai Principianti (3,7 giorni contro 3,3 giorni).

Il servizio clienti e l'assistenza incentrati sui dati sono più efficienti: la massima “Se non si può misurare qualcosa, non si può migliorarla” è particolarmente adatta a questo contesto. Gli Esperti utilizzano i dati raccolti: il 91% descrive come leader del mercato o solida l'esaustività delle metriche e dei KPI per l'assistenza. Inoltre, questi dati sono aggiornati: il 63% dichiara che è possibile generare report utilizzando le metriche e i KPI per l'assistenza in tempo reale. Anche se le attività di servizio clienti e assistenza sono ancora svolte in prevalenza da esseri umani, devono essere comunque supportate dai dati.

Figura 22. Esaustività dei dati relativi all'assistenza clienti

Come valuteresti l'esaustività delle metriche e degli indicatori chiave delle prestazioni relativi al servizio clienti e all'assistenza della tua organizzazione (cioè l'accesso a tutte le informazioni che ritieni necessarie)? (Percentuale di intervistati, filtrati per PMI)



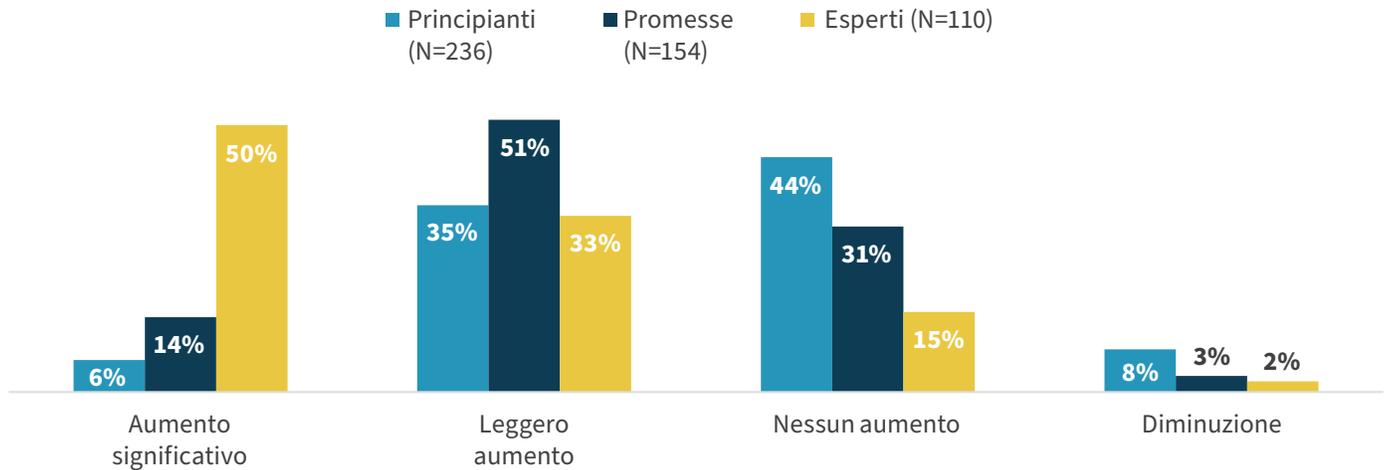
Fonte: Enterprise Strategy Group

L'impatto dell'automazione e dell'intelligenza artificiale (AI) non è certamente trascurabile. È infatti emersa l'esigenza di automatizzare i processi di raccolta, analisi e sfruttamento dei dati per ottimizzarli in tempo reale. In risposta a tale necessità, le organizzazioni Esperte affermano che molto probabilmente implementeranno sistemi automatici per creare profili multicanale dei clienti in continuo aggiornamento (21% rispetto al 15% dei Principianti). Anche l'intelligenza artificiale inizia ad avere degli effetti tangibili sulle prestazioni del servizio clienti e dell'assistenza. Circa il 9% degli intervistati ha dichiarato che la propria organizzazione si avvale di chatbot completamente automatizzati per rispondere alle domande dei clienti e che quasi l'8% di tali richieste viene risolto con successo senza che sia necessaria alcuna interazione da parte di un agente. Anche se questa tecnologia è ancora agli albori, i chatbot basati su AI stanno mostrando tutto il potenziale per alleviare il carico di lavoro degli esseri umani.

Gli Esperti ritengono che gli investimenti siano la chiave del successo. Abbiamo chiesto agli intervistati quali potrebbero essere le variazioni di spesa delle rispettive organizzazioni per gli strumenti e le tecnologie di customer experience nei prossimi 12 mesi. Metà (50%) degli Esperti si aspetta che la propria organizzazione aumenti significativamente gli investimenti, contro il 6% dei Principianti (si veda la Figura 23). Sebbene questa tendenza non debba sorprendere, date le differenze nell'importanza attribuita all'esperienza clienti, essa pone un dilemma per le organizzazioni Principianti. Gli Esperti registrano risultati tendenzialmente migliori dei Principianti in termini di eccellenza del servizio clienti e dell'assistenza. Affinché i Principianti possano recuperare il divario, devono invertire i modelli di spesa. Di conseguenza, è fondamentale per i leader dell'esperienza clienti delle organizzazioni in difficoltà salvaguardare e sfruttare al meglio il budget.

Figura 23. Tendenze di investimento nella customer experience per i prossimi 12 mesi

Di che entità sarà l'aumento della spesa della tua organizzazione per gli strumenti e le tecnologie di customer experience nei prossimi 12 mesi? (Percentuale di intervistati, organizzazioni con meno di 100 dipendenti)



Fonte: Enterprise Strategy Group

Una verità incontestabile

Oggi le aziende si affidano sempre più spesso a team interscambiabili, tecnologia e dati per fornire un servizio clienti e un'assistenza che li differenzi dalla concorrenza. L'indagine di ESG conferma che le organizzazioni con i team più preparati, che utilizzano le tecnologie più all'avanguardia e sfruttano assiduamente i dati per ottimizzare le operazioni sono in grado di offrire un'esperienza eccellente sia ai clienti sia agli agenti e di raggiungere risultati economici decisamente migliori anche in questo periodo di incertezza.

Dal sondaggio emerge chiaramente come i clienti oggi premiano le aziende in grado di offrire un'esperienza di livello elevatissimo. Le organizzazioni impegnate ad ampliare le capacità del servizio clienti e dell'assistenza dovrebbero esaminare i comportamenti degli Esperti oggetto della presente indagine e sfruttare questa ricerca per giustificare gli investimenti economici necessari per rispondere alle nuove esigenze della clientela.

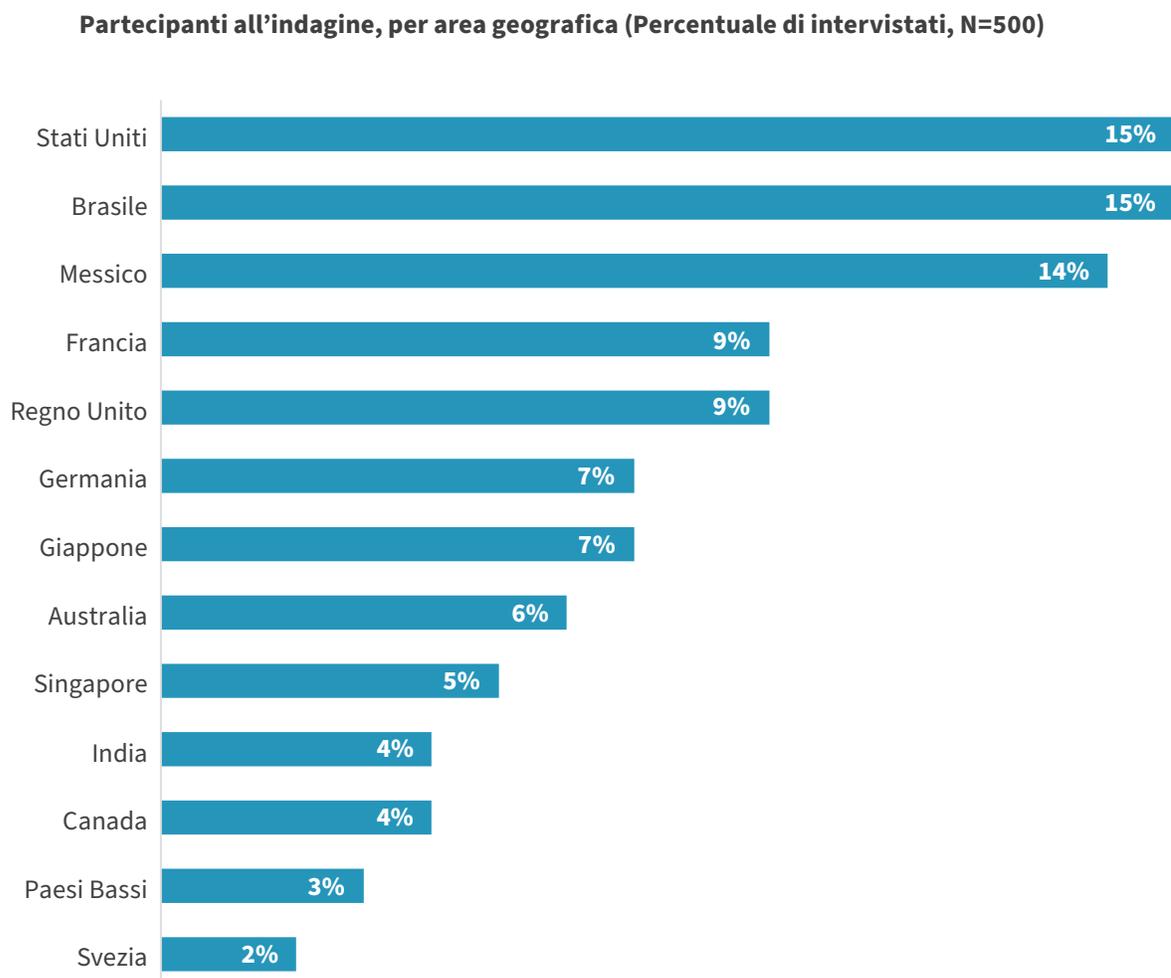
Appendice I: metodologia di ricerca e dati demografici degli intervistati

Per raccogliere i dati quantitativi di questo report, ESG ha condotto un’indagine completa coinvolgendo i responsabili delle decisioni aziendali che si occupano di garantire e migliorare il servizio clienti e l’assistenza presso le rispettive organizzazioni in tutto il mondo, compresi Nord America (N=256), Europa (N=250), Asia (N=250) e America Latina (N=256). Le organizzazioni rappresentate sono suddivise tra PMI (meno di 100 dipendenti, N=500), mid-market (100-999 dipendenti, N=255) e livello enterprise (1.000 o più dipendenti, N=257). Il sondaggio è stato condotto tra il 14 luglio e l’8 agosto 2020. A tutti i partecipanti è stato offerto un incentivo per il completamento dell’indagine sotto forma di premi in denaro e/o equivalenti.

Dopo aver filtrato gli intervistati non qualificati, rimosso le risposte duplicate ed effettuato lo screening delle restanti domande completate (in base a numerosi criteri) per l’integrità dei dati, è stato ottenuto un campione finale di 1.012 partecipanti. Le cifre riportate di seguito si riferiscono ai dati demografici della base degli intervistati analizzata in questo documento, coloro che rappresentano le organizzazioni con meno di 100 dipendenti.

Nota: i totali nelle figure e nelle tabelle presenti in questo report potrebbero non raggiungere il 100% a causa degli arrotondamenti.

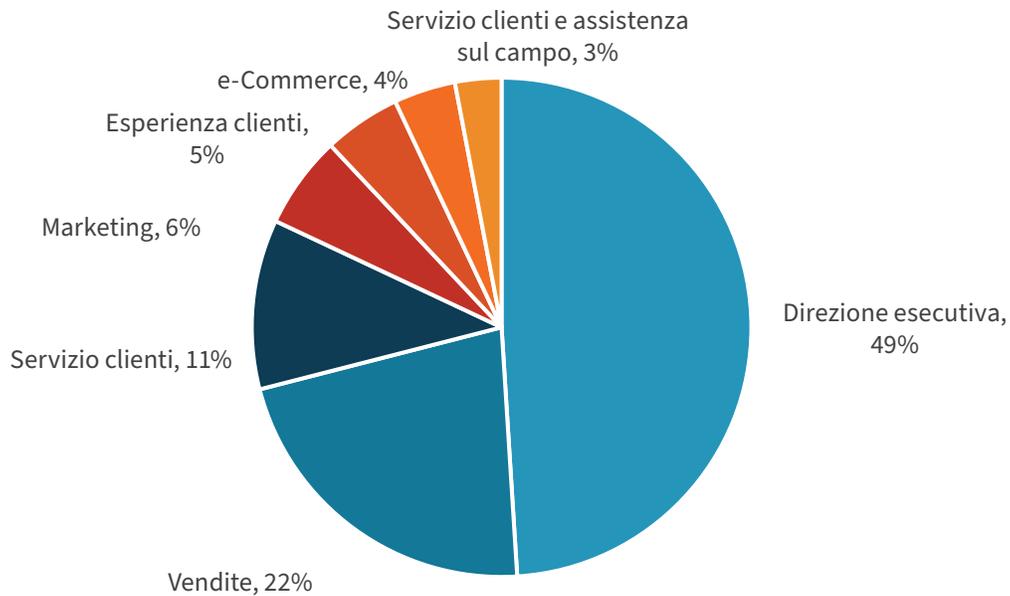
Figura 24. Area geografica degli intervistati



Fonte: Enterprise Strategy Group

Figura 25. Posizione lavorativa degli intervistati

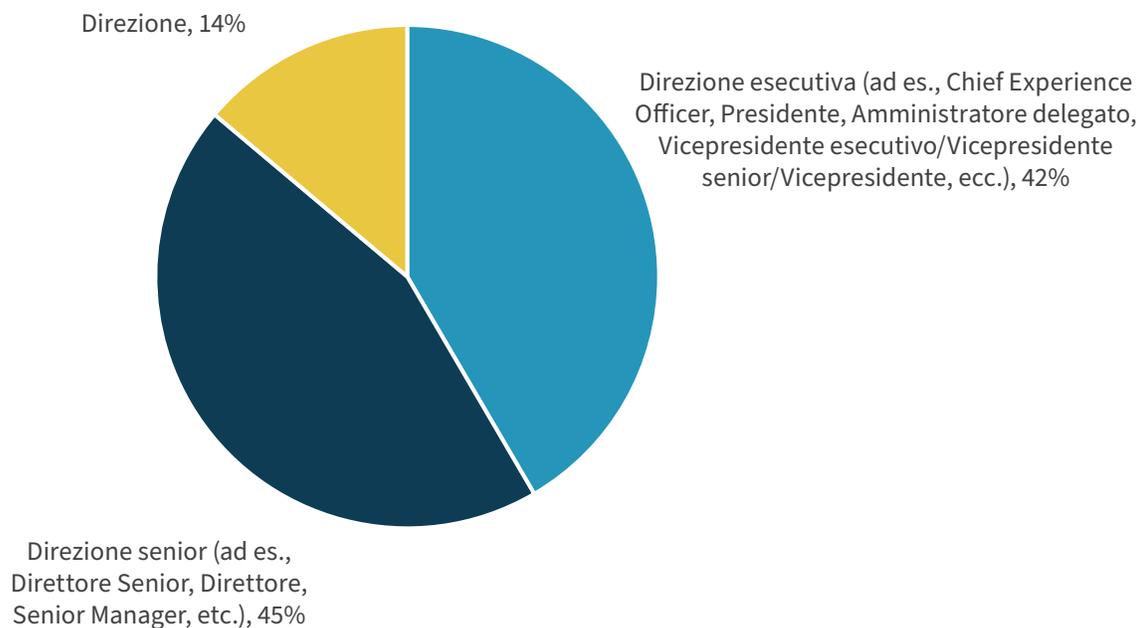
Quale dei seguenti ruoli descrive al meglio la tua attuale posizione lavorativa? (Percentuale di intervistati, N=500)



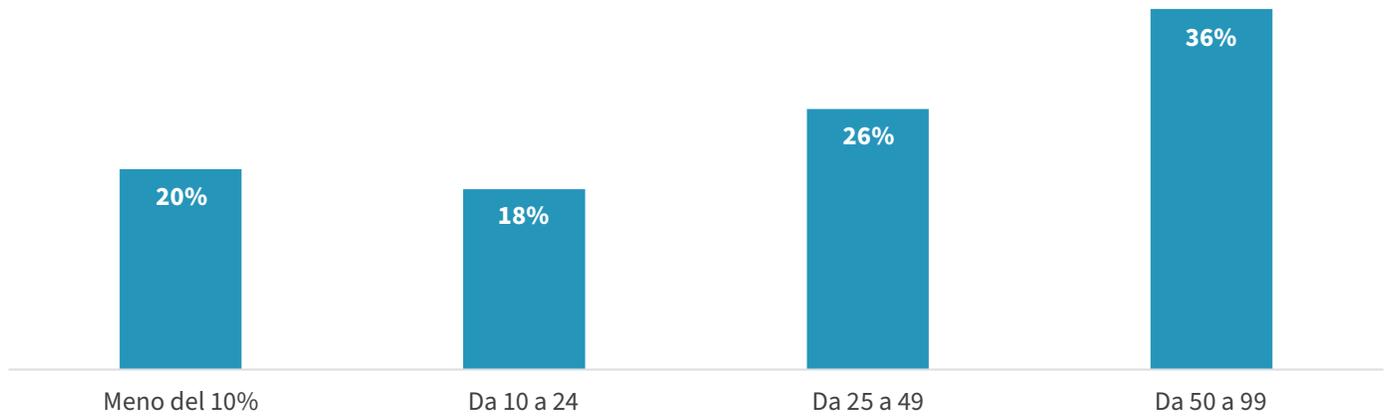
Fonte: Enterprise Strategy Group

Figura 26. Anzianità degli intervistati

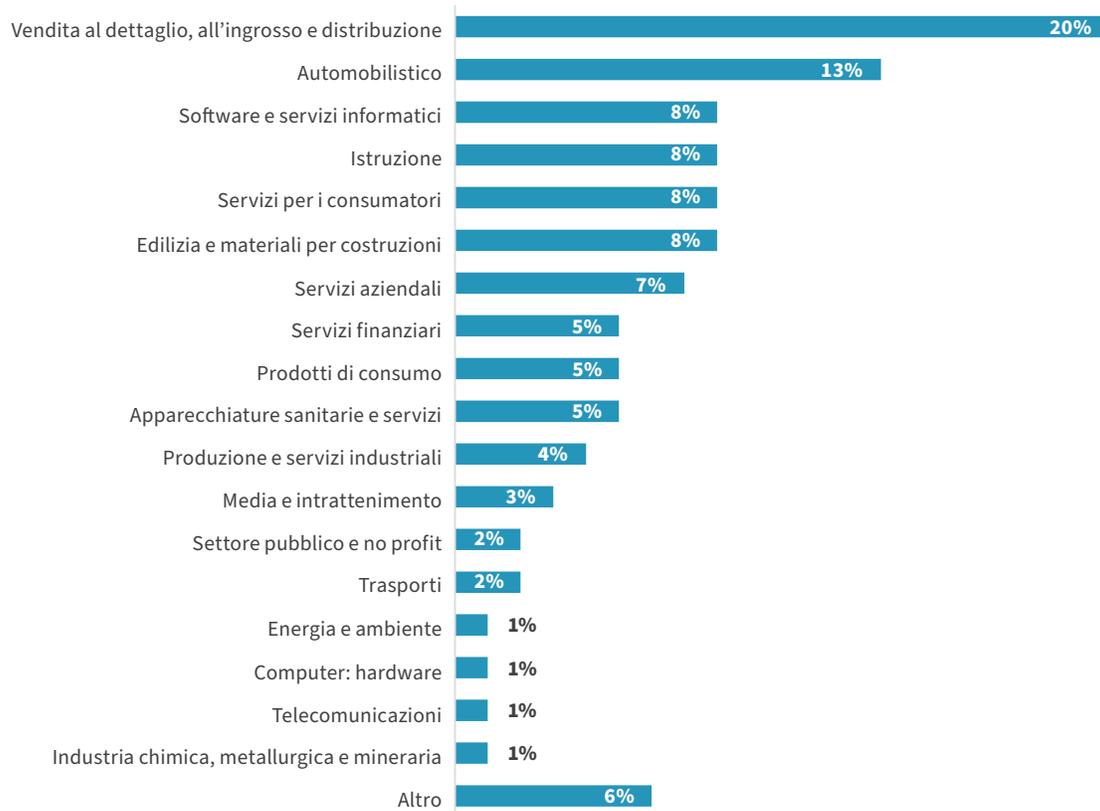
Quali delle seguenti figure descrive al meglio le tue attuali responsabilità all'interno dell'organizzazione? (Percentuale di intervistati, N=500)



Fonte: Enterprise Strategy Group

Figura 27. Dimensioni dell'azienda (numero di dipendenti)**Quanti dipendenti complessivi ha la tua organizzazione a livello globale? (Percentuale di intervistati, N=500)**

Fonte: Enterprise Strategy Group

Figura 28. Settore di attività**Qual è il settore primario di attività della tua organizzazione? (Percentuale di intervistati, N=500, una risposta accettata)**

Fonte: Enterprise Strategy Group

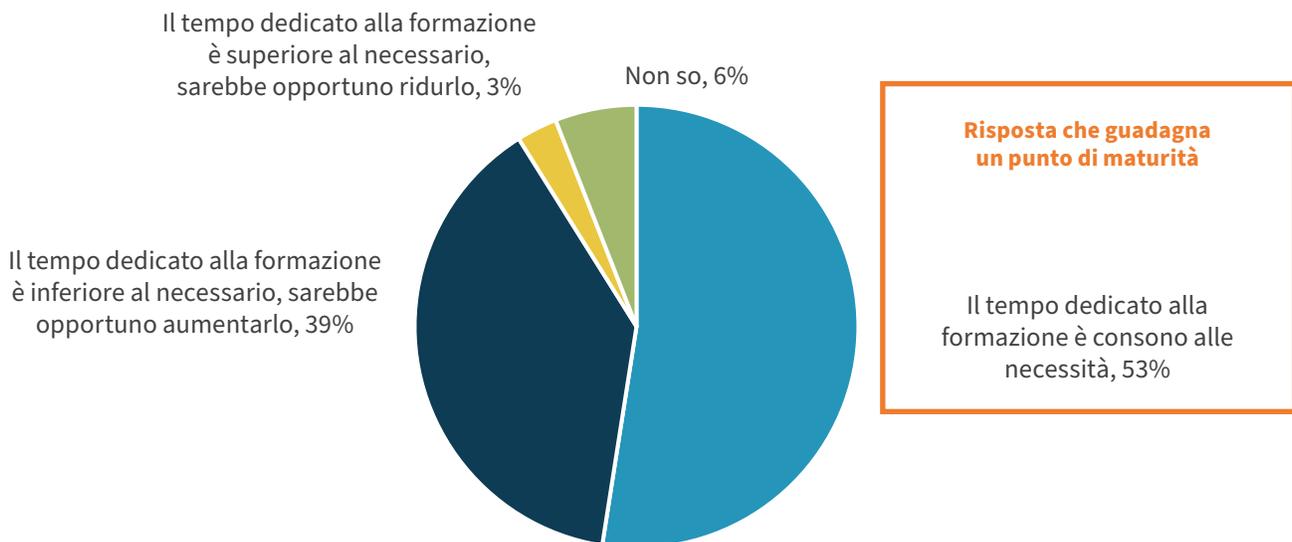
Appendice II: i livelli di maturità nella gestione del servizio clienti e dell'assistenza

La scala di maturità di ESG utilizza sette domande del sondaggio come elementi indicativi per determinare il punteggio di maturità di un'organizzazione. Ogni domanda riguarda un attributo delle persone, dei processi, dei dati e delle tecnologie dell'organizzazione di servizio clienti e assistenza all'interno delle aziende rappresentate. In base alle risposte a queste e ad altre domande, è stato assegnato un punteggio da 0 a 7 per misurare il livello di maturità delle organizzazioni. Il 47% delle aziende con 100 o meno dipendenti ha ottenuto da 0 a 3 punti (categoria "Principianti"); il 31% ha ottenuto 4–5 punti (categoria "Promesse") e il 22% ha ottenuto 6–7 punti (categoria "Esperti").

Le seguenti figure schematizzano le domande poste agli intervistati da ESG, la distribuzione complessiva delle risposte e le risposte correlate al punteggio di maturità massimo per ciascuna domanda.

Figura 29. Formazione degli agenti

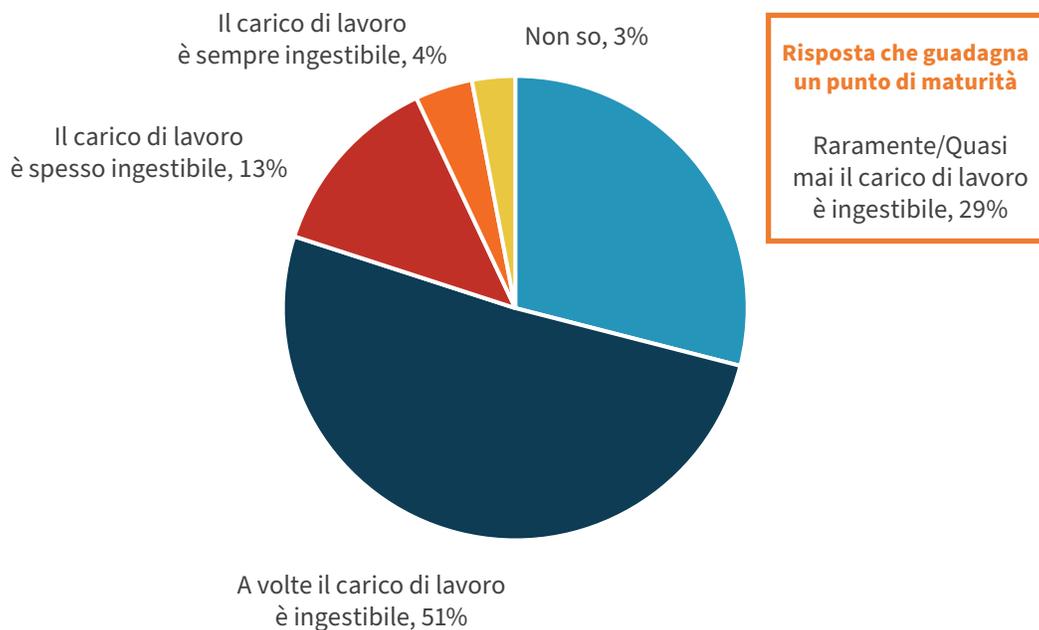
Come valuteresti il tempo dedicato a corsi di formazione ufficiali per ciascun dipendente tipo del servizio clienti presso la tua organizzazione? (Percentuale di intervistati, N=500)



Fonte: Enterprise Strategy Group

Figura 30. Bilanciare le dimensioni dell'organico in base alle esigenze

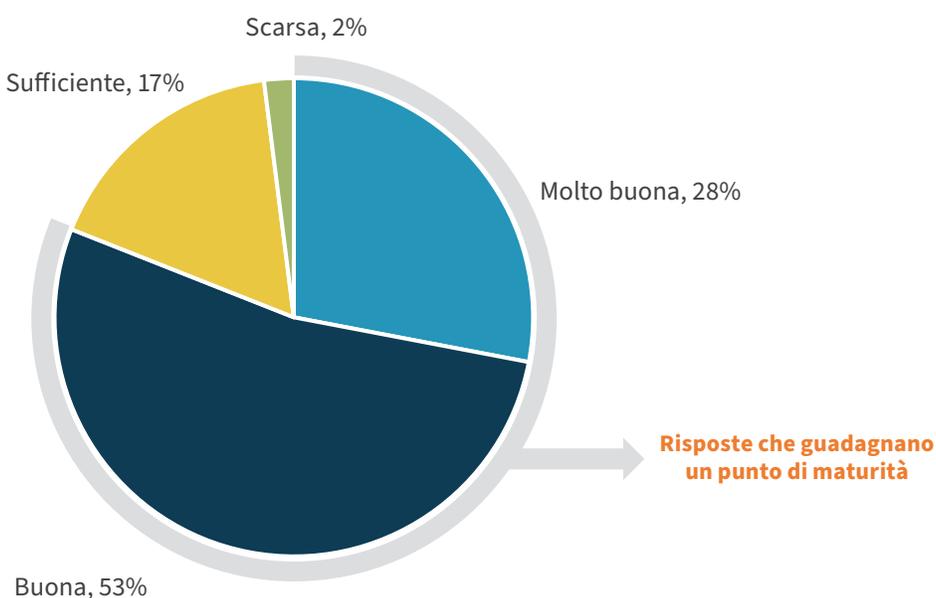
Quale tra le seguenti affermazioni descrive al meglio il carico di lavoro del personale che si occupa del servizio clienti e dell'assistenza nella tua organizzazione? (Percentuale di intervistati, N=500)



Fonte: Enterprise Strategy Group

Figura 31. Capacità di implementare il feedback dei clienti

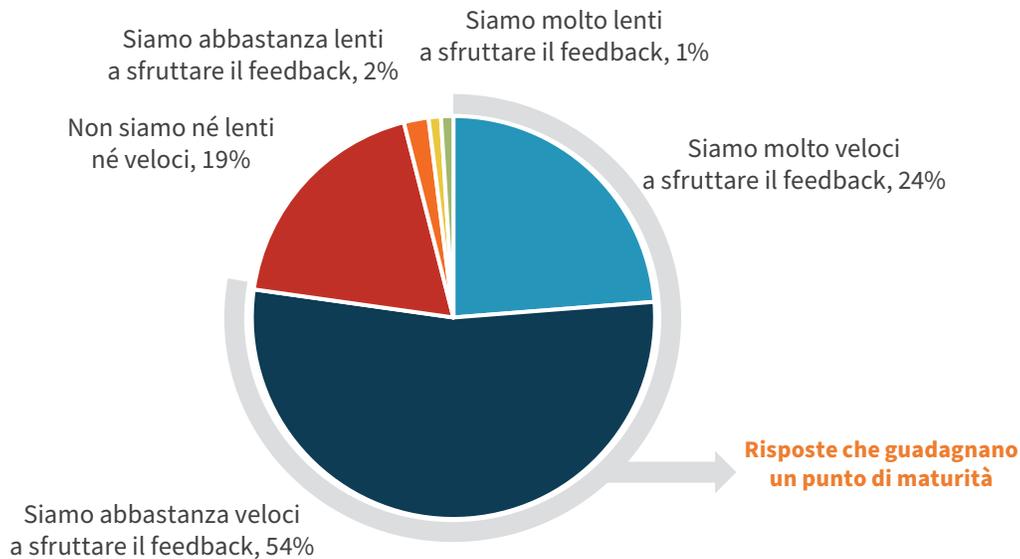
Come valuteresti la capacità della tua organizzazione di apportare migliorie a prodotti, servizi e/o processi aziendali in base al feedback dei clienti? (Percentuale di intervistati, N=389)



Fonte: Enterprise Strategy Group

Figura 32. Rapidità di implementazione del feedback dei clienti

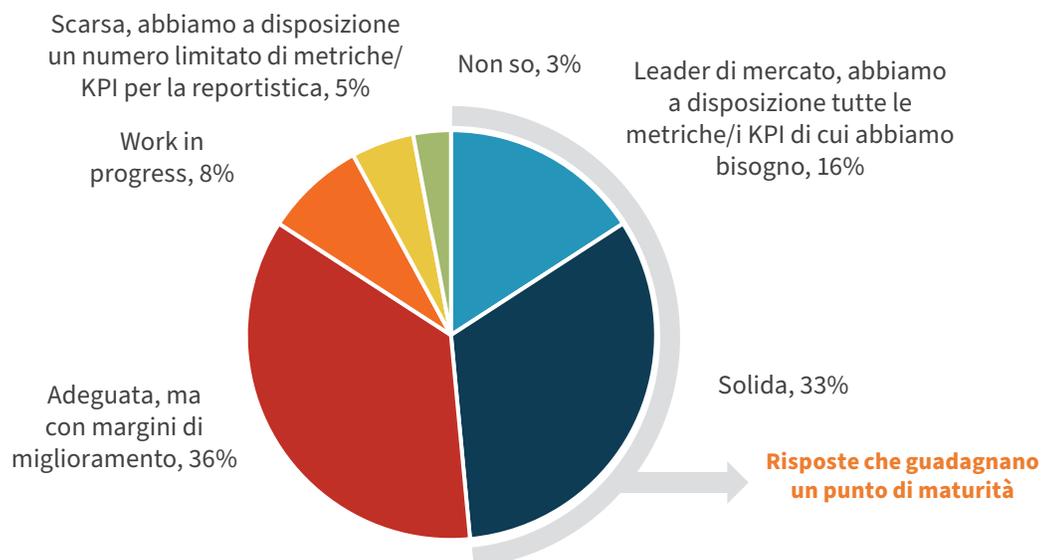
Come valuteresti la rapidità della tua organizzazione nell'apportare modifiche a prodotti, servizi e/o processi aziendali in base al feedback dei clienti? (Percentuale di intervistati, N=389)



Fonte: Enterprise Strategy Group

Figura 33. Esaustività dei dati relativi al servizio clienti e all'assistenza

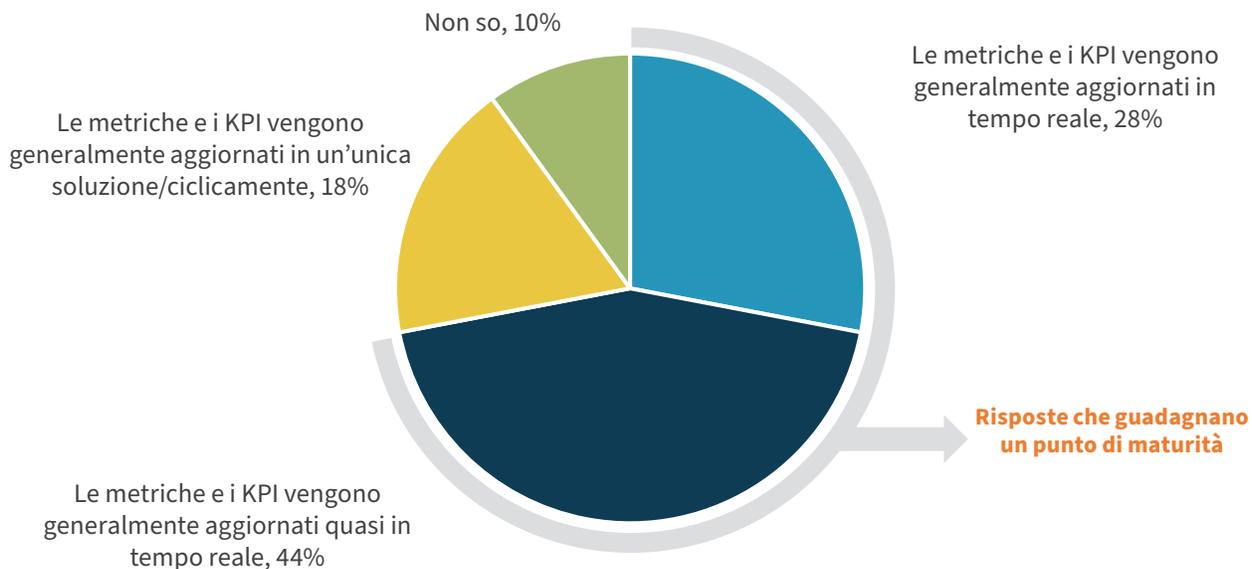
Come valuteresti l'eshaustività delle metriche e degli indicatori chiave delle prestazioni relativi al servizio clienti e all'assistenza della tua organizzazione (cioè l'accesso a tutte le informazioni che ritieni necessarie)? (Percentuale di intervistati, N=500)



Fonte: Enterprise Strategy Group

Figura 34. Tempestività dei dati relativi al servizio clienti e all’assistenza

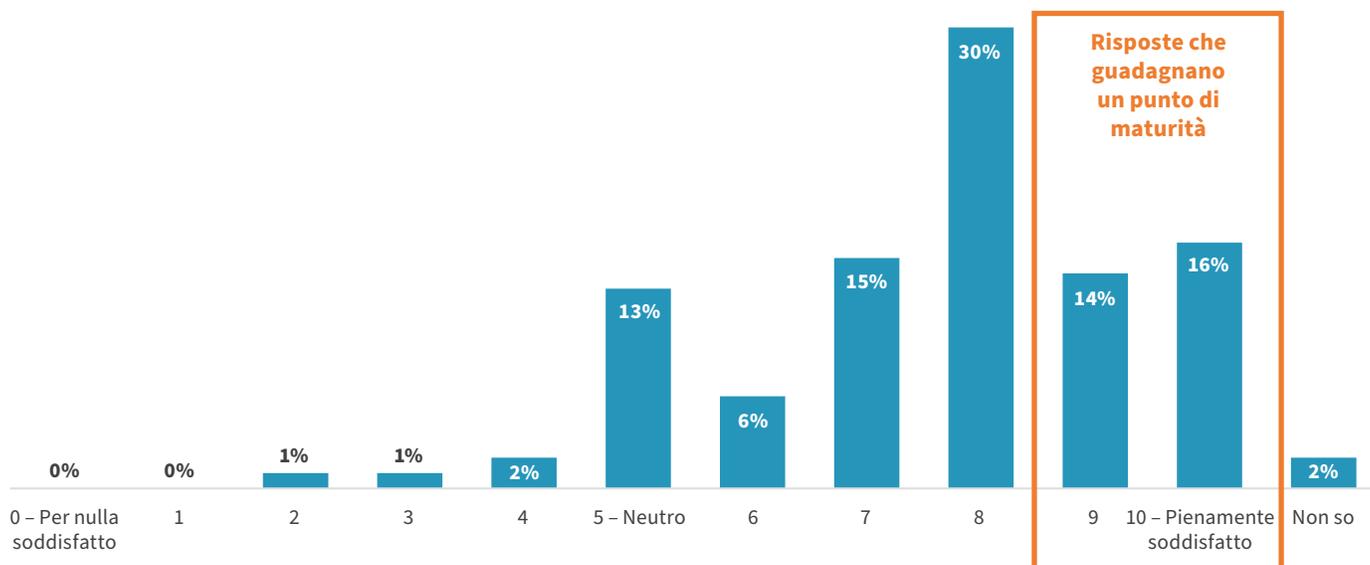
Quale tra le seguenti affermazioni descrive al meglio la frequenza di aggiornamento delle metriche e dei KPI del servizio clienti e dell’assistenza della tua organizzazione? (Percentuale di intervistati, N=500)



Fonte: Enterprise Strategy Group

Figura 35. Importanza delle funzionalità di sicurezza

In generale, qual è il livello di soddisfazione del personale del servizio clienti e dell’assistenza nei confronti delle soluzioni tecnologiche e degli strumenti che utilizza per svolgere le proprie mansioni? (Percentuale di intervistati, N=500)



Fonte: Enterprise Strategy Group

Tutti i nomi dei marchi sono di proprietà delle rispettive società. Le informazioni contenute nella presente pubblicazione provengono da fonti che Enterprise Strategy Group (ESG) considera attendibili, ma non sono garantite da ESG. La presente pubblicazione può contenere opinioni di ESG suscettibili di modifiche nel tempo. La presente pubblicazione è protetta da copyright di Enterprise Strategy Group, Inc. Qualsiasi riproduzione o ridistribuzione della stessa, completa o parziale, in forma stampata, elettronica o di altro tipo a persone non autorizzate a riceverla, senza l'esplicito consenso di Enterprise Strategy Group, Inc., costituisce una violazione della legge degli Stati Uniti sul copyright e sarà perseguibile con azione civile per risarcimento danni e, dove applicabile, con azione penale. Per qualsiasi domanda, contattare ESG Client Relations al numero 508.482.0188.



Enterprise Strategy Group è una società di analisi, ricerca, convalida e strategia in ambito IT che offre informazioni dettagliate e intelligence fruibili per la comunità IT globale.



www.esg-global.com



contact@esg-global.com



508.482.0188