



# Customer Management *insights*



## Misurare la soddisfazione del cliente: un processo complesso ma essenziale per le aziende

Cresce l'impegno delle aziende per garantire la soddisfazione dei loro clienti attraverso il monitoraggio della Voice of the Customer. Attenzione però ai modelli e alle tecniche di rilevazione applicati: non c'è spazio per l'improvvisazione se si vogliono ottenere dei risultati e delle informazioni davvero capaci di orientare al meglio strategie e servizi.

Chiara Munzi

Non sarà scopo di questo articolo, almeno non il principale, sottolineare quanto sia fondamentale, per tutte le aziende che oggi si confrontano sul mercato, puntare alla soddisfazione dei propri clienti. Sebbene questo sia un obiettivo comune, i processi che vengono messi in campo sono molto spesso non del tutto idonei e molto improvvisati. La misura della soddisfazione del cliente rientra all'interno di quell'insieme più grande comunemente definito "voce del cliente", che quindi può riguardare anche la raccolta dei suggerimenti, dei feedback, dei reclami, e non solo il grado di soddisfazione. Quello che vogliamo dire è che misurare la soddisfazione del cliente senza un sistema strutturato che faccia da contorno ci potrebbe permettere unicamente di conoscere se il cliente è soddisfatto o non soddisfatto, ma non di approfondire altre informazioni certamente molto importanti.

La misurazione della soddisfazione del cliente deve essere costruita in modo tale da poter divenire anche un input importante per la divisione produzione – che potrà diminuire o aumentare il numero di pezzi prodotti – o la divisione marketing – per migliorare

### LE DOMANDE

*Quali sono gli strumenti più adatti per conoscere il livello di soddisfazione dei clienti di un'azienda?*

4

*Quali funzioni aziendali traggono i maggiori benefici dall'indagine della qualità del servizio offerto al cliente?*

6

*Quali variabili vengono considerate e analizzate con più attenzione dalle aziende?*

7

*Su quali strumenti si concentrano gli investimenti?*

8

*VoC, NPS e CES: come si determina la scelta di questi differenti indicatori?*

9

*Secondo voi c'è un maggiore ascolto del giudizio del cliente nei confronti del servizio ricevuto?*

10

o modificare la produzione di uno o più prodotti o per la rete vendita, al fine di individuare anche nuovi mercati e potenziali clienti.

In sostanza, fino a quando ci si improvvisa “rilevatori” della soddisfazione del cliente non solo la rilevazione può dare pochi spunti, ma la conseguenza più ovvia è che questa attività non verrà apprezzata.

A mio parere negli ultimi anni la gestione dei canali social ha indirettamente incrementato l'importanza della Customer Satisfaction in azienda: da quando, infatti, si misura la reputation aziendale e la voce degli influencer, indirettamente si è contribuito anche a sviluppare processi analoghi in altri settori aziendali.

Ma come possiamo misurare la Customer Satisfaction? Quando possiamo dire che stiamo costruendo un buon sistema di rilevazione?

### Modelli di rilevazione

Certamente prima di scegliere la strada da seguire dobbiamo capire bene che cosa vogliamo rilevare e fino a che punto dobbiamo spingere la nostra analisi; dobbiamo insomma decidere che equipaggiamento acquistare, e certamente non è facile.

Sono sicura di banalizzarle, ma ci sono delle domande a cui dobbiamo rispondere, ovvero:

- **Quali fattori vogliamo esplorare?** Vogliamo indagare se la nostra clientela è soddisfatta di un prodotto? Di un nuovo servizio? Il prodotto è anche ben distribuito? Facilmente reperibile?
- **Qual è il nostro campione di riferimento?** I nostri clienti storici? I nostri nuovi clienti? O semplicemente tutti perché non abbiamo un criterio di segmentazione?
- **Come vogliamo gestire la rilevazione?** Tramite un'intervista? Tramite un questionario? O magari raccogliendo i feedback online?
- **Come possiamo elaborare i dati?** Abbiamo dei sistemi adeguati? Ci affidiamo a una società esterna o interna?

Rispondere a tutte queste domande è essenziale per decidere come partire e quale modello di rilevazione scegliere. Ne citerò due ben noti, il modello di Kano e quello Servqual.

#### CMI - CUSTOMER MANAGEMENT INSIGHTS

Anno 6 - N. 4 - Luglio 2017  
Numero unico

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

Redazione: Emma Pisati  
redazione@cmimagazine.it

Impaginazione e grafica: Matteo Olivari  
grafica@matteoolivari.it

Sito web: L'ippocastano  
art@lippocastano.it

Abbonamenti on line:  
www.cmimagazine.it/abbonamenti

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

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

Il primo modello, elaborato dal professor Kano negli anni '80, ha l'obiettivo di misurare la felicità del consumatore. I fattori considerati nel modello di Kano sono principalmente tre, ovvero:

#### **Fattori di base**

Ovvero i fattori considerati “minimi o essenziali”, insomma quelli che un prodotto deve avere; se non ci sono generano insoddisfazione, se ci sono soddisfazione. Per essi, tuttavia, il cliente non dirà mai grazie.

#### **Fattori prestazionali**

Ovvero i fattori che sono collegati ai bisogni espliciti dei clienti, quindi a ciò che il cliente si aspetta da quel determinato prodotto o servizio.

#### **Fattori di “delightment”**

Sono tutti quei fattori che provocano nel cliente stupore e piacere. Aumentano la soddisfazione se forniti, ma non causano l'insoddisfazione se non generati. È certo che puntare sul fattore wow può fare la differenza tanto nella soddisfazione del cliente quanto nella sua successiva fidelizzazione. Ma è sempre possibile realizzarla? Raggiungerla? Sicuramente non è facile, ma il non riuscirci comunque non provoca insoddisfazione o non fidelizzazione della clientela.

Il modello Servqual, ovvero il secondo modello che abbiamo citato, è piuttosto standardizzato, è stato costruito per misurare il giudizio dei clienti sulla qualità dei servizi erogati o sui prodotti venduti e permette di confrontare le attese e le

percezioni dei clienti relativamente al prodotto o servizio. In sostanza il tutto viene realizzato con una serie di domande distribuite su specifiche dimensioni:

- **Elementi tangibili** – aspetto delle strutture fisiche, delle attrezzature e del personale.
- **Affidabilità** – capacità di erogare il servizio promesso in modo affidabile e preciso.
- **Capacità di risposta** – volontà di aiutare i clienti e di fornire il servizio con prontezza.
- **Capacità di assicurazione** – competenza e cortesia degli impiegati e relativa capacità di ispirare fiducia e sicurezza.
- **Empatia** – assistenza premurosa e personalizzata che viene riservata a clienti e utenti.

Chiaramente la sintesi delle descrizioni che abbiamo qui riportato, lungi dal voler essere esaustiva, vuole mettere solo in evidenza che esistono diverse metodologie a seconda di cosa si vuole indagare, che possono essere scelte anche in base al numero di risorse disponibili e formate per compiere questo tipo di attività.

### **Tecniche di rilevazione**

Quali sono invece le tecniche di rilevazione che possono essere utilizzate? Quali le più efficaci e rapide nell'esecuzione e nell'analisi dei risultati?

Partiamo dalla premessa che, ad oggi, anche aziende non strutturate possono mettere in piedi dei sistemi di rilevazioni, più o meno efficaci e strutturati, anche gratuitamente con dei software molto semplici, scaricabili da internet, seppur con delle limitazioni.

**CATI** (Computer Assisted Telephone Interviewing), **CAWI** (Computer Assisted Web Interviewing), **CAPI** (Computer Assisted Personal Interview) e focus group sono degli acronimi con cui tutti prima o poi ci siamo scontrati: possiamo decidere di scegliere un solo metodo di rilevazione o applicarne più di uno, ma quello che dobbiamo sapere è che probabilmente è sempre bene differenziare. Un nuovo prodotto o un nuovo servizio, magari particolarmente complesso, potrebbe esigere un sistema di rilevazione con un canale assistito, quindi telefonico, o con un focus group. Per dei prodotti o servizi ben noti ai nostri clienti, indagini semplici e veloci potrebbero essere la soluzione migliore. La scelta dipenderà chiaramente anche dalla tipologia di cliente che dobbiamo intervistare. Un cliente che acquista sempre online potrebbe non gradire un contatto telefonico, ma solo via web; viceversa, un cliente più "tradizionale" potrebbe trovarsi a disagio davanti a un questionario via web.

### **Gli indicatori: Net Promoter Score e Customer Effort Score**

Sebbene la valutazione dell'NPS possa avvenire attraverso delle semplici domande, è bene sottolineare che questo indicatore ci permette di conoscere e valutare il nostro business. La rilevazione è certamente veloce e avviene analizzando le risposte del cliente, che vengono riportate su una scala che ha un polo positivo, un polo negativo e una zona neutra. La classica domanda che viene associata a questo indicatore è "Consiglierebbe la nostra azienda ad un suo amico?": banale? Assolutamente no, una domanda del genere ci permette di individuare senza ombra di dubbio l'indice di fedeltà della nostra clientela.

Considerazione diversa va fatta per il CES, che serve a individuare il livello di difficoltà incontrato dai clienti nel fruire di un prodotto o servizio. Con il CES riusciamo a tracciare tanto le esperienze negative quanto quelle positive, ottenendo così degli ottimi spunti di miglioramento.

Certamente quello che ho sintetizzato è riduttivo, ma non lo sono assolutamente i modelli, le tecniche e gli indicatori che vi ho illustrato. Il mio obiettivo non era solo quello di riportarvi, ma di fare delle considerazioni: la prima è che ogni strumento può essere usato da solo o in modo combinato, poiché l'uno non si sostituisce all'altro o è migliore, ma si completano. La seconda è che l'improvvisazione anche in questo campo non serve, perché rilevare la soddisfazione del cliente e analizzare i dati che vengono raccolti è un mestiere. L'ultima è che le analisi devono diventare patrimonio di tutta l'organizzazione, perché parlano a tutti.



## Quali sono gli strumenti più adatti per conoscere il livello di soddisfazione dei clienti di un'azienda?

### Luca Mascelloni

Senior Director Presales, CA Technologies



La soddisfazione dei clienti o dei partner è un obiettivo che deve vedere coinvolti tutti i dipendenti dell'azienda; misurare il livello di tale soddisfazione richiede metodologie e strumenti in grado di offrire un valore oggettivo, e che permettano all'azienda di agire sulla base di motivazioni concrete, consentendo infine di incrementare il fatturato. Lo strumento è quindi fondamentale, soprattutto se inquadrato all'interno di una cultura aziendale orientata alla soddisfazione dei clienti, e i cui risultati siano l'input di azioni volte a migliorare quella Customer Experience che non risulti ampiamente soddisfacente. È per questa ragione che abbiamo scelto di utilizzare principalmente NPS, che ci consente di avere una visione della soddisfazione del cliente con una prospettiva di medio periodo, mentre per le interazioni puntuali, per esempio quelle con il nostro supporto, utilizziamo VoC nella classica forma della survey post-interazione.

### Mariella Borghi

Business Development Manager, CELI Language Technology



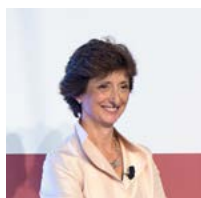
Gli strumenti sono molteplici e dover scegliere tra di essi spesso non è agevole. In generale, ascoltare la Voce del Cliente (VoC) resta ancora il mezzo più semplice per comprendere il livello di soddisfazione. Esistono più di 40 fonti da cui raccogliere la VoC, che possono essere suddivise in:

- fonti dirette – campi note del CRM, survey, trascrizioni di conversazioni col Contact Center;
- fonti indirette – social media, sistemi di recommendation;
- fonti derivate – tutto ciò che può essere derivato dai dati e non direttamente a disposizione. Si tratta quindi di una combinazione tra i dati storici dell'azienda riferiti al cliente e i Predictive Analytics, per cercare di prevedere il comportamento e quello che il cliente dirà o farà.

Implementando sistemi di VoC le aziende acquisiscono l'abilità di catturare e analizzare il feedback dei clienti in tempo reale e trasformarlo in Customer Intelligence. Si crea in questo modo un approccio unificato che tiene conto dell'intero Customer Journey del cliente attraverso canali di contatto multipli. La VoC si tramuta quindi in una forza che andrà a guidare le azioni e le decisioni strategiche di business.

### Maria Auxilia

Amministratore Euteco Loyalty Partner



Dal nostro punto di vista lo strumento più adatto per conoscere il livello di soddisfazione dei clienti è ascoltare la loro voce nelle sue declinazioni.

*Voce diretta:* tutto ciò che il cliente dice all'azienda, con e-mail, survey, post sulle pagine aziendali, chat.

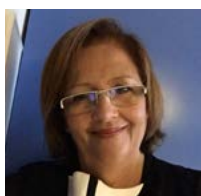
*Voce indiretta:* tutto ciò che i clienti dicono parlando dell'azienda – blog sui social, referral, gruppi LinkedIn.

*Voce derivata:* le tracce gestionali che un cliente lascia nei sistemi informativi aziendali; per esempio, se un cliente non ha movimenti economici con noi da più di un anno, è un cliente soddisfatto e silente o è un cliente che ci ha già lasciati?

Noi ci siamo concentrati sulla voce diretta, rilevata con metodi innovativi, per superare la soddisfazione e puntare all'eccellenza. Imporsi l'eccellenza, rimuovendo le criticità, è un chiaro obiettivo di business: vuol dire poter contare su promotori attivi sul mercato che attivano la leva di marketing del passaparola positivo, potente strumento di crescita da sempre, e sempre di più con l'avvento dei social.

**Susanna Gonnella**

*CEO, Managing Director, Mynoilab, Susanna Gonnella Srl  
Presidente Associazione Mystery Auditing Italia*



Oggi un'azienda che vuole essere competitiva su un mercato complesso e in costante movimento deve conoscere qual è l'esperienza vissuta dal proprio cliente e il suo grado di soddisfazione. Il cliente è sicuramente il miglior indicatore della qualità di un servizio, perché attraverso l'esperienza personale restituisce informazioni dal punto di vista di chi effettivamente fruisce del servizio e compra un prodotto. Occorre però domandarsi: quali informazioni sull'esperienza vissuta dal cliente sappiamo trasformare in azioni coerenti con le strategie dell'azienda? Quanto siamo in grado di trasferire i dati soggettivi, provenienti dal cliente, al personale preposto, in modo efficace e condiviso? Il Net Promoter Score (NPS) o strumenti simili sono a nostro avviso indicatori efficaci, perché misurano la propensione del cliente a essere "ambasciatore" dell'azienda. Diventano ancora più efficaci e strategicamente rilevanti se abbinati a:

- attività di monitoraggio dei processi applicati nella relazione con il cliente;
- attività di trasferimento/restituzione dei risultati da partner esterni all'organizzazione.

Integrare varie metodologie è necessario poiché è dimostrato che quanto più il dato rilevato è oggettivo e ci dice cosa ha determinato quel valore, tanto più significative saranno le indicazioni che l'azienda potrà trarne per lavorare su come "muovere" quel dato e fare sviluppo sulle proprie persone.

**Stefania Gaetani**

*Training, Process & Quality Manager Public Market, Transcom Worldwide*



Sono numerosi gli strumenti utili a misurare la soddisfazione di un cliente. Quali scegliere dipende dalle caratteristiche dei clienti e dagli obiettivi specifici della rilevazione. Tra gli strumenti più comunemente utilizzati ci sono le interviste telefoniche, i questionari automatici su IVR, online, via sms o e-mail. Ognuno è caratterizzato da vantaggi e svantaggi, sicuramente i costi contenuti rappresentano un vantaggio comune a tutti. Relativamente agli svantaggi, le interviste telefoniche possono risultare noiose e lunghe se si vogliono verificare vari aspetti: la loro efficacia dipende dalla contattabilità dei clienti e, con il massivo utilizzo del telemarketing, sono spesso numerosi quelli che rifiutano l'intervista. D'altro canto i questionari rendono più difficile la gestione di eventuali domande aperte, e normalmente raccolgono i feedback degli utenti più soddisfatti o più insoddisfatti, rendendo il campione poco rappresentativo. In definitiva, è consigliabile misurare la soddisfazione dei clienti attraverso strumenti diversi, per garantire una rilevazione più efficace.



## Quali funzioni aziendali traggono i maggiori benefici dall'indagine della qualità del servizio?

### Luca Mascelloni

Senior Director Presales, CA Technologies



Una prima risposta semplice sarebbe che i principali beneficiari sono le strutture di vendita e il marketing, che in funzione dei risultati ottenuti sono in grado di pianificare una serie di azioni volte a migliorare situazioni non ottimali o a utilizzare commercialmente risultati positivi. In realtà tutte le strutture aziendali ottengono dei benefici, sia che si tratti del supporto tecnico che del procurement, del legal o della prevendita. Conoscere e misurare il grado di soddisfazione di un cliente permette a tutti di intraprendere azioni sulla base di dati oggettivi, e questo può essere fatto valorizzando i contatti definiti “promotori” e lavorando con attenzione sui “detrattori”, a partire dall’analisi delle cause che li hanno portati a riscontrare esperienze non soddisfacenti.

### Mariella Borghi

Business Development Manager, CELI Language Technology



Ritengo che tutte le funzioni aziendali ne traggano beneficio, dal front office al back office. I risultati delle analisi derivanti dalla VoC devono innanzitutto essere integrate nelle daily operation dell’azienda. Ciò si ottiene comprendendo appieno sia il punto di vista degli stakeholder interni sia dello staff di front office, integrandolo con la voce del cliente. Deve essere posta particolare attenzione a coloro che verranno maggiormente influenzati dal cambiamento. Avere il buy-in dei dipendenti richiede una combinazione di input derivanti dall’applicazione di metodologie di ascolto della Voice of Employee (VoE), workshop di gruppo e incontri one-to-one. Tutto ciò consentirà allo staff di comprendere il bisogno del cambiamento e il ruolo che ciascuno di essi andrà a ricoprire nella nuova visione customer centrica.

### Maria Auxilia

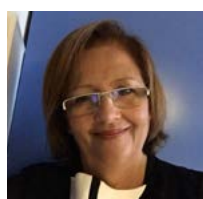
Amministratore Euteco Loyalty Partner



Per la nostra esperienza, i livelli interessati ad avere informazioni sull’esperienza dei clienti sono tre. Il top management trae indicazioni sui punti di contatto più critici incontrati dai clienti, e può indirizzare gli investimenti in modo puntuale. Il marketing e la comunicazione hanno indicazioni su eccellenze da utilizzare in comunicazione. Le operazioni hanno indicazioni nominative di chi sono i clienti a rischio di abbandono a causa di disservizi. Noi abbiamo strutturato la nostra Customer Experience Dashboard con queste tre chiavi di lettura, non ferdandoci alla qualità del servizio offerto, ma monitorando tutti i momenti di relazione.

### Susanna Gonnella

CEO, Managing Director, Mynoilab, Susanna Gonnella Srl  
Presidente Associazione Mystery Auditing Italia



Farsi domande circa la qualità del servizio offerto al cliente è fondamentale a tutti i livelli organizzativi. Maggiori benefici dipendono dal tipo di dati raccolti e da quali funzioni aziendali sono state ingaggiate sin dalla progettazione delle indagini sulla soddisfazione del cliente. Più approfondita e allargata è la fase preliminare, più ciascun attore interno all’azienda potrà trarre benefici per la propria parte di attività (dalla direzione alle risorse umane, oltre alle vendite e al marketing, principali parti interessate da questo tipo di indagini).

## Quali variabili vengono considerate e analizzate con più attenzione dalle aziende?

### Luca Mascelloni

Senior Director Presales, CA Technologies



Le variabili e gli indicatori devono essere pochi e chiari, in primo luogo perché i clienti ricevono continuamente sondaggi e richieste di valutazione, e il tempo da dedicare a queste attività deve essere il più breve possibile, fatta salva la possibilità di fornire comunque risposte oggettive e facilmente comprensibili. In secondo luogo perché chi analizza i dati deve poter agire rapidamente sulla base dei risultati ottenuti. La variabile principale che deve essere misurata è una: se e in che misura il cliente sia un promotore o un detrattore della nostra azienda. Questa variabile è poi declinata in varie forme, come per esempio “quanto il cliente raccomanderebbe la nostra azienda ad altri” o “quanto acquisterebbe nuovamente da noi”.

### Mariella Borghi

Business Development Manager, CELI Language Technology



Sempre più variabili rientrano nel “radar” di controllo delle aziende, specialmente quando si parla di Customer Retention. Si monitorano variabili comportamentali (numero di reclami, numero di chiamate al Contact Center, valore medio degli acquisti, ecc.) ma anche attitudinali – e quindi maggiormente legate alla componente “soft” della relazione con l’azienda – come l’advocacy, la probabilità di riacquisto o di acquistare altri prodotti dell’azienda, e quindi tutto ciò che si traduce in fiducia e loyalty. Utilizzando sempre di più i dati testuali, le variabili attitudinali e comportamentali possono essere arricchite per andare a creare segmentazioni, cluster, personas e modelli predittivi del comportamento del cliente sempre più sofisticati.

### Maria Auxilia

Amministratore Euteco Loyalty Partner



I nostri clienti utilizzano il metodo Net Promoter per analizzare la VoC, che suddivide i clienti in tre categorie: detrattori, passivi e promotori. La maggior attenzione viene posta ai detrattori: su questa variabile si attuano le azioni di recupero e sulle criticità dichiarate si attuano i piani di miglioramento. Minor attenzione viene invece posta a tutti i suggerimenti che i passivi propongono per migliorare il prodotto o il servizio. Per questo si stanno delineando nuovi strumenti di co-creation che vogliono proprio portare il cliente a bordo della definizione di nuovi servizi o della revisione di servizi esistenti. Dovrebbero ricevere certamente maggior attenzione i promotori, che non sempre vengono coinvolti in azioni di fidelizzazione. Anche per questa categoria si stanno però delineando soluzioni di social selling che partono proprio dai promotori per ingaggiarli nel mondo social.

### Susanna Gonnella

CEO, Managing Director, Mynoilab, Susanna Gonnella Srl  
Presidente Associazione Mystery Auditing Italia



Le variabili che più hanno ritorno di informazioni e che più riscuotono interesse sono quelle immediatamente legate alle vendite, ovvero le variabili che impattano il ritorno economico dell’esperienza del cliente. Monetizzare le indagini sulla soddisfazione del cliente è complesso, e il ROI di queste attività è determinato dalla capacità dell’azienda di ottimizzare gli investimenti a monte e gestire i dati raccolti a valle.

## Su quali strumenti si concentrano gli investimenti?

### Luca Mascelloni

Senior Director Presales, CA Technologies



Come detto in precedenza, la nostra scelta è stata molto chiara: ci siamo concentrati su Net Promoter Score (NPS). L'NPS è un indicatore semplice ed efficace, in grado di misurare la lealtà dei clienti, in modo da poter rapidamente definire delle azioni di recupero quando i valori sono sotto la soglia. In alcuni casi, per esempio in seguito a contatti diretti tra i clienti e il nostro supporto tecnico, utilizziamo anche la metrica VoC come sondaggio specifico inviato a seguito di un'attività svolta.

### Mariella Borghi

Business Development Manager, CELI Language Technology

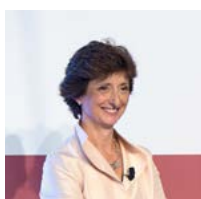


È sempre maggiore la ricerca di strumenti efficaci che offrano la possibilità di concentrare tutte le informazioni legate alla soddisfazione del cliente, strutturate e testuali, in un unico repository. Non si tratta di una scelta semplice: il mercato è ricco di eccellenti strumenti in grado di soddisfare ogni genere di esigenza. Chiaramente, parlando di VoC, è necessario scegliere tool che siano in grado di analizzare rapidamente e in modo semplice i dati testuali, in modo da ricavarne informazioni come concetti, opinioni, sentiment e classi utilizzando un approccio semantico e statistico. Le aziende non hanno né tempo né voglia di passare

mesi a configurare strumenti, magari tarati per la lingua inglese, che all'atto pratico non funzionano come dovrebbero. Sophia Analytics è in grado di leggere e analizzare qualsiasi tipo di testo e di identificare rapidamente e precisamente le relazioni, le associazioni e i trend, consentendo ai data scientist, ai ricercatori, ai business analyst e ai manager di concentrarsi su quello che sanno fare meglio: dare senso ai dati ricavati dai testi. Sophia Analytics consente di organizzare e classificare automaticamente i contenuti, correlando le informazioni estratte con altri dati disponibili.

### Maria Auxilia

Amministratore Euteco Loyalty Partner

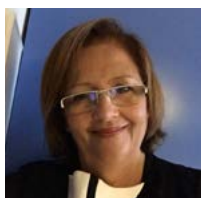


Gli investimenti delle imprese si stanno concentrando su strumenti di gestione della relazione con la clientela come applicativi di Helpdesk e Customer Support, volti a erogare e monitorare le attività di servizio e le piattaforme di Customer Feedback Management collegate ai CRM – questo per chi ha il CRM, cosa ancora non del tutto scontata in molte realtà italiane. Le più innovative stanno valutando soluzioni di relazione sviluppate su chatbot con motori semantici evoluti. Spesso però gli strumenti vengono impostati su processi interni, mentre c'è ancora ampio spazio per evolvere e iniziare a disegnare i processi partendo dalla visione del cliente.

Riguardo a questo rileviamo sempre una grande difficoltà a interfacciarci con le funzioni più corrette da un punto di vista organizzativo per illustrare l'importanza di modificare l'angolo di visione. È un problema strutturale, ancor prima che culturale. Manca la visione di processo dal punto di vista del cliente, chiamiamola Customer Journey o come preferiamo.

### Susanna Gonnella

CEO, Managing Director, Mynoilab, Susanna Gonnella Srl  
Presidente Associazione Mystery Auditing Italia



Le aziende investono circa il 50% nella Customer Satisfaction, anche se è aumentata la loro consapevolezza che il cliente non è più soltanto colui che acquista e vive un'esperienza, ma è la fonte stessa di valore per l'azienda e per la sua reputazione. Inoltre, è un dato acquisito che l'organizzazione stessa necessita di muoversi velocemente verso il cambiamento e quindi di tradurre in azioni i dati raccolti, tra informazioni oggettive e soggettive. Quindi oggi occorre domandarsi qual è lo strumento che ci parla dal punto di vista del cliente e che, al tempo stesso, offre la prospettiva esterna più oggettiva e come integriamo i dati soggettivi del feedback del cliente con

le procedure interne e le azioni strategiche dell'organizzazione.



## VoC, NPS e CES: come si determina la scelta di questi differenti indicatori?

### Luca Mascelloni

Senior Director Presales, CA Technologies



A livello aziendale abbiamo deciso di investire in modo significativo su NPS, trasmettendo a tutti i dipendenti la cultura basata sulla soddisfazione del cliente. Ogni anno la survey NPS investe l'azienda a tutti i livelli, sia nella fase di preparazione e individuazione dei contatti chiave presso i nostri clienti sia nella fase successiva di analisi dei risultati e di promozione di azioni mirate in funzione di tali risultati. In generale, NPS viene considerato un indicatore importante della soddisfazione del cliente sul medio-lungo periodo, mentre VoC è un indicatore utilizzato solo nel breve periodo.

### Mariella Borghi

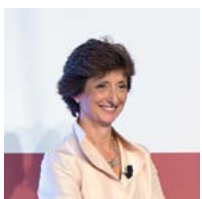
Business Development Manager, CELI Language Technology



Da un punto di vista di Customer Experience Management la VoC è uno strumento utilizzato per approfondire le ragioni della risposta data dal cliente con un voto NPS o CES, e quindi non un indicatore in sé e per sé. Senza voler ribadire informazioni note, l'NPS è un indicatore di raccomandabilità dell'azienda e dei suoi prodotti che si basa sulla semplicità della domanda, ma soprattutto sull'immediata "azionabilità" dei risultati. La distinzione tra promotori, passivi e detrattori consente di avere una rapida idea di "come vanno le cose". L'NPS, abbinato alla raccolta della VoC, può essere impiegato con successo sia a livello relazionale – quindi di raccomandabilità dell'azienda in generale – che transazionale – quindi a livello di singolo touch point. Il CES viene invece utilizzato in termini molto diversi: si misura in questo caso lo sforzo che il cliente fa per comprendere una certa cosa oppure per compiere una determinata azione. Abbinato alla raccolta della VoC trova quindi la sua migliore applicazione in determinati touch point, come il ricevimento della fattura oppure il termine della fase di onboarding. La scelta tra gli indicatori è quindi molto diversa a seconda dell'obiettivo che ci si pone.

### Maria Auxilia

Amministratore Euteco Loyalty Partner



Per noi VoC è sinonimo di Voice of Customer, e in quanto tale non indica un KPI specifico: ogni azienda, a modo suo, definisce dei KPI della voce del cliente. Diverso è quando facciamo riferimento a metriche riconosciute e utilizzate da realtà a livello internazionale. Definire la metrica corretta è uno dei primi lavori di impostazione da fare, perché è grazie a questa e alla sua stabilità che avremo confrontabilità nel tempo. Il Net Promoter Score è riconosciuto a livello internazionale, è semplice e ottimale per rilevare la qualità di una relazione. È utilizzato sia in modo relazionale che in modo transazionale. Il Customer Effort Level è invece eccellente dove la relazione è basata su un processo strutturato, in particolar modo se digitale tramite sito o app. Misurare è essenziale per iniziare un percorso di miglioramento, ma ricordiamo sempre ai nostri clienti che quello che serve inizia quando si attuano i piani che scaturiscono dall'analisi delle criticità. Il metodo Net Promoter, con la spontaneità delle risposte aperte a valle del KPI, è una miniera di indicazioni in tal senso.

### Susanna Gonnella

CEO, Managing Director, Mynoilab, Susanna Gonnella Srl  
Presidente Associazione Mystery Auditing Italia



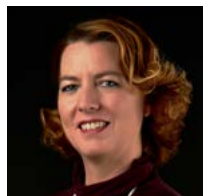
Conoscere l'opinione del cliente (Voice of Customer, VoC), comprendere la sua relazione con i prodotti, i servizi e le persone dell'azienda, misurare la capacità dell'azienda di rispondere ai suoi bisogni (Customer Effort Score, CES) ma soprattutto mappare l'impatto del cliente nel generare "passaparola" positivo o negativo (Net Promoter Score, NPS) è un aspetto strategico per le aziende.

La scelta dipende dalla capacità dell'organizzazione di:

- definire gli obiettivi;
- individuare una strategia chiara, condivisa, allargata a più funzioni aziendali;
- individuare l'interlocutore giusto e lasciarsi guidare dal proprio partner;
- partecipare alla co-progettazione, consentendo di individuare lo strumento adatto.

### **Agnese Cotardo**

*Training, Process & Quality Manager Italy Private Market, Transcom Worldwide*



VoC, NPS e CES rappresentano tre “point of view” differenti per focalizzare l'azienda sullo stesso tema: come tendere la mano al cliente. Qualunque strumento si utilizzi, che sia la raccolta della voce del cliente (VoC), la recommendation e quindi il livello di loyalty (NPS), o l'indice degli effort aziendali per avvicinarsi al cliente e semplificare l'interazione (CES), una cosa è certa: gli indici vanno misurati metodicamente, in una sorta di “loop” virtuoso (misurazione – action – misurazione). La scelta del misuratore è quindi fondamentale, e attiene sia al fenomeno che il management aziendale ritiene più utile controllare, sia al ciclo di vita del prodotto e/o allo scenario nel quale si opera. Ciò che per Transcom è particolarmente rilevante è realizzare un modello di raccolta e analisi dati metodico, ciclico, in grado di modificare velocemente l'obiettivo da osservare, la metrica da utilizzare e le relative action da intraprendere, in linea con il paradigma del marketing: Ready, Fire, Aim (Michael Masterson).

## *Secondo voi c'è un maggiore ascolto del giudizio del cliente nei confronti del servizio ricevuto?*

### **Luca Mascelloni**

*Senior Director Presales, CA Technologies*



Credo che negli ultimi anni si stia assistendo a un deciso miglioramento della cultura aziendale dal punto di vista del cliente e del servizio. Già oggi molte aziende considerano il livello di soddisfazione del cliente come uno dei principali indici di valutazione del proprio business. In una economia matura come quella attuale si tratta in effetti di un presupposto ormai ampiamente condiviso, senza dimenticare come molte aziende che registrano ottimi livelli nelle valutazioni, come per esempio Amazon, stiano trainando il mercato verso una prospettiva sempre più focalizzata sull'esperienza del cliente. Per concludere, la Customer Experience è fondamentale per il successo di un'azienda, e tanto più questa diventerà parte della cultura aziendale, tanto più la sua misurazione avverrà in modo efficace e i livelli di qualità saranno supportati.

### **Mariella Borghi**

*Business Development Manager, CELI Language Technology*



Si è certamente registrata un'evoluzione in questa direzione, anche se la nostra esperienza ci insegna che siamo ancora piuttosto lontani da una diffusione in tutti i settori degli strumenti legati alla misurazione della soddisfazione del cliente. È stato nettamente più evidente in quelle industry con meno barriere all'uscita, dove più frequente è il rischio che il cliente insoddisfatto se ne vada alla ricerca di una migliore offerta e di un miglior servizio. Lo è certamente meno in settori più strutturati e con maggiori barriere all'uscita, come il bancario e l'assicurativo. Stiamo assistendo però a un sempre maggiore interesse per gli strumenti di analisi della VoC da parte di aziende straniere che devono conquistarsi rapidamente quote di mercato, dimostrando quanto il Customer Experience Management sia uno dei principali elementi di differenziazione in mercati concorrenziali.

**Maria Auxilia***Amministratore Euteco Loyalty Partner*

Da parte delle aziende c'è sicuramente la consapevolezza dell'importanza di potenziare l'ascolto della voce dei clienti, ma questa consapevolezza spesso non è supportata da processi strutturati e metodologicamente corretti. Ad oggi poche aziende posseggono la maturità manageriale e operativa che permette loro di raccogliere e gestire in modo continuativo e con i giusti strumenti la voce dei clienti, in un'ottica di miglioramento continuo.

**Susanna Gonnella***CEO, Managing Director, Mynoilab, Susanna Gonnella Srl  
Presidente Associazione Mystery Auditing Italia*

L'attenzione delle aziende verso il giudizio del cliente sta crescendo proporzionalmente alla sua capacità di impattare sulla reputazione dell'azienda stessa. Si pensi, per esempio, alle organizzazioni che nell'ambito del loro Sistema di Gestione della Qualità stanno sperimentando l'integrazione tra Customer Satisfaction, audit tradizionali sui processi e monitoraggi in incognito del servizio offerto al cliente. Si tratta di "armonizzare" l'attenzione al feedback del cliente e oggettivarlo. Non basta ascoltare il cliente sui social network o altro, oppure velocizzare le risposte ai problemi del consumatore, ma occorre anche:

- facilitare un dialogo bidirezionale dove l'azienda sa esattamente qual è il livello di servizio che deve offrire e sa collegarlo al feedback del cliente;
  - rendere accessibili i dati raccolti a tutte le funzioni aziendali;
  - costruire un piano d'azione strategico e condiviso che trasformi i dati in soluzioni applicabili e comportamenti modificabili.
- Spesso infatti non c'è dialogo tra la dimensione interna dell'azienda e quella rivolta al cliente. In alcuni casi l'azienda affida le proprie strategie alle percezioni soggettive del vissuto del cliente, e in altri misura in modo ossessivo l'applicazione di procedure senza tener conto della prospettiva del consumatore. Si tratta quindi di guardare alla soddisfazione del cliente in modo equilibrato, usando e integrando strumenti e metodologie diversi senza perdere di vista il fattore umano e la centralità della persona.

## CMI Customer Management Insights vuol dire Informazione, formazione, eventi e networking

### Informazione

#### Magazine, Monografie, Speciali e Guida Customer Centricity

Magazine on line [www.cmimagazine.it](http://www.cmimagazine.it), newsletter settimanali e 6 speciali tematici in PDF on line. 3 monografie, report personalizzati.

### Formazione

#### CX Factory

Un calendario di corsi formativi per allineare le competenze alle necessità dell'azienda customer centric.

### Eventi

#### Convegni e Workshop

Incontri per approfondire i temi emergenti.

### Networking

#### Business Speed Date, e Breakfast Talk

Community per i manager che si occupano di customer experience, crm e customer service.