

Digital Customer Service Personas®

Il modello di competenze per l'Assistente Clienti Digitale



Gli autori

Paolo Fabrizio e Maurizio Mesenzani, professionisti specializzati nel *Digital Customer Service* condividono le proprie esperienze maturate con imprese clienti italiane ed estere.



Paolo Fabrizio

Digital & Social Customer Service Trainer, Author, Speaker.

Negli anni '90 partecipa alla startup della prima compagnia assicurativa online in Italia seguendo l'intero ciclo di vita del cliente. Dal 2013 come consulente e formatore aiuta le imprese a sfruttare il servizio clienti digitale come leva di business. Fondatore di CustomerServiceCulture.com, è autore dei libri 'Vendere con il Servizio Clienti' (IPSOA - Wolters Kluwer 2018) e 'La Rivoluzione del Social Customer Service' (Flaccovio Editore 2015). Speaker a convegni in Italia e all'estero è lecturer all'Università Bicocca di Milano (Digital Customer Service).



Maurizio Mesenzani

Digital Customer Service & Management Consultant.

Esperto di customer service e SocialCRM ha operato dal 1994 come consulente e formatore nella gestione dei più grandi contact centre italiani avviando i primi progetti di social caring italiani. Dopo esperienze in RSO-Irso, Andersen Consulting, Butera e Partners, Tesigroup e Telecom – Tils, nel 2008 ha fondato arke management consulting services da cui sono nate Welikecrm e Chorally, di cui sarà Sales Director fino al 2018. Dal 2012 è Amministratore di BSDesign e dal 2015 è Socio e Amministratore di Value Generation Services. Collabora come docente con l'Università Statale Bicocca di Milano e con la Fondazione ITS di Viterbo e Roma.

A chi è rivolto questo ebook

Con la diffusione del Digital Customer Service le competenze maturate dagli **addetti all'assistenza ai clienti** vanno necessariamente aggiornate. Si tratta di far loro acquisire skill specifiche per gestire al meglio le conversazioni attraverso i canali digitali (social media, live chat e app di messaggistica).

Il prezzo da pagare per chi non si adegua è alto: risposte inadeguate, e insoddisfacenti che generano pessime customer experience. Di conseguenza anziché consolidare il rapporto si rischia di deteriorarlo rapidamente.

Di conseguenza questo ebook è rivolto a:

- Responsabili del servizio clienti / contact-centre
- Supervisor / team leader
- HR manager, data l'opportunità di sviluppare un know-how inedito in azienda per attrarre e sviluppare talenti.

N.B. Al capitolo 4. troverai *Digital Customer Service Personas*©, il primo framework in Italia con le conoscenze, competenze e abilità necessarie a secondo della tipologia di canale digitale.

È il frutto del lavoro svolto negli ultimi anni affiancando imprese che hanno investito con successo nel Digital Customer Service.

Buona lettura!

Paolo Fabrizio - Digital Customer Service Consultant, Trainer, Author, Speaker.

Maurizio Mesenzani - Customer Service & Management Consultant.

Indice

1. Le nuove aspettative del cliente digitale

2. Da assistente clienti a specialista in conversazioni digitali

2.1 L'evoluzione dello scenario italiano

2.2 5 competenze imprescindibili

3. Perché creare un team dedicato al DCS

3.1 Specializzarsi nella gestione dei canali digitali

3.2 Creare un know-how interno scalabile

3.3 Costruire percorsi di crescita professionale per attrarre talenti

3.4 Una best practice italiana

4. Digital Customer Service Personas©

Il modello di competenze per l'assistente clienti digitale

4.1 Selezionare assistenti clienti digitali

4.2 Formare assistenti clienti digitali

4.3 Cosa fare dopo questo ebook

1. Le nuove aspettative del cliente digitale

Partiamo dal concetto di “cliente digitale”, questa espressione richiede una riflessione e una precisazione: un cliente è “cliente” sempre, qualunque sia il canale di contatto, e un cliente non è mai “virtuale”, bensì reale e molto concreto.

Ad essere digitali quindi non sono i clienti, quanto piuttosto i contatti e le interazioni, ciò significa che ciascun cliente può interagire con le aziende in tre modalità distinte:

- Canali Fisici (in presenza, nei punti vendita, nei negozi / filiali)
- Canali Tradizionali (telefono, email)
- Canali Digitali (social network, live chat, app di messaggistica)

In un contesto di digitalizzazione spinta, i canali digitali tendono ad avere uno sviluppo costante, a fronte di una progressiva decrescita degli altri; attenzione però, decrescita non vuol dire sparizione e sviluppo costante non vuol dire prevalenza. I canali digitali sono in crescita, ma al tempo stesso rappresentano ad oggi solo una minima parte dei contatti tra le imprese e i loro clienti, con significative differenze tra i diversi settori merceologici, siano essi B2C o B2B.

Alcuni trend però restano comunque rilevanti: le nuove generazioni, dai millennial in poi sono abituati all'utilizzo dei canali digitali come primo canale di contatto; la diffusione dei device mobili rende più efficace ed efficiente il contatto digitale rispetto alle altre tipologie di contatto, le figure più “tecnologiche” (di qualunque età) tendono a privilegiare i contatti digitali. Più in generale il cliente tende ad utilizzare tutti i canali di contatto disponibili, anche per la stessa necessità e anche in maniera simultanea. Per esempio sono frequenti le situazioni in cui il cliente chiama un contact center e contemporaneamente manda mail, scrive in un social network e manda un messaggio tramite una chat o un ambiente di messaging.

Il “cliente digitale” quindi è sempre connesso, ovunque si trovi. Ciò cambia di molto le sue aspettative. In termini di processi, cosa fa il cliente e che aspettative ha? Esistono diversi ambiti di interazione tra aziende e clienti, li riassumiamo in quattro macro-fasi: *awareness*, *investigation*, *purchase*, *post-sales*. Sono ambiti logicamente distinti, nei quali cambiano obiettivi delle aziende e le aspettative dei clienti.

Awareness.

E' la fase della conoscenza, della consapevolezza. E' la fase in cui il cliente entra in contatto con l'azienda e scopre il contenuto delle offerte, colloca il brand nei suoi schemi mentali, e riferisce il brand e i prodotti/servizi alle sue aree di bisogno o desiderio. In questa fase le aspettative dei clienti sono legate alla chiarezza dei messaggi, alla coerenza, alla consistenza del brand e di ciò che offre in termini di prodotto e servizio. I messaggi promozionali devono essere chiari su tutti i canali, lo stile di comunicazione, il tono, il linguaggio verbale e visivo devono essere coerenti, allineati e devono parlare alle parti cognitive ed emotive dei clienti: bisogni e desideri devono essere colpiti in modo preciso, mirato, sempre più personalizzato. E' la logica della gestione one-to-one che vale sia nelle attività di marketing che in quelle di customer service. Ogni richiesta di informazioni va gestita in modo mirato: l'aspettativa dei clienti non è solo quella di ottenere dei dati o “sapere delle cose”, i clienti si aspettano una “esperienza di interazione”, che tocchi tutte le corde razionali ed irrazionali del loro essere. Uno spot televisivo o una pubblicità su YouTube, come la risposta ad una e-mail, ad un messaggio WhatsApp o ad una telefonata devono toccare il cliente nei suoi punti sensibili, devono arrivare alle sue corde. L'overdose di informazioni e contenuti disponibili per strada, via web o via telefono rende davvero difficile distinguersi e rende difficile tre cose: catturare l'attenzione, rispondere a un bisogno, soddisfare un desiderio.

Nel momento in cui il cliente ha acquisito consapevolezza, passa alla fase dell'investigazione.

Investigation. E' la fase del confronto e della scelta. E' la fase in cui il cliente analizza in dettaglio l'offerta dell'azienda e valuta se e quando acquistare. E' il momento della preferenza: il cliente esamina gli aspetti razionali ed emotivi della proposta e la preferisce rispetto ad altre possibili alternative. In questa fase l'aspettativa del cliente è capire la differenza e percepirne il valore (reale, intrinseco, esplicito, aggiunto). La percezione del valore è quindi l'elemento chiave di ogni interazione, qualunque sia il prodotto o servizio che sta valutando, la fase di investigazione per il cliente si chiude con una scelta di acquisto o abbandono. L'abbandono spesso è un rinvio, è un "no non definitivo", ma certamente questi esiti sono ben diversi dall'acquisto. Le aspettative dei clienti in questa fase coprono ambiti precisi: valore aggiunto, unicità, distintività.

Purchase. E' la fase dell'acquisto. La decisione avvenuta nella fase precedente si concretizza in una azione precisa: il completamento dell'atto di acquisto. Il "cliente digitale" può acquistare on line, in negozio o al telefono, a seconda del processo previsto e a seconda delle sue propensioni. In tutti questi casi l'azienda deve strutturare in modo preciso il percorso e la "customer experience" relativa all'acquisto, deve definire le modalità di pagamento e le condizioni più adeguate a ciascun cliente (siano essi B2C o B2B non importa), deve definire le procedure e le condizioni adeguate, avendo cura di proteggere il cliente e i suoi dati, sia quando il pagamento avviene attraverso un ambiente on line sia quando avviene al telefono o in un negozio. Le aspettative del cliente in questo caso sono **semplicità, sicurezza e personalizzazione**. Nel processo di acquisto il cliente non deve fare sforzi cognitivi ed emotivi inutili, deve poter acquistare con pochi click o in pochi minuti al telefono o in negozio.

Ogni minuto sprecato in questa fase è un minuto perso per l'azienda e per il cliente. Il processo di acquisto deve essere sicuro, i dati del cliente (la sua carta di credito ad esempio) devono essere tutelati, ogni percezione di insicurezza diventa un rischio reputazionale e diventa un potenziale problema nella fase successiva, il post-vendita. Allo stesso modo anche la personalizzazione va curata con precisione perché è un altro ambito di aspettative chiave del cliente: le modalità di pagamento e le condizioni devono rispettare le esigenze del singolo cliente e devono essere allineate ai suoi bisogni e ai suoi desideri, altrimenti diventano problemi da gestire nel post-vendita o come reclami o come recupero crediti.

Post-vendita. Ciò che accade qui è spesso la vera natura del servizio. Le richieste di informazioni, le richieste di assistenza tecnica o amministrativa, i reclami e il recupero crediti sono le attività di base del post-vendita. Infatti le aspettative dei clienti (digitali e non) sono molto diversificate: in primo luogo il cliente si aspetta di ricevere un “**servizio**” (dal latino “servitium”), si aspetta **problemi risolti** e informazioni fornite, si aspetta **cortesia**, si aspetta di essere “**preso in carico**” e gestito come persona con esigenze specifiche, uniche, particolari. Nella fase del post-vendita le aspettative comprendono elementi tangibili come la risoluzione di un problema o una risposta alle richieste, insieme ad elementi meno tangibili quali la competenza, l'affidabilità, la capacità di prendere in carico e di assicurare.

E' la fase più delicata perché nel post-vendita si può distruggere l'immagine creata nelle fasi precedenti oppure si può trasformare un cliente contento in un “fan”, attivando quel processo di referenza attiva, che è diventato strategico nel contesto digitale e social.

Cambia solo il canale e cambia la portata di diffusione del contenuto: il “cliente digitale” utilizza tutti i canali per fare domande e per diffondere commenti soprattutto quelli negativi, occorre quindi valutare con cura come gestire ogni singola interazione: i tradizionali paradigmi dei clienti top, vip, alto-spendenti, ecc. sono in crisi in tutte le fasi precedenti, ma soprattutto nel post-sales.

I clienti digitali mal gestiti possono diventare in poco tempo dei detrattori capaci di orientare milioni di potenziali clienti o prospect, raggiunti dai propri contatti e dalle proprie cerchie nei social network o nelle chat di gruppo. Altro elemento di aspettativa riguarda i canali, la localizzazione e la temporizzazione dei contatti: il cliente si aspetta di poter contattare l'azienda attraverso tutti i canali di comunicazione che utilizza, si aspetta di poter contattare l'azienda da qualunque punto di trovi e si aspetta sempre di più di poter interagire 24 ore su 24 per 365 giorni all'anno.

E' un cambio epocale questo, spinto dai media, ma spinto anche da logiche di mercato e dalle rinnovate abitudini socio-culturali: il cliente vuole sempre di più esperienze a valore aggiunto, non solo prodotti, offerte, scontistica, promozioni.

2. Da assistente clienti a specialista in conversazioni digitali

Le conseguenze dei nuovi comportamenti e delle aspettative del cliente appena descritte si ripercuotono come onde sui frangiflutti delle imprese. Oggi infatti il cliente pretende di poter ottenere informazioni e assistenza attraverso gli stessi canali digitali che utilizza con i propri amici, conoscenti o familiari. Queste esigenze si sono trasformate in vere e proprie spinte verso il Digital Customer Service per un numero crescente di imprese; per loro la sfida è sviluppare un sistema organizzativo strutturato che sia efficace. Non a caso una delle dinamiche più frequenti che osserviamo è la seguente:

L'impresa pubblica contenuti sui canali social (Facebook, Twitter o Instagram) per promuovere i propri prodotti / servizi



I clienti (attuali o potenziali) interagiscono con tali contenuti per avere informazioni, chiedere assistenza, segnalare problematiche o lamentele



Problema: i canali social/digital sono gestiti solitamente da Marketing, che però non ha competenze di customer service. Da qui si sviluppano nodi da sciogliere in fretta: chi deve rispondere al cliente? In quali casi? E soprattutto in che modo?

Di conseguenza il tema delle competenze nel servizio clienti digitale è diventato tanto importante quanto strategico dato che investe sia funzioni di customer service da un punto di vista operativo, sia HR per fini organizzativi. **N.B.** Quando parliamo di competenze in questo ebook ci riferiamo alla figura dell'assistente clienti / addetto customer service / operatore contact centre.

Grazie all'esperienza maturata come consulenti e formatori specializzati in Digital Customer Service possiamo affermare senza tema di smentita che le persone che fino ad oggi hanno gestito egregiamente l'assistenza ai clienti attraverso canali tradizionali (telefono, email) **non sono pronte** a fare altrettanto attraverso i canali digitali. Il motivo? I canali digitali hanno dinamiche di comunicazione e regole d'ingaggio differenti e inedite rispetto ai canali tradizionali:

- Su social media e siti di recensioni online le conversazioni sono pubbliche - perciò rispondendo a un cliente devi essere in grado di comunicare in modo efficace anche con gli 'spettatori' di tale conversazione (attuali o potenziali clienti)
- Via live chat la conversazione con il cliente avviene in diretta, quindi il tempo di attesa tra una interazione del cliente e la risposta dell'assistente dev'essere pressoché immediato e curato nei minimi particolari. Diversamente in pochi secondi il cliente può distrarsi o spazientirsi
- Con le app di messaggistica (WhatsApp, Messenger, Telegram) non interagisci in diretta ma devi essere comunque rapido, sintetico ed efficace. Qui le aspettative del cliente riguardo i tempi e la possibilità di ottenere risoluzione di eventuali problematiche sono molto elevate.

2.1 L'evoluzione dello scenario italiano

Iniziamo quindi a focalizzare l'attenzione sulle capacità e competenze necessarie per dialogare con il cliente attraverso canali digitali. Per farlo occorre partire da una considerazione importante: l'assistente clienti, per quanto esperto sui canali tradizionali, ha bisogno di un percorso di formazione specifico per offrire un ottimo supporto anche sui canali online. Solo ottimizzando le sue conoscenze, capacità e attitudini può diventare uno *specialista in conversazioni digitali*, andando così a consolidare la fiducia da parte dei clienti.

Dopo alcuni anni di letargo su questi temi, oggi queste necessità sono sempre più sentite anche nel mercato italiano, tant'è che abbiamo già aiutato un numero crescente di imprese clienti di vari settori a selezionare e formare il proprio team di assistenti clienti digitali. Questa esigenza di aggiornare / accrescere le competenze degli assistenti per soddisfare le nuove aspettative del cliente, vengono spesso etichettate con due termini specifici. Andiamo a conoscerli per evitare di confonderli:

- Reskilling - la creazione di nuove professionalità
- Upskilling - l'evoluzione, la crescita di nuove competenze specifiche

Alcuni prediligono il primo, altri il secondo; noi li riteniamo complementari in un percorso di Digital Customer Service di successo. Infatti solo coniugando reskilling e upskilling puoi ottenere una vera e propria evoluzione professionale, oggi più che mai necessaria in un mercato del lavoro sempre più complesso e mutevole. Sebbene l'Italia si stia muovendo con ritardo su questi temi rispetto ai mercati anglosassoni, questa visione è sempre più diffusa e condivisa anche da figure autorevoli. Non a caso Laura Di Raimondo, Direttore Generale Asstel Assotelecomunicazioni ha affermato a chiare lettere che è necessario investire sull'evoluzione delle competenze digitali:

Upskilling, reskilling e trasformazione professionale, riorganizzazione del lavoro e applicazione dei contratti di espansione: sono iniziative per mantenere competitivo il sistema.”

Laura Di Raimondo - Direttore Asstel

Si tratta di una necessità che tocca per le imprese che offrono prodotti / servizi al consumatore finale (B2C e B2B2C) a prescindere dal settore specifico in cui operano. Nessuno può considerarsi immune, perché nessuno può cavalcare l'onda digitale senza bagnarsi con queste nuove nuove competenze e capacità.

2.2 5 competenze imprescindibili

Andiamo quindi a sviscerare cinque competenze essenziali da individuare e sviluppare nei tuoi assistenti clienti digitali. Per ciascuno di esse troverai una chiave di lettura specifica in tema di Digital Customer Service:

Interpretazione del sentiment → leggendo il messaggio del cliente l'assistente è in grado di comprenderne rapidamente sia il significato, sia lo stato d'animo e le intenzioni. Questa capacità è il prerequisito essenziale per rispondere in modo efficace, prevenendo malintesi o errate interpretazioni

Scrittura → è in grado di scrivere in modo chiaro e sintetico e trasmette il concetto senza perdersi in un eccesso di verbosità. Non commette errori grammaticali, né tantomeno utilizza un linguaggio tecnico o poco comprensibile dal cliente ('aziendalese')

Empatia → avendo sviluppato il punto 1. è in grado di adattare il tono di voce della propria risposta allo stato d'animo del cliente. Così facendo limita il numero complessivo delle interazioni. Di conseguenza notevoli benefici sia lato produttività, sia lato customer satisfaction (minor sforzo e tempo impiegato da entrambi)

4. Intelligenza emotiva → il nostro assistente digitale sa gestire eventuali critiche, lamentele o atteggiamenti aggressivi del cliente senza mai prenderli a titolo personale. Questa virtù gli consente di rispondere al cliente anche in situazioni di tensione evitando termini o toni che possano farlo innervosire ulteriormente. Prevenendo quindi escalation negative (ad esempio reclami) e al tempo stesso contenendo il numero di 'botta e risposta' nella stessa conversazione

5. Acume commerciale → anziché rispondere limitandosi a fornire un'informazione, sa *venderla'al cliente* in modo che possa apprezzarne pienamente i benefici. Di conseguenza il cliente sarà più propenso ad acquistare nuovamente. Quest'ultima attitudine si rivela particolarmente utile nella gestione delle conversazioni che hanno luogo su canali 'pubblici', quali i social media e siti di recensioni online (ad esempio Google My Business e Trustpilot)

Grazie a queste 5 competenze l'assistente clienti digitale è in grado di servire splendidi assist ai colleghi di Marketing e Vendite contribuendo in modo fattivo a sviluppare un business sano e profittevole.

N.B. Entreremo nel vivo di queste competenze specifiche al capitolo 4.

*Per fidelizzare i clienti
trasforma gli addetti
all'assistenza in specialisti
in conversazioni digitali.*

Paolo Fabrizio

Condividi su Twitter

Condividi su LinkedIn

3. Perché creare un team dedicato al Digital Customer Service

Come appena illustrato, per sviluppare un Digital Customer Service efficace è necessario avere specialisti in conversazioni digitali. Occorre quindi uno sforzo organizzativo e di investimento che da tempo non era più richiesto alle strutture di customer service: fino a poco tempo fa il consolidamento del canale telefonico e del canale e-mail avevano sostanzialmente ingessato le strutture in una routine nella quale era possibile fare efficienza e qualità. Distribuendo gli agenti/operatori in base alla loro propensione naturale alla comunicazione telefonica e scritta e attraverso percorsi di rotazione tra i canali, il management del customer service poteva presidiare le attività chiave di contatto; ma questo è il “passato”! Il presente è fatto di canali e stili di comunicazione emergenti. La gestione dei contatti digitali richiede skill ad hoc, sulle quali è fondamentale costruire un know-how interno, anche attraverso percorsi di crescita e di carriera che devono essere definiti di concerto con le aree HR tenendo conto della realtà attuale e degli scenari di sviluppo futuro. Quindi parliamo di visione progettuale a medio termine.

Partiamo da tre ragioni per le quali conviene avere un team dedicato al Digital Customer Service.

3.1 Specializzarsi nella gestione dei canali digitali

I canali digitali non sono soltanto “canali in più” da presidiare: sono canali diversi da quelli tradizionali e richiedono competenze specifiche e specializzazione, anche per singolo canale. Prima di tutto occorre evidenziare che i canali digitali comprendono fenomeni socialmente diversi da ogni tipo di interazione di ogni epoca: mentre il telefono ha le sue caratteristiche, i canali digitali sono pressoché ignoti e spesso poco conosciuti a fondo. La gestione tramite il canale e-mail, uno dei canali digitali più antichi, risulta ancora un problema in molte aziende, ma a parte l'e-mail, i canali digitali comprendono i social network, le chat e le video-chat e i sistemi di messaging. Tutti questi ambienti sono a loro volta categorie molto ampie e differenziate, al loro interno figurano specifici canali con logiche diverse e vanno presidiati in modo dedicato e specializzato. Vediamo come e perché.

I social network sono molto diversi tra loro. Solitamente le imprese presidiano i social network 'generalisti', tra cui ad esempio Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram. Ma esistono anche social network “tematici”, quali ad esempio per le recensioni Trustpilot o Tripadvisor o Google MyBusiness. Ciascuno di questi strumenti ha logiche diverse, richiede delle conoscenze tecnico-specialistiche mirate e richiede linguaggi, toni e modalità di gestione mirate, che non possono prescindere dal dare al cliente la risposta nel modo corretto, coerente con il luogo nel quale la risposta viene pubblicata.

I social network sono un tipico luogo di conversazione una a molti e molti a molti, il modello di comunicazione pertanto è molto diverso dal telefono o dalla comunicazione in presenza. Tutte quelle doti relative all'ascolto attivo e alla cinestesica, le basi dell'intelligenza emotiva e le capacità empatiche vanno riformulate per il mondo dei social: ciò significa gestire una comunicazione scritta, sintetica, precisa, in modalità spesso asincrona, scegliendo come e quando gestire in privato o in pubblico e scegliendo quando fare switch tra canali.

Solo questi ultimi due punti basterebbero per spiegare che la gestione nei social network deve poggiare su una specializzazione precisa. Mentre sui profili social personali chiunque può adottare le logiche di gestione che preferisce, nei social network aziendali occorre applicare con professionalità delle strategie di gestione che devono essere coerenti con il marchio e con l'immagine e devono essere integrate agli altri processi. Spesso la progettazione richiede una "rivoluzione copernicana", proprio per la natura stessa del canale social: per esempio la risoluzione di un problema tecnico generico, o un tema di assistenza trasversale a molti clienti può volutamente essere diffuso in tempi rapidi a migliaia di clienti (anche con negatività, reclami, ecc., che al telefono o via mail sarebbero confinati alla singola conversazione), con effetto benefico sulla circolazione delle informazioni e sulla riduzione dei contatti ripetuti su altri canali, un problema personale e specifico va gestito in privato, per poter raccogliere dati e informazioni riservate. Il tradizionale modello del "non rendere pubblici reclami e problemi", nel mondo social si ribaltano: usando in modo saggio i canali e rispondendo in pubblico, con pochi post si possono anticipare migliaia di contatti, con risparmio di tempo e denaro e rafforzamento del marchio. Occorre però farlo nel modo giusto, canale per canale, usando le potenzialità di ogni singolo strumento e le "pratiche" e gli stili propri di quel canale.

Si pensi alla professionalità e all'autorevolezza “di contenuto” richiesta da LinkedIn o Twitter o all'informalità e al linguaggio delle immagini di Facebook o Instagram ad esempio, oppure si pensi alla necessità di contenuti “validati” nei social di recensioni quali Trustpilot o Tripadvisor. Si pensi ai diversi stili di scrittura richiesti: la situazione ideale è che i team digital riescano a sviluppare al loro interno le professionalità adeguate alla gestione di ogni social network, quelli attualmente esistenti e i futuri che emergeranno. In molti casi ai social network si integrano dei blog, altri canali digitali che richiedono competenze specifiche

Per quanto riguarda i canali di live chat e app di messaging, le competenze richieste sono ancora diverse: siano conversazioni in real time, siano supportate da canali video, le chat hanno logiche specifiche e richiedono attenzione, prontezza, capacità analitiche e sintetiche che devono essere applicate in tempi rapidissimi e in modo più che preciso. Una informazione sbagliata data di fretta in una chat può essere fatta circolare in pochi minuti a milioni di persone, così come un post sbagliato in un social network. Una risposta ritardata di una manciata di secondi può generare un contatto su altri canali (e-mail o telefono ad esempio) e può complicare la gestione in modo spesso non recuperabile, con costi e perdite di tempo ed energie. Anche nei sistemi di messaging, occorrono toni e linguaggi specifici: le smart-icons e le sigle sono normali interlocuzioni, chi gestisce questi canali deve padroneggiare questo “slang” in maniera precisa, sia per capire che per comunicare.

La situazione ideale quindi è che le imprese abbiano dei **team dedicati** ai canali digitali, in maniera esclusiva o a rotazione con i canali telefonici o fisici, e che separino le gestioni in modo netto: se da un lato può sembrare produttivo avere una persona al telefono che gestisce chat o social network, dall'altro questa abitudine diventa fonte di errori, di cattive gestioni, oltre che essere fonte di stress e stanchezza.

*Avere una persona che
gestisce al tempo stesso
telefono e canali digitali
diventa fonte di errori.*

Maurizio Mesenzani

3.2 Creare un know-how interno scalabile

Qui occorre fare subito una premessa: imprese e Pubbliche Amministrazioni stanno affidando in larga parte i processi di gestione dei canali digitali a soggetti esterni. Se questo ha una logica di economie di scala e di scopo su alcuni ambiti specifici (si pensi al publishing o alla creazione di contenuti promozionali e pubblicitari) in altri ambiti può diventare un problema e un ostacolo alla gestione efficace delle relazioni con clienti e cittadini. Anche quando le interazioni attraverso i canali digitali sono presidiate da fornitori esterni, tra cui agenzie e outsourcer, occorre che le aziende possiedano il know-how interno necessario ad orientare ed indirizzare i processi di gestione.

Troppo spesso infatti assistiamo a conversazioni inefficaci, in cui i team che gestiscono la pubblicazione di contenuti promozionali rispondono a richieste di informazioni e assistenza: nella maggior parte dei casi le interazioni rimandano il cliente a ripetere la stessa richiesta ad altri canali, pregiudicando la customer experience. Di seguito un esempio da Twitter:



Così facendo l'immagine e l'efficienza sono fortemente in discussione: se i canali digitali possono certamente essere ritenuti canali promozionali (si pensi ai "post sponsorizzati" ad esempio, o ai contenuti ad impatto emotivo), gli stessi sono vissuti dai clienti e dai cittadini come canali di contatto e di interazione. A nessun cliente verrebbe in mente di parlare alla TV durante uno spot pubblicitario o di fare una domanda su un cartellone pubblicitario: in un social sì, questo accade ed è parte della dinamica stessa dei social network, luoghi di interazione, di dialogo, **di conversazione**, non luoghi di fruizione top-down di contenuti generati dai brand. E' dunque di fondamentale importanza sviluppare all'interno il know-how di gestione dei canali digitali, per definire le strategie di caring più adeguate e più coerenti con l'essenza del brand e con gli altri processi di servizio. Delegare all'esterno queste attività può avere un senso in termini di volumi, di picchi, ma non può rappresentare una fonte di inefficienza, soprattutto in un contesto nel quale i canali digitali stanno crescendo a ritmi elevati a discapito degli altri canali.

La creazione del know-how interno è fondamentale non solo per le attività di interazione e gestione delle risposte, ma anche per le attività di reporting e listening sui canali digitali: imprese e pubbliche amministrazioni devono ascoltare i loro clienti, e devono farlo in maniera sistematica e strutturata.

Oltre al know-how conversazionale, occorre infatti sviluppare internamente il know-how relativo a digital e social analytics, per indirizzare al meglio sia le azioni di contatto sia le iniziative di sviluppo di prodotti e servizi: i clienti nei canali social pubblicano commenti, recensioni, valutazioni, raccontano le loro esperienze. Le aziende devono avere al loro interno le capacità di lettura analitica, non solo per rilevare il sentiment ma anche per rilevare suggerimenti e proposte, per fare analisi di mercato, valutazioni di competition. Ascoltare i canali social e digital significa scegliere e indirizzare le configurazioni di strumenti ad hoc:

su questi le aziende devono avere le skill basilari per poter governare i processi, lasciando all'esterno le parti operative, i compiti massivi e le parti più tecniche delle attività, su cui non è opportuno sviluppare know-how interno.

Per esempio, la scelta e la configurazione degli strumenti di social listening e digital caring richiede diverse tipologie di know-how: mentre è opportuno sviluppare all'interno le capacità di formulare obiettivi strategici, indirizzare la selezione degli strumenti più adeguati fornendo requisiti di alto livello e indicatori di misurazione, può essere più efficace chiedere a fornitori esterni di svolgere il processo di selezione e la configurazione tecnica, riservando all'interno il know-how necessario alla validazione e alla verifica dei processi lato operatori e clienti.

Su tutti questi punti ci sono al momento molte incertezze ed ambiguità: la complessità della tematica relativa ai canali digitali e *la prevalenza delle attività promozionali* rispetto ad ascolto e assistenza ha fatto sì che le imprese affidassero all'esterno interi processi; in breve tempo la rapidità di evoluzione della tematica ha generato un gap di know-how tra l'interno e l'esterno. Ciò incide sulla relazione cliente-fornitore ma incide anche sulla capacità di sfruttare al meglio i canali digitali: in molti casi le aziende sono lente ad entrare sui canali, vivono resistenze, dovute per la maggior parte dei casi al basso livello di know-how interno: i canali social emergenti sono poco conosciuti e le logiche di gestione dei canali social più longevi non ci sono aggiornamenti, proprio perché essendo i processi affidati all'esterno le imprese non hanno un flusso di aggiornamento continuo all'interno. I clienti al contrario sono più aggiornati: si spostano rapidamente da un canale digitale all'altro, muovendosi a una velocità ben superiore a quella di molte aziende.

Talvolta ci si trova in azienda ad analizzare le recensioni su Trustipilot, si cerca di integrare Whatsapp nella gestione, si progetta la gestione del canale Instagram: in molti casi le aziende non hanno all'interno il know-how necessario per comprendere l'utilità business di questi canali, hanno competenze diffuse a macchia di leopardo da "utenti esperti" ma non hanno un know-how aziendale specifico che permetta di indirizzare le azioni, scegliere strumenti e fornitori, destinare dei budget e misurare i risultati. Troppo spesso i fenomeni digital e social sono ignorati, talvolta sottovalutati / non compresi a fondo.

Al fine di generare un know-how interno di valore occorre dunque sviluppare percorsi ad hoc per le seguenti attività:

- Gestire conversazioni attraverso canali digitali
- Progettare processi di gestione dei canali digitali
- Scegliere strumenti e fornitori

Su questi punti occorre sviluppare piani formativi ad hoc e avere figure dedicate e preparate.

3.3 Creare percorsi di crescita / coltivare talenti

Nelle strutture di servizio clienti occorre un ripensamento della struttura professionale, che tenga conto delle evoluzioni sociali degli ultimi anni e delle sfide future per il business e le operations di imprese private (B2C o B2B) e di Pubbliche Amministrazioni. Il mercato cambia rapidamente: banche e assicurazioni dirette e on line, app di servizio, community peer-to-peer che conquistano i mercati (si veda BlaBla car, Uber, Airbnb), economia dell'utilizzo e non del possesso (noleggio a lungo termine, Enjoy, DriveNow), integrazione dei media (internet TV, TV on demand, Alexa, podcast), sono solo esempi di un contesto economico e sociale che cambia rapidamente. Le strutture di customer service sono per lo più ferme, chiuse dentro modelli organizzativi e professionali del decennio scorso. I percorsi di crescita sono in prevalenza verticali (da agente a Team Leader, da Team Leader a Manager, ecc.), le professionalità sono per lo più indistinte e appiattite (agente, consulente, operato), talvolta sono distinte tra front-line e back-office, talvolta tra cuffia e "non cuffia", le uniche distinzioni si vedono tra i ruoli di linea e di staff, ma sembra che la ricchezza di canali e di processi operativi non trovi risposta in percorsi professionali specifici. I talenti digitali e social sono spesso sconosciuti, l'attribuzione di compiti e attività segue per lo più logiche opportunistiche di saturazioni, produttività, flussi inbound, emergenze. Difficilmente le imprese riescono a valorizzare il know-how digital e social presente nelle proprie realtà, molto raramente ci sono percorsi di crescita e di carriera specifici, associati a mansioni, ruoli, retribuzioni e KPI.

Su questo occorre un rapido cambio di passo, principalmente per due ragioni: in primo luogo, come anticipato sopra, il mercato chiede innovazione, i clienti chiedono professionalità, eccellenza, unicità; chiedono esperienze uniche e customer journey memorabili, in tutti i canali di contatto. Ecco quindi che la risposta non può che passare dalla specializzazione e dalla definizione di percorsi professionali ad hoc, certificando le competenze acquisite e che permettano alle imprese di scegliere le persone giuste al momento giusto.

Se la prima ragione riguarda il mercato e i clienti, la seconda ragione riguarda le persone e il mercato del lavoro: il customer service deve diventare un luogo di attrazione dei talenti, deve diventare luogo di sbocco delle migliori professionalità, soprattutto in vista dei cambiamenti sociali ed economici in corso. L'economia dell'utilizzo (pay-per-use, noleggio...), la virtualizzazione di alcuni processi commerciali (e-commerce, e-banking, e-insurance...), la diffusione dei dispositivi mobili come strumenti per svolgere azioni nella quotidianità di persone e famiglie, spostano l'asse della customer satisfaction marcatamente verso le dimensioni di "servizio", rendendo il caring e l'assistenza – soprattutto digitale – una leva strategica di business. Ciò è soprattutto vero in mercati maturi, dove più che generare nuovi clienti partendo da "green field" occorre sottrarre clienti ai competitor, non perderli e fare cross e up-selling.

Mentre negli anni precedenti alcune logiche di gestione potevano essere compensate dalle caratteristiche del prodotto o dalla gestione fisica in presenza (negozio, filiale, agente) e telefonica (empatia, cortesia), ora questa compensazione deve essere fatta in prevalenza attraverso canali digitali e all'interno di processi di servizio. Si pensi al caring di Amazon o di Google dove la materialità e il brand dei prodotti sono ben distinti dal servizio offerto. Ciò richiede una professionalizzazione crescente che va sviluppata e riconosciuta in modo adeguato. Occorre quindi sviluppare percorsi professionali specifici che diano alle persone una strada ed una crescita basata sull'acquisizione di competenze digital e social che devono essere validate e premiate in modo mirato. Partendo da una articolazione dei compiti con un modello di complessità crescente, le persone inserite nelle aree di servizio clienti devono avere percorsi di carriera che li facciano crescere e che diano prospettive di medio lungo termine, in modo da valorizzare le skill maturati nel tempo e in modo da generare posizioni di sbocco sia per gli agenti che crescono nella linea verticale di coordinamento sia per quelli che crescono verso posizioni più tecnico-specialistiche o di staff, valorizzando le competenze operative più che quelle manageriali e gestionali.

5 abitudini tossiche da eliminare subito

1. Assegnare attività in modo non strutturato / opportunistico (ad esempio per volumi o per emergenze).

2. Ignorare la necessità di competenze specifiche per gestire l'assistenza attraverso i canali digitali.

3. Sottovalutare l'importanza di un percorso formativo professionale per imparare a gestire le conversazioni digitali.

4. Affidare all'esterno l'attività di Digital Customer Service senza avere un know-how interno da coltivare e sviluppare.

5. Utilizzare i canali digitali come megafono promozionale, anziché come canali conversazionali.

3.4 Una best practice italiana

Ti portiamo l'esempio di chi è stato ieri pioniere nel servizio clienti digitale e oggi leader. *Dr. Schaer* è una delle imprese più note quando si parla di prodotti alimentari senza glutine. Pochi anni fa hanno intrapreso un percorso di successo che li ha portati ad essere tra i primi a investire nel Digital Customer Service raccogliendo i frutti: oggi infatti sono un esempio da seguire - anche da imprese di altri settori.

Queste le principali tappe del loro percorso:

- Nel 2016 lanciano il proprio team dedicato al Digital Customer Service con il quale offrono assistenza ai consumatori in italiano, tedesco, inglese e francese attraverso Email, Facebook, Instagram e Live Chat
- Dopo pochi mesi i consumatori notano che l'impresa risponde in modo puntuale sui canali digitali: di conseguenza aumentano i volumi di conversazioni digitali perché altri consumatori si aggiungono, incoraggiati dalla qualità del servizio ottenuto
- Per Dr. Schaer gestire una lamentela in pubblico - sui social media - non è considerato un pericolo. Al contrario, un'opportunità per dimostrare come risolvono i problemi in modo efficace e trasparente. In questo modo hanno sfruttato l'effetto 'amplificatore' tipico dei social media a proprio vantaggio
- L'utilizzo della Live Chat per gestire problematiche specifiche sui prodotti si è rivelato nel loro caso uno strumento molto efficace per risolvere rapidamente il problema e convertire il sentiment del consumatore da negativo a molto positivo
- Visti i successi ottenuti in termini di customer satisfaction e retention, dal 2018 hanno iniziato a esportare il loro modello di successo di Digital Customer Service anche ai colleghi delle sedi estere

Per noi gestire un reclamo del cliente in pubblico (via Facebook) è un'opportunità per dimostrare la nostra trasparenza ed efficacia.

Dolores Vincenzo - Lead Consumer Services @Dr. Schaer

In questo podcast trovi l'intervista completa a Dolores Vincenzo - Lead Consumer Service in *Dr. Schaer*. Per ascoltarla [clicca QUI](#).

4.Digital Customer Service Personas©

Il modello di competenze per l'assistente clienti digitale

Ora fai un respiro profondo perché sei arrivato al tema più innovativo di questo ebook. Stai per accedere al set di competenze essenziali per formare un team di 'specialisti in conversazioni digitali'. Il modello *Digital Customer Service Personas*© è infatti il frutto del lavoro svolto negli ultimi anni con imprese di vari settori e dimensioni.

Perché questo modello

- Sempre più imprese si trovano a gestire l'assistenza clienti attraverso i canali digitali ma non conoscono ancora quali sono le competenze necessarie da sviluppare
- Anche se consapevoli dei vantaggi di un percorso di upskilling dei propri operatori, incontrano difficoltà a convincere i propri interlocutori privilegiati (coloro che hanno potere decisionale)
- Una volta convinti gli interlocutori, va poi tradotta la necessità in priorità, in modo tale da ottenere budget adeguati per la selezione e formazione (interna o esterna) di assistenti clienti digitali.

Chi ne beneficia e come

- Customer service manager / supervisor contact centre - ottimizzando le conversazioni digitali con i clienti per fidelizzarli
- HR manager - sviluppando nuovi percorsi di crescita professionale, attraendo talenti interni / esterni

Per facilitarti fruibilità e condivisione di questo modello abbiamo disegnato un framework con tre pilastri essenziali:

- **Conoscenze:** cosa deve sapere
- **Capacità:** cosa sa fare
- **Attitudini:** quali comportamenti è in grado di agire

Ai quali abbiamo affiancato i principali canali di Digital Customer Service:

- **App di messaggistica** - ad oggi consideriamo i più diffusi in Italia (WhatsApp, Messenger, Telegram)
- **Social media** e siti di recensioni online - canali in cui le conversazioni sono pubbliche
- **Live Chat** - conversazioni in diretta con il cliente via app o web.

Digital Customer Service Personas

Canali di supporto	 Conoscenze	 Capacità	 Attitudini
App Messaggistica  WhatsApp  Messenger  Telegram	• Tono di voce • Do's & don'ts • Regole di ingaggio tipiche di questi canali	• Decodifica in modo puntuale il sentiment del cliente • Scrive in modo chiaro, sintetico ed empatico • Comunica in modo informale e al tempo stesso professionale	• Crea empatia sin dalla prima risposta che fornisce al cliente • Stilando la risposta pensa a come prevenire un'ipotetica domanda successiva del cliente
Social media  Facebook  Twitter  Instagram	• Tono di voce • Do's & don'ts • Regole di ingaggio tipiche di questi canali	Oltre a quanto sopra: • Sceglie i termini più efficaci per 'vendere il servizio' anche agli spettatori della conversazione • Risponde ai clienti delusi o arrabbiati in modo pacato, senza raccogliere provocazioni	Oltre a quanto sopra: • Possiede l'intelligenza emotiva necessaria per gestire al meglio anche le conversazioni più complesse
Live chat 	• Tono di voce • Do's & don'ts • Regole di ingaggio tipiche di questo canale	Oltre a quanto sopra: • Sa rispondere quasi in tempo reale in modo completo e appropriato • Quando ha bisogno di tempo prima di rispondere avvisa subito il cliente del motivo dell'attesa	Oltre a quanto sopra: • Cura con attenzione ogni dettaglio della conversazione che gestisce 'in diretta' con il cliente

4.1 Selezionare assistenti clienti digitali

Dopo questa scorpacciata di contenuti probabilmente ti chiederai:

Di quali competenze ha bisogno il mio team?

Come costruisco il mio iter formativo di Digital Customer Service?

Da dove inizio?

Per rispondere in modo efficace abbiamo sviluppato un percorso già testato con successo con imprese italiane ed internazionali di vari settori. Di seguito ne trovi i passaggi fondamentali.

L'assessment delle tue risorse

Prima di utilizzare il bisturi il chirurgo deve sapere dove intervenire. In maniera analoga nel servizio clienti la prima attività che svolgiamo è l'analisi delle esigenze formative.

Quali sono le aree di miglioramento, quali le competenze da sviluppare o consolidare?

Le individuiamo mediante un affiancamento mirato ai membri del tuo team di customer service mentre operano sui canali di assistenza. In base ai risultati di questa analisi disegniamo i contenuti dell'agenda formativa. In questo modo sono personalizzati al 100% sulle tue reali esigenze.

Come selezionare il team di Digital Customer Service

Dopo la fase di assessment ti aiutiamo a selezionare il tuo team di specialisti in conversazioni digitali. Lo facciamo con:

- Interviste per verificare motivazione e attitudini dei candidati
- Test attitudinali temporizzati (customer sentiment assessment®).

Vantaggi: sei certo di scegliere le persone più adatte a formare il primo nucleo del team dedicato al Digital Customer Service. Inoltre costruisci un know-how interno scalabile quando aggiungerai altri membri al crescere dei volumi di conversazioni digitali.

4.2 Formare assistenti clienti digitali



Quando hai nomi e volti del team è il momento di far loro acquisire conoscenze, capacità e attitudini per sfruttare il Digital Customer Service. La Soluzione più efficace è un iter formativo in tre fasi:

1. *Workshop* - 50% del tempo esercitazioni pratiche (per applicare le best practice)
2. *Follow up* - laboratorio su casi specifici (per verificare / correggere anomalie)
3. *Fine tuning* - con incontri individuali (per consolidare / rendere omogeneo il tone of voice)

Video



Paolo Fabrizio speaking at CSEU 2019

Ascolta e condividi i passi principali da seguire per selezionare e formare un team di assistenti clienti digitali.

Il video è estratto dal panel *Build, train and engage your customer service team'* a cui ho partecipato al Customer Service Summit di Londra 2019.

Cosa fare dopo questo ebook

Ti ringraziamo per aver letto questo ebook e speriamo di averti fornito spunti utili per ottimizzare la relazione con i tuoi clienti. Sono digitali e lo saranno sempre di più!

Ora passiamo la palla a te per lasciarti scegliere cosa fare:

- **Pillola blu** - per ora mi accontento così (*'sai, sarebbe bello, ma noi non siamo ancora pronti'*)
- **Pillola rossa** - punti sulle competenze digitali per fidelizzare i clienti e lasciare la concorrenza al palo

Voglio approfondire

Digital Customer Service Personas©

2020 © - Paolo Fabrizio e Maurizio Mesenzani