

Dove va il Customer Service?

Questo documento è liberante tratto da “*The Future of Customer Service: The Road to Top-Line Impact*”, pubblicato da RightNow Technologies.

Le organizzazioni di Customer Service sono sotto pressione. La riduzione di risorse ha costretto queste strutture a supportare un crescente numero di clienti e di prodotti con minore risorse; allo stesso tempo le aspettative dei clienti sono state accresciute da società che hanno i processi di customer service e le tecnologie più avanzate.

Inoltre le aziende chiedono ora ai Customer Service di contribuire ai risultati economici. Come le vendite sono chiamate fortemente a realizzare i loro obiettivi, così si chiede ai Customer Service di raccogliere la sfida. Dopotutto i Customer Care sono il più frequente, ed a volte l'unico, contatto diretto con i clienti. Essi sono nella posizione ideale per cogliere e capitalizzare le opportunità di cross selling e di up selling.

Queste pressioni obbligano i Customer Service ad evolvere.

L'evoluzione negli anni del Customer Service può essere caratterizzata dalle seguenti 4 fasi:

1) Servizio di prima generazione.

In questa situazione il Customer Service impiega quasi esclusivamente il canale telefonico per la relazione con i clienti. La gestione della conoscenza è tipicamente limitata ad un manuale di procedure interne o addirittura nel testa degli addetti. Il compito principale resta quello di limitare al minimo il numero dei clienti insoddisfatti.

2) Servizio attivo.

In questa fase il Customer Service inizia ad affiancare al canale telefonico anche l'e-mail e il web. Su questi canali di relazione vengono applicati sistemi di gestione dei casi frequenti e delle conoscenze base comuni. Il contributo del Customer Service consiste nell'incremento della Customer Satisfaction e nella riduzione dei costi diretti del servizio.

3) Servizio pro-attivo.

In tale situazione il Customer Service cerca di anticipare le esigenze dei clienti e di prevenire le richieste di servizio. Ciò si accompagna ad un approfondimento della storia del cliente, comunicazioni e-mail, meccanismi di notifica automatica dei cambiamenti di stato delle pratiche e monitoraggio della customer satisfaction. Superando le attese dei clienti, il servizio proattivo permette di ottenere un significativo vantaggio competitivo, permettendo inoltre una ulteriore riduzione del costo del servizio.

4) Servizio al top.

Il Customer Service conosce tanto bene i propri clienti da essere in grado di individuare ed agire sulle opportunità di vendita. A ciò si aggiunge l'impiego di strumenti automatici per segnalare opportunità di up e cross selling e di gestione evoluta di script e flussi di contatto. Infine, assicurando un elevato livello di Customer Satisfaction e riducendo i costi per transazione il Customer Service incrementa il fatturato e massimizza il valore della relazione con il cliente.

Questa è l'evoluzione prevista; ora si tratta di capire come percorrerla e possibilmente accelerarla.

Questi cambiamenti rappresentano una straordinaria opportunità per incrementare le business performances e trasformare il Customer Service da centro di costo a centro di profitto.

Le società che affrontano con decisione questa opportunità possono guadagnare vantaggi competitivi e vederne il risultato sulla loro linea dei profitti.

Non stare immobili.

Quando l'economia ristagna, ogni settore aziendale sente la pressione. Le vendite devono lavorare duramente per raggiungere gli obiettivi. La produzione spinge fortemente per ridurre i costi ed eliminare i difetti. Il marketing cerca nuove strade per raggiungere il budget.

Successivamente, anche le strutture di Customer Service hanno realmente sentito il “pizzicotto”.

Specificamente i Customer Service sono stati messi sotto pressione per:

✓ **Fare di più con meno**

Quando i mercati non sono in espansione, difficilmente le società continuano ad acquisire nuovi clienti, tuttavia rilasciano nuovi prodotti e nuovi servizi. Le strutture di Customer Service devono supportare la crescita del numero di clienti che usano un grande varietà di prodotti e servizi. Il budget dei Customer Service tuttavia difficilmente cresce in proporzione con questa crescita di attività, supponendo che mai sia cresciuto. Così i responsabili dei Customer Service devono continuamente trovare nuove strade per accrescere l'efficienza operativa dei loro gruppi.

✓ **Generare ritorni**

Come la forza vendita si impegna per raggiungere i propri obiettivi di profitto, molti managers stanno modificando i loro Customer Service per raccogliere la sfida. I Customer Service hanno spesso contatti diretti con i clienti e a volte gli unici contatti diretti nel caso di aziende che vendono attraverso distributori. Da queste interazioni essi generano una miniera d'oro di informazioni sui desideri ed i bisogni dei clienti. Essi sono nella posizione migliore per individuare e capitalizzare su vari tipi di opportunità di vendita, up-selling e cross-selling. In aggiunta, i clienti al premium-level (livello base, livello a maggior sconto, entry point) possono essi stessi diventare una opportunità di nuovi incassi nei casi appropriati.

✓ **Ottimizzare la soddisfazione dei clienti e la loro permanenza.**

Tutti sanno che è molto più profittevole gestire i clienti esistenti che cercarne di nuovi. Questo è particolarmente vero nei mercati dove il costo delle vendite è alto comparato al margine per cliente. Le strutture di Customer Service sono quindi tenute a valutare indicatori di Customer Satisfaction e tassi di churn (tasso di rotazione dei clienti).

✓ **Dare una differenziazione competitiva**

In molti mercati maturi, dove è minimo il vantaggio competitivo ottenibile da differenze di prezzo e di funzioni di prodotto, la qualità del servizio di Customer Service è uno dei pochi fattori di differenziazione disponibili.

Le società operanti in questi mercati cercano spesso di dimostrare un servizio di superiore come fattore critico nei confronti del leader di mercato

✓ **Corrispondere alle aspettative del cliente**

I clienti non confrontano correttamente il servizio di una società con quello dei concorrenti. La loro percezione è influenzata dalle esperienze di servizio che hanno avuto in precedenza. Così, se sono venuti a contatto con aziende che hanno un servizio eccezionale, giudicano le altre aziende in base a quello standard. Se i leader hanno un Customer Service di successo mettono pressione su ogni altra società per raggiungere performances di servizio analoghe. Queste pressioni sul mercato attualmente rappresentano una opportunità per le strutture di Customer Service ed i loro managers. I Customer Service possono giocare un ruolo critico nel successo dell'azienda. Piuttosto che restare un centro di costo dove l'attività è prevenire i problemi dei clienti, i Customer Service possono aiutare in maniera pro-attiva la crescita dei profitti e della quota di mercato.

Facendo questo, devono favorire e realizzare significativi cambiamenti culturali, operativi e tecnologici.

Un Piano d'Azione

Basandosi sull'esperienza degli innovatori possiamo indicare alcuni fattori chiave di successo.

1) Chiarezza di visione

Per creare un servizio di alto livello, i Responsabili devono comprendere pienamente il ruolo potenziale che i loro Customer Service possono giocare nel generare ricavi e nell'ottimizzare la relazione con i clienti. Essi devono avere una forte convinzione su come la storia delle interazioni con i clienti sia una leva per scoprire nuove opportunità di business, ed una chiara comprensione di come realizzare ed equipaggiare un Customer Service di alto livello.

2) Supporto del Top Management

Poiché un servizio di alto livello richiede cambiamenti drammatici in come operano i Customer Service e in come sono percepiti, il supporto del Top Management è indispensabile. Questo è ancora più vero se una forte relazione di lavoro e processi di business senza alcuna discontinuità sono stati creati tra il Customer Service e gli altri settori aziendali, quali le vendite ed il marketing.

3) Innovazione dei processi

Affinché i Customer Service raggiungano la fase di "servizio al top", devono essere riprogettati interi nuovi processi, spesso superando le barriere tra settori aziendali. Il marketing, ad esempio, deve essere chiamato a definire nuovi profili clienti/opportunità e collaborare con il Customer Service per sviluppare le corrispondenti regole di business e gli script correlati.

Le società che vogliono acquisire un alto livello di servizio devono avere le capacità e la determinatezza necessaria di progettare e realizzare processi innovativi di business.

4) Tecnologie "facilitanti"

Pochi Customer Service possono realizzare un servizio di alto livello con le infrastrutture tecnologiche esistenti. Per esempio, stanno ancora trattando i vari canali di comunicazione come collettori separati e spesso non hanno knowledge database disponibili on-line basati sul cliente, solo per citare le prime cose indispensabili. Una volta sviluppati questi primi elementi, i Customer Service possono muoversi verso l'introduzione di tecnologie chiave abilitanti per un servizio di alto livello, quali sistemi intelligenti di e-mail outbound e sistemi di CRM analitico per l'individuazione di opportunità in real time.

5) Best-practices

I Customer Service che provano a sviluppare questa transizione spesso replicano molti degli errori dei loro predecessori. Le iniziative tipo quelle sviluppate da CMMC possono aiutare i Customer Service ad imparare dall'esperienza dei pionieri dello sviluppo di servizi di alta qualità. Ciò riduce il costo dei passi sbagliati e ottimizza le performances del Customer Service.

Conclusioni

Le sfide che si trovano ad affrontare attualmente i Customer Service sono anche una straordinaria opportunità. I Customer Service sono in una posizione unica per trasformarsi da centri di costo a basso valore ad attori della trasformazione del business.

Questo rende le prospettive per i managers dei Customer Service particolarmente interessanti.

I managers che fanno propria la visione di un servizio ad alto livello ed intraprendono i passi necessari per trasformare questa visione in realtà possono raggiungere interessanti ritorni per se stessi, le loro strutture e le loro aziende.