Come accrescere la fiducia del cliente «La reputazione tra reale e digitale»

Intervista. La condivisione con dipendenti e community sempre più decisiva per il posizionamento aziendale L'analisi di Giovanni Cattaneo (Fabbrica per l'Eccellenza)

Customer experience

7 su 10
Consumatori che indicano in un'esperienza differenziata un fattore chiave di fidelizzazione

9
Le persone a cui si confida di aver avuto una buona esperienza di acquisto

34%
Percentuale di imprese che punta a trasformare l'area customer experience nelle funzioni aziendali (il 32,6% nel marketing)

75%
Percentuale delle imprese che, nel 2022 integrerà l'intelligenza artificiale nei processi per clienti e consumatori, per ottimizzare prodotti e shopping experience

90%
Percentuale di acquirenti che tornerà a comprare da un venditore dopo un'esperienza "mobile" di qualità

2020
Si stima che, entro la fine dell'anno, l'esperienza dei clienti supererà l prezzo e il prodotto come fattore chiave di differenziazione del marchio

5 volte in più
Tasso di acquisto dei clienti fedeli

16
Le persone a cui si dice di essere stati serviti male in negozio

2023
Entro questa data il 65% dei clienti e consumatori utilizzerà la voce, le immagini e la realtà aumentata per interagire con brand e fornitori di servizi dai propri dispositivi mobili

80%
Percentuale degli acquirenti B2B che usa il cellulare al lavoro e più del 60% afferma che questo abbia svolto un ruolo significativo in un recente acquisto

86%
La percentuale della clientela disposta a pagare di più per una valida esperienza

Il posizionamento strategico, la reputazione da costruire, consolidare e difendere: in un'epoca di grande opportunità (a partire da quelle digitali) ma anche incertezze: il tema è più cruciale che mai. Lo ha affrontato la Compagnia delle Opere di Como nell'esordio dell'Academy, tirando le fila anche con una voce esperta come quella di Giovanni Cattaneo, direttore della Fabbrica per l'Eccellenza e manager nel campo della comunicazione istituzionale e autore di percorsi di community dedicati alla crescita, alla reputazione e all'innovazione ad alto impatto sociale nelle aziende.

Prima però prendiamo qualche statistica delle società specializzate. Sette consumatori su dieci indicano in un'esperienza differenziata un fattore chiave per continuare ad acquistare in un'azienda e quelli fedeli comprano in genere cinque volte in più. Chi ha avuto una buona esperienza, lo racconterà a nove persone; se brutta, a sedici. Inoltre c'è un aspetto rimarcato da Cattaneo: non si tratta di fedeltà solo dei consumatori, la reputazione è anche cruciale nell'attrarre i talenti.

Lei si è confrontato con molte aziende durante la Cdo Academy. Qual è l'elemento decisivo oggi?

Il fattore decisivo per la reputazione per la propria azienda che viene fatta vivere e raccontata ogni giorno è la condivisione con i propri collaboratori. Dall'interno dell'azienda, grande o piccola che sia, ci dev'essere una conoscenza di se stessi, dei valori, che tocca tutti, non solo il titolare o chi si occupa di quell'aspetto.

Tant'è che i dipendenti spesso sono presi come testimonial?

Sì. Oppure il caso opposto, tagliati fuori. Vede, pensando anche alle aziende con cui mi sono confrontato all'Academy, l'aspetto bello è rappresentato poi dai compiti a casa. Dal fatto cioè che dovranno aprire quelle domande sulla propria percezione ai collaboratori. Bisogna chiedersi: dove lavori e che cosa fai? Sembrano risposte scontate, ma non lo sono. C'è una storia che si deve essere in grado di arricchire, anche sul luogo stesso dove è nata l'azienda, la sua identità. Che cosa fai è l'altra domanda decisiva.

La reputazione nell'era digitale è argomento più delicato che mai. Ci sono colossi con tanto di uffici di comunicazione ad hoc che hanno compiuto scivoloni, con mosse goffe in altri Paesi, con diverse culture. Grande chance, grande rischio?

Sì, nelle imprese si fa strada la necessità di mettere fuori un po' la testa, di diventare un po' più famosi, perché questo consente di raggiungere nuovi clienti. Ciò però costringe a governare la reputazione, tanto più quando va oltre i confini di quello che è il tuo perimetro abituale di relazioni, contatti, clienti. Una persona può leggere il tuo post o finire sul tuo catalogo e commentarlo. Oppure fare un'esperienza molto positiva o molto negativa e anche qui commentarlo. Sono i granelli di percezione che fanno nascere la pianta della reputazione.

Che poi ha bisogno di essere mantenuta...

Sì, devi avere competenze interne e ci sono anche nuove figure professionali. Giovani che possono dare contributi importanti anche sugli strumenti di monitoraggio. Non basta fare una bella campagna di posizionamento del tuo marchio, se poi non hai persone che assistono nel tempo, non lo custodiscono, non lo vegliano. Basta un dipendente che fa un commento fuori luogo e ti ritrovi in difficoltà. Oppure un caso non gestito su un prodotto. Oggi abbiamo riflettuto molto su quanto la velocità di risposta a un cliente possa essere un valore.

Un fattore decisivo, ma anch'esso rischioso?

Già, non lo è sempre, perché la velocità ti spinge a sbagliare. Ti costringe a stravolgere i tempi di lavorazione e il rapporto con i tuoi collaboratori. Farli riflettere su questo significa che anche quando c'è una crisi, sai come intervenire, la tua squadra è compatta.

Con il digitale l'azienda si rivela molto ai clienti, ma ne ricava anche molti dati per cui poi posizionarsi.

Sì, è un canale in due direzioni. Riesci ad attingere molte più informazioni, big data, ma lo devi anche governare e rischi di non cogliere tutte le potenzialità. E alcune figure scompariranno, anche nelle relazioni con i clienti: la realtà aumentata andrà bene per alcune tipologie, ma ad esempio in alcuni casi sempre più si useranno chatbox per dare risposte. Però queste persone possono fare lavori nuovi, come la profilazione dei clienti. Si aprono spazi nuovi per le piccole e medie aziende.

La Fabbrica per l'Eccellenza ha messo in evidenza proprio il ruolo decisivo delle medie imprese nel nostro Paese: anche in questo campo?

Sono un laboratorio, guardi. Parlare di reputazione, quando hai davanti i colossi, italiani e internazionali è un conto. Ma diverso è in questo caso: con una buona reputazione, puoi attrarre nuovi talenti, essere interessante, non necessariamente se sei un brand della moda o del lusso.

> Il digitale è un canale in due direzioni Riesci ad attingere big data, ma va governato
>
> **GIOVANNI CATTANEO**
> DIRETTORE DI FABBRICA PER L'ECCELLENZA

Parte integrante del posizionamento è ormai la sostenibilità?

Sì, specie per i giovani, che guardano a uno scopo sostenibile. Una corresponsabilità della comunità dove si opera, a livello ambientale e sociale, e più in generale con gli stakeholder. Più le aziende saranno disponibili a lavorare su se stesse in maniera maieutica, più persone si sentiranno coinvolte.

Quali sono il principale timore e la speranza delle aziende?

Il timore, non aver tempo per pensare a queste cose. Che però ormai non sono più un vezzo. La speranza, avere con i nuovi collaboratori un dialogo. Per gestire al meglio la reputazione su canali in modo diverso. Devo dire che qui ho visto imprenditori molto gagliardi, un territorio molto attento e ricettivo a questa novità, con la consapevolezza anche di fare il passo adatto alla gamba. E poi credo tantissimo al rapporto con la scuola.

I delicati equilibri tra efficienza nei trasporti e valore del brand

Trenord e il "business del tempo" Quando l'immagine corre sui binari

Sveglia all'alba per esaminare la rassegna stampa e sempre più l'intelligenza artificiale compagna del primo caffè sorseggiando il report sulla reputazione che si è costruiti nelle ore precedenti. È una battaglia quotidiana, quella sul sentiment degli utenti, quando l'azienda ha a che fare con i trasporti e con i pendolari come Trenord. L'ha raccontato al primo incontro sul posizionamento strategico che è stato al centro del primo incontro della Cdo Academy, Paolo Garavaglia, responsabile della comunicazione della società. «Il mattino subito devi capire come è cominciata la giornata sui binari – ha detto – Durante la giornata si prosegue e poi c'è il tema della costruzione progressiva di una reputazione. Noi facciamo 30mila fermate al giorno e contiamo circa 560mila aperture di porte al giorno, è chiaro che da qualche parte qualcosa succede». In un delicato contesto come questo, la molla per chi si occupa di reputazione è questa: «C'è qualcuno che si sta aspettando

Paolo Garavaglia COMUNICAZIONE

qualcosa da me tutti i giorni e io devo rispondere alla sua domanda. Il nostro è un mondo acceso ventiquattr'ore su ventiquattro, che richiede anche una grande capacità di resilienza di fronte alle critiche». Tanto più nell'universo dei social, dove corre il bisogno di sfogarsi e dove non c'è più la percezione della complessità. Eppure anche tra i veleni della rete e questi approcci, «c'è un'area buona dove piano piano si costruisce questa pianticella della reputazione. Curarla – ha proseguito Garavaglia- parte dai dettagli della quotidianità, questi vanno pianificati, bisogna sapere dove andare. La reputazione è una pianticella può nascere e sembrare debole ma poi avere grandi fronde».

E la quotidianità riguarda le persone, sia gli utenti sia chi lavora. «Io dico sempre alle persone – ha spiegato Garavaglia – voi siete potenzialmente pietra di reputazione ma anche di scandalo, perché mettete la divisa, portate il brand Trenord dietro il quale si nascondono valori». La gente ripone fiducia e di questo bisogna rispondere: «Vi riconoscerà anche fuori, quando non indossate la divisa. Se fai le multe in treno poi non puoi parcheggiare in divieto» Anche per Garavaglia cruciale è porsi la domanda di chi si è, cosa si fa, in modo più approfondito di quanto appaia in superficie. «Noi ad esempio siamo nel business del tempo – ha concluso- Il tempo delle persone, attorno a esso può ruotare il business». Ci si è soffermati anche sullo storytelling. Un tema che gli imprenditori hanno analizzato accanto al presidente della Cdo Marco Mazzone e al direttore Marco Molinari. M.LUA