

Fonte: Ricerca del "The Economist" Intelligence Unit, 2007  
Commissionata da Adobe® Systems

### Prefazione

*Oltre la lealtà. Incontrare la sfida dell' impegno del cliente* è un Economist Intelligence Unit "briefing paper" sponsorizzato da Adobe Systems. L'EIU ha la sola responsabilità per questo rapporto.

Lo staff di redazione dell' Economist Intelligence Unit ha eseguito il sondaggio, ha condotto le interviste e ha scritto il rapporto. Le scoperte e le opinioni espresse in questo rapporto non riflettono necessariamente le opinioni dello sponsor. Bennett Voyles era l'autore del rapporto e Rama Ramaswami il caporedattore. Mike Kenny era responsabile per l'impaginazione e per il disegno.

La nostra ricerca proviene da due iniziative. Abbiamo condotto un'indagine globale online su 311 dirigenti provenienti da varie industrie nel dicembre del 2006 e gennaio 2007. Per dare più informazioni, abbiamo condotto ulteriori interviste approfondite con dirigenti provenienti da tutto il mondo sul livello d'impegno del cliente nella loro azienda.

Ringraziamo tutti i partecipanti e gli intervistati per il loro tempo e per il loro parere.

marzo 2007

### Sul Sondaggio

Nel dicembre 2006 e gennaio 2007, l'European Intelligence Unit ha chiesto a 311 dirigenti informazioni sulle pratiche delle loro aziende inerenti l'impegno dei clienti. Circa il 32% dei partecipanti al sondaggio provenivano dall'ovest e dall'est dell'Europa, il 32% dalle Americhe, il 31% dalla regione Asiatica-Pacifica e il 5% da altre parti del mondo. I partecipanti rappresentavano un'ampia gamma di industrie e di incarichi ricoperti. Circa il 50% dei partecipanti erano dirigenti del livello C e membri dei consigli d'amministrazione. Aziende con meno di US\$500 milioni di reddito annuale rappresentavano il 46% del campione totale, aziende con un reddito da US\$500 milioni a US\$5 miliardi, il 23%, e le aziende con un reddito di US\$5 miliardi e più, il 31%. Nei grafici presenti in questo rapporto, non tutte le risposte arrivano al 100%. Abbiamo arrotondato e per alcune domande i partecipanti potevano dare risposte multiple.



La maggior parte delle aziende oggi fronteggiano un doppio dilemma. In tante categorie di prodotti e servizi, sta aumentando la concorrenza basata sui prezzi e sulla qualità. I clienti, di fronte a tante buone scelte, stanno decidendo basandosi su una complessa varietà di fattori. Anche nelle vendite Business to Business, è evidente una dinamica simile, dove la lealtà e i rapporti giocano un ruolo sempre minore in molti contratti. In questo ambiente, un'azienda che è interessata a vincere, a mantenere e approfondire i rapporti con i clienti non può più farlo semplicemente utilizzando le strategie per creare un prodotto migliore o tenere bassi i costi. Per tante aziende, tutte e due le strategie sono essenziali solo per essere nel mercato.

Sempre di più, i dirigenti stanno scoprendo che l'elemento vincente per differenziare le aziende non è più il prodotto o il prezzo, ma il livello d'engagement - il livello a cui un'azienda riesce ad arrivare nel creare un rapporto intimo a lungo termine con il cliente oppure il stakeholder esterno. Anche se il termine "engagement" è utilizzato a volte per descrivere il marketing del cliente, la lealtà, la soddisfazione e le pratiche di ritenzione, le aziende stanno realizzando adesso che l'engagement è anche un modo più strategico di vedere i rapporti con i clienti o stakeholder. In questo nuovo approccio, l'engagement si riferisce alla creazione di una connessione più profonda e più significativa fra l'azienda e il cliente, e che duri nel tempo.

L'engagement è anche visto come un modo per creare interazione con il cliente. Mentre questo nuovo modo di vedere sembra assomigliare a quello che il marketing ha provato a fare fino ad ora, coltivare l'impegno è sempre di più un lavoro che si sta facendo in modi diversi attraverso l'azienda, anche nella branca dirigenziale.

In effetti, in tante aziende, gli amministratori delegati sembrano i primi a condurre questa nuova visione per avere più engagement con il cliente.

Lo studio dimostra che le aziende stanno andando sia oltre la soddisfazione tradizionale del cliente sia oltre i programmi di relazioni tesi a sviluppare nuovi modi per assicurare che i clienti siano partecipi in tutte le loro interazioni con l'azienda. Iniziative d'engagement sono più proattive nell'anticipare i bisogni e le aspettative del cliente e a soddisfarle.

Per scoprire come le aziende stiano provando a realizzare quello che è visto come un compito sempre più essenziale, l'EIU ha condotto un ampio sondaggio con i dirigenti inerente il livello di engagement che le loro aziende hanno realizzato con i loro clienti, le tattiche che usano per coltivarlo e quelle che credono siano le strategie chiave e gli ausili per realizzare livelli più approfonditi d'engagement nel futuro.

Lo studio prende in esame pure il numero di tendenze d'affari che hanno un effetto sull'engagement, compresa la tecnologia, che è vista come un ausilio sempre più importante per costruire l'impegno. Per esempio, molti dirigenti esecutivi vedono la necessità di ausili online per una più grande integrazione e di ausili offline per gestire i rapporti con i clienti.

Un gruppo misto di più di 300 dirigenti provenienti da una molteplicità di aziende, la maggioranza delle quali sono nella regione Asiatica-Pacifica, nel Nord America e nell'Ovest dell'Europa, hanno risposto al sondaggio online dell'EIU. I dirigenti partecipanti al sondaggio provenivano da 17 settori diversi, così come lo erano le aziende con una capitalizzazione di mercato fra meno di US\$500 milioni e più di US\$ 2 miliardi.

Fonte: Sondaggio dell' Economist Intelligence Unit, 2007

Qui di seguito ci sono i risultati chiave del sondaggio:

**La maggior parte dei dirigenti crede che l'engagement del cliente sia estremamente importante per i loro affari.**

Quasi il 90% di tutti i partecipanti dice che i rapporti con i clienti sono molto o estremamente importanti per i loro affari. Più impegno del cliente, credono, si tradurrebbe in una sua maggiore lealtà (80%), un aumento di rendita (76%) e in un aumento di profitto (75%) (vedere grafico 22).

Forse il beneficio più importante di un cliente che si è impegnato sta nel fatto che sia una fonte di riferimento: il 79% di quelli che sono stati oggetto di sondaggio dice che i clienti impegnati raccomandano agli altri sia prodotti che servizi.

Il 64% dice che i clienti impegnati sono acquirenti frequenti. E quasi il 61% descrive un cliente impegnato come qualcuno che procuri il resoconto frequente sui prodotti e sui servizi. I clienti impegnati sono anche meno sensibili al prezzo, dice il 55% di quelli del sondaggio (vedere grafico 17).

**22. Quali benefici percepisce la tua azienda nel realizzare l'engagement con i clienti?**

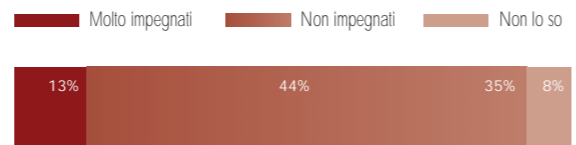


**17. Secondo te, quale di queste qualità descrivono un cliente impegnato, oppure uno che è leale ai prodotti e servizi della tua azienda?**



Tuttavia, i clienti altamente impegnati sono l'eccezione, non la regola. Degli intervistati, il 13% crede che i loro clienti siano molto legati al prodotto mentre il 44% crede che i loro clienti lo siano solo moderatamente. I dirigenti restanti del sondaggio credono che il livello d'engagement dei loro clienti sia ancora più basso: il 35% dice che i loro clienti non siano particolarmente leali verso il loro prodotto e l'8% riferisce che non lo sono per niente (Vedere grafico 2).

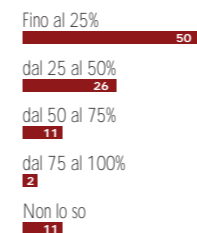
**2. Fino a che livello credi che i tuoi clienti siano impegnati a comprare i prodotti e i servizi della tua azienda? (% dei partecipanti)**



Fonte: Sondaggio dell' Economist Intelligence Unit, 2007

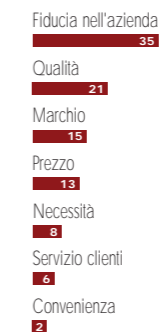
Quasi tutti i dirigenti credono che la mancanza d'impegno del cliente termini nelle vendite perse. Quasi il 50% dei partecipanti calcola che un impegno insufficiente sia costato fino al 25% di vendite, mentre circa il 26% crede che gli sia costato fra il 25% e il 50% del loro totale annuale. L'11% mette la cifra di vendite perse a un livello ancora più alto, fra il 50% e 75% (vedere grafico 3).

**3. Secondo te, in termini di vendite perse ogni anno, quanto rappresenta la mancanza di lealtà nei confronti dei prodotti e dei servizi della tua azienda?**



**Il rispetto per il cliente è importante nel creare l'impegno.** La fiducia nell'azienda è vista dai dirigenti come il più importante, unico fattore determinante nella decisione dell'acquisto. Il 35% dei partecipanti cita questo fattore, un numero molto più alto di quelli che scelgono la qualità (21%). I dirigenti credono che tre caratteristiche siano la chiave per ottenere l'impegno della clientela: la capacità di reagire (64%), la consistenza (44%) e la soddisfazione del cliente (51%).

**14. Quali dei seguenti fattori influenzano di più le decisioni di acquisto da parte dei clienti della tua azienda?**



**15. Quali delle seguenti caratteristiche la tua azienda crede siano più importanti per ottenere un cliente impegnato?**



Fonte: Sondaggio dell' Economist Intelligence Unit, 2007

## La tecnologia è vista come un ausilio sempre più importante per creare impegno.

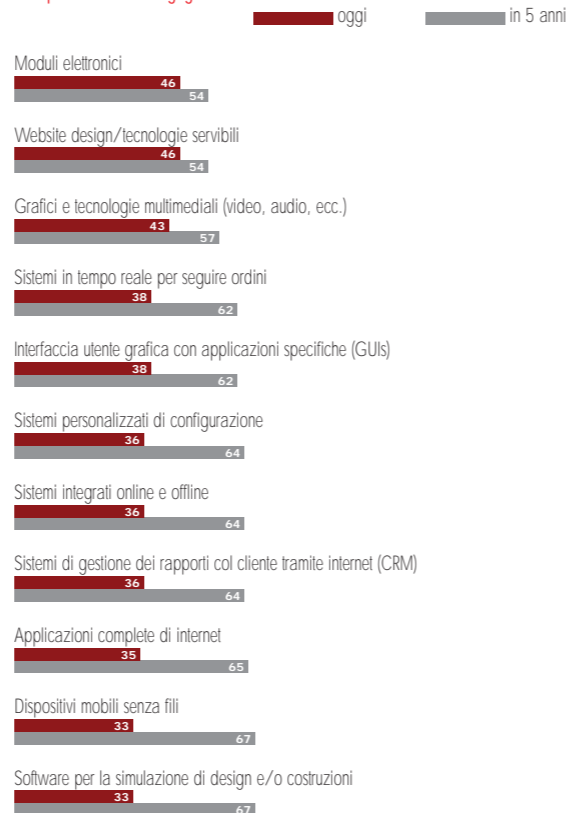
Dal software su piattaforma internet per gestire i rapporti con i clienti ai moduli interattivi elettronici, gli ausili usati attualmente probabilmente diventeranno ancora più popolari. Circa il 42% dei dirigenti dice che stanno usando attualmente il resoconto online/interattivo per raccogliere le informazioni sulla clientela e quasi il 60% dice che la loro azienda lo userà entro cinque anni (Vedere grafico 20).

I dirigenti prevedono che quasi ogni tipo di tecnologia usata oggi per aiutare a impegnare i clienti probabilmente diventerà sempre più importante in cinque anni. Tanti sperano che gli ausili online e offline utilizzati per gestire il rapporto diventeranno più integrati. Quasi il 64% crede che i sistemi di gestione dei rapporti dei clienti online e offline delle loro aziende saranno integrati in cinque anni. Il rimanente 36% dice che i sistemi delle loro aziende sono già integrati (vedere grafico 21)

## 20. Quale dei seguenti meccanismi utilizza la tua azienda per ottenere il resoconto dei clienti?



## 21. Quali tecnologie/applicazioni usa attualmente o userà la tua azienda in cinque anni per aumentare l'engagement col cliente?

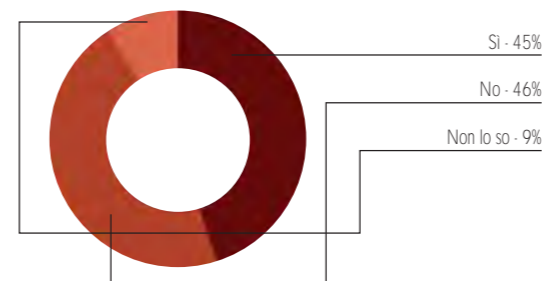


Fonte: Sondaggio dell' Economist Intelligence Unit, 2007

## La più grande sfida nell'implemento delle iniziative d'engagement è la sua misura.

Malgrado l'entusiasmo dei dirigenti nel tentativo di creare un più grande impegno, tutti gli sforzi a tal proposito sono ostacolati da misure quantitative insufficienti. Il 47% dei partecipanti dice che il più grande ostacolo nella realizzazione di livelli più alti d'engagement è la difficoltà nel misurare l'impegno dei clienti. Forse non è una coincidenza che il 46% dica che non misurano formalmente l'impegno del cliente (vedere grafico 18). Per rimediare a questa situazione, le aziende dovranno sviluppare nuovi metodi per misurare l'engagement. Una comprensione migliore della misurazione aiuterà ad affrontare la questione delle priorità strategiche, che sono in competizione tra di loro. Il 43% dei partecipanti dice che spesso queste competizioni fanno deviare gli sforzi volti all'impegno del cliente.

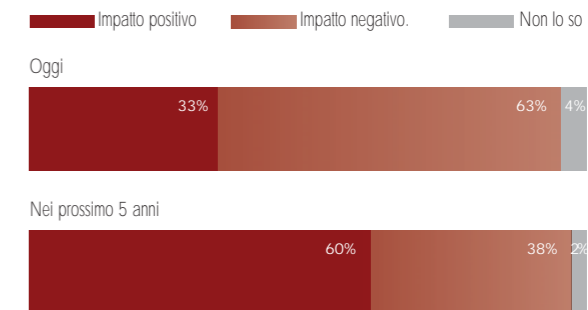
## 18. La tua azienda misura formalmente l'engagement della clientela?



## Implicazioni Strategiche

Le aziende si rendono conto che i clienti di oggi, che siano essi consumatori oppure b2b, hanno aspettative più alte dalle aziende con cui trattano e anche su come interagiscono con loro. I clienti non si aspettano solo dei buoni prodotti e un buon servizio. In risposta a ciò, le aziende vedono la necessità di sviluppare rapporti più stretti a lungo termine con i loro clienti, e in particolare, rapporti che richiedano un impegno notevole. La maggioranza dei dirigenti crede che una strategia tesa a creare un engagement più approfondito probabilmente sarà appagata nei prossimi cinque anni. Quasi il 60% crede che una tale iniziativa probabilmente avrebbe un impatto molto forte entro cinque anni, mentre il 26% crede che avrà un impatto moderato (vedere grafico 5). I risultati suggeriscono che le aziende si aspettano d'andare oltre la creazione di programmi tradizionali di soddisfazione del cliente - che generalmente misurano fattori come beni restituiti, reclami e cancellazioni di ordini - per sviluppare modi creativi tesi ad assicurare l'engagement dei clienti in tutte le loro interazioni con l'azienda.

## 5. Secondo te, che tipo di impatto avrà una strategia di creazione di un engagement approfondito sulla crescita della tua azienda adesso e in cinque anni?



Fonte: Sondaggio dell' Economist Intelligence Unit, 2007

## Conclusione

Il nostro sondaggio dimostra che i dirigenti di una varietà di industrie credono che l'engagement della clientela vada oltre la lealtà e la soddisfazione per procurare un importante vantaggio competitivo.

Eppure, malgrado l'ottimismo generale dei partecipanti sull'argomento del valore delle iniziative riguardo l'engagement della clientela, tanti le trovano difficili da implementare nelle loro aziende.

Per implementare efficacemente le iniziative sull'engagement, è chiaro che le aziende debbano sviluppare una strategia.

Questa strategia comprenderà il coltivare una comprensione più stretta del cliente e quello che si aspetta dall'azienda al fine di poter diventare più impegnato.

Questa strategia definirà che cos'è un cliente impegnato e darà i modi per misurare il successo delle iniziative d'impegno in termini di vendite e altri comportamenti desiderati dai clienti. Tratterà anche il ruolo della tecnologia nel creare l'engagement e identificherà come le nuove tecnologie possano aiutare a coinvolgere la clientela.

Creando una visione più chiara di come l'engagement possa sostenere gli obiettivi della ditta, le aziende potranno posizionare il fattore dell'impegno in modo tale che vi sia una maggiore possibilità di essere preso in esame da parte dei dirigenti.

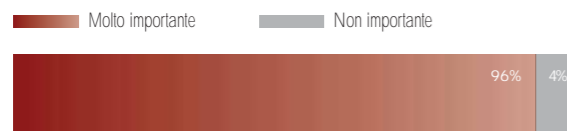
## Appendice: Risultati del Sondaggio

Nel dicembre 2006 e gennaio 2007, l' Economist Intelligence Unit ha chiesto a 311 dirigenti le pratiche riguardanti le loro aziende relative all'engagement della clientela.

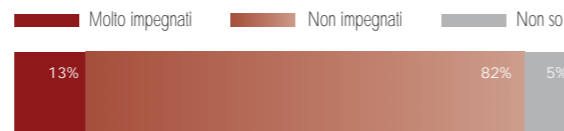
Vorremmo ringraziare sinceramente tutti quelli che hanno partecipato a questo sondaggio.

E' da notare che non tutte le risposte arrivano al 100%. Abbiamo arrotondato e per alcune domande i partecipanti potevano dare multiple risposte.

1. "Engagement" può essere definito come la costruzione di rapporti con la clientela che aumenta la sua lealtà verso un'azienda oppure un marchio. L'impegno motiva la partecipazione creando una connessione tale da spingere ad acquistare. Fino a che punto attualmente la tua azienda considera l'engagement come d'importanza strategica?

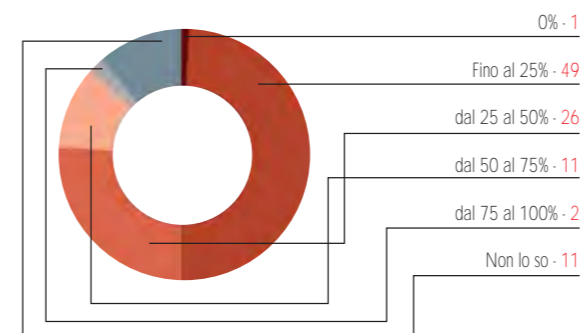


2. Secondo te, fino a che punto credi che i tuoi clienti siano impegnati a comprare i prodotti e i servizi della tua azienda?

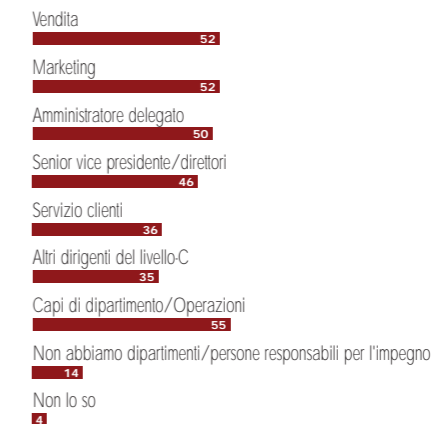


Fonte: Sondaggio dell' Economist Intelligence Unit, 2007

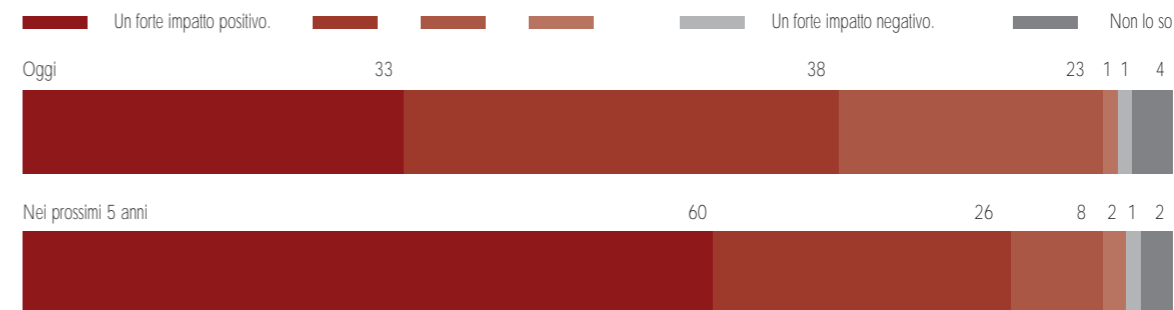
3. Secondo te, in termini di vendite perse ogni anno, quanta percentuale rappresenta la mancanza di lealtà nei confronti dei prodotti e dei servizi della tua azienda (ad esempio, clienti che cambiano azienda oppure non completano un acquisto pianificato)?



4. Quale dei seguenti dipartimenti/persona è responsabile per la creazione dell'engagement nella vostra azienda?

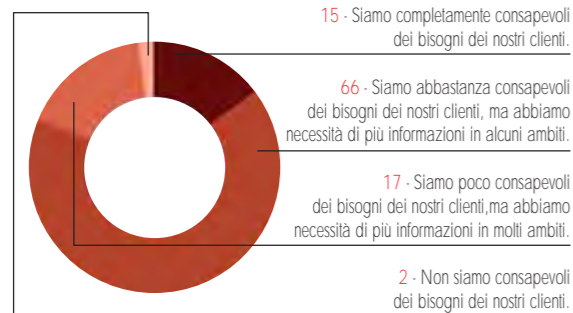


5. Secondo te, che tipo di impatto una strategia per la creazione di un engagement approfondito avrà sulla crescita della tua azienda adesso e in cinque anni?

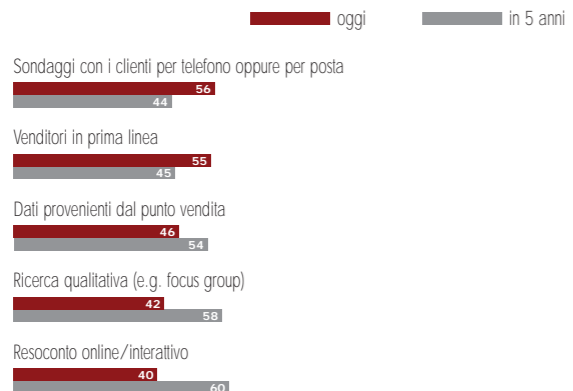


Fonte: Sondaggio dell' Economist Intelligence Unit, 2007

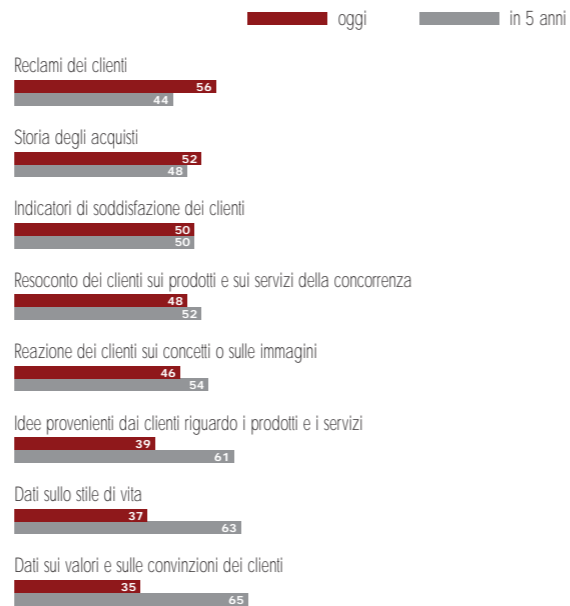
6. Secondo te, quanto è ben informata la tua azienda sui bisogni dei suoi clienti?



7. Quali sono i metodi che la tua azienda usa attualmente o pensa di usare in cinque anni per raccogliere informazioni sui clienti?

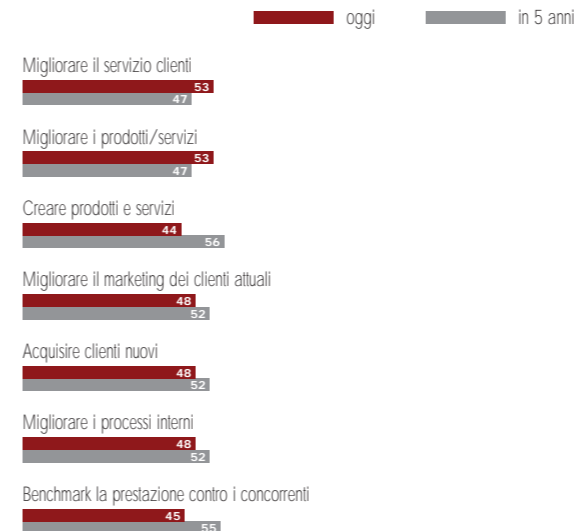


8. Quali dei seguenti tipi di informazioni sui clienti la tua azienda raccoglie attualmente o pensa di raccogliere in cinque anni?



Fonte: Sondaggio dell' Economist Intelligence Unit, 2007

9. Che cosa pensa di realizzare la tua azienda con queste informazioni?



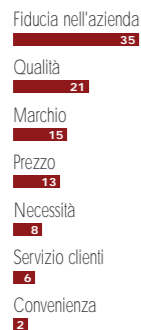
10. Per rinforzare i rapporti con i suoi clienti, la tua azienda pratica attualmente oppure pensa di praticare in cinque anni alcune delle seguenti tecniche?



# The Economist

Fonte: Sondaggio dell' Economist Intelligence Unit, 2007

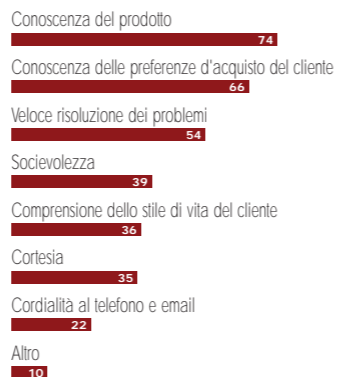
11. Secondo te, quali dei seguenti fattori influenzano di più le decisioni di acquisto da parte dei clienti della tua azienda?



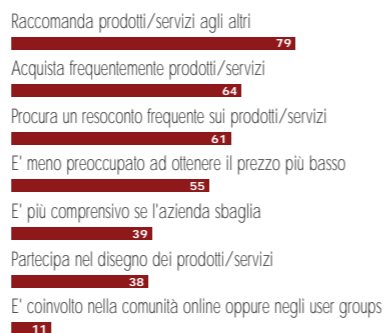
12. Quali delle seguenti caratteristiche la tua azienda crede siano più importanti nell'ottenere un cliente impegnato?



13. Secondo te, quali sono le caratteristiche/abilità più importanti che la tua azienda dovrebbe possedere per poter essere coinvolta con i suoi clienti?



14. Secondo te, quale di queste qualità descrivono un cliente impegnato, oppure uno che è leale ai prodotti e servizi della tua azienda?



# The Economist

Fonte: Sondaggio dell' Economist Intelligence Unit, 2007

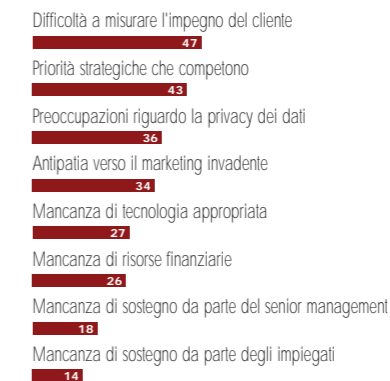
15. Quali meccanismi utilizza la tua azienda per ottenere il resoconto dei clienti?



16. Quali benefici percepisce la tua azienda nel realizzare l'impegno dei clienti?



17. Quali ostacoli percepisce la tua azienda per ottenere l'engagement con il cliente?



Anche se è stato fatto ogni sforzo per verificare l'esattezza di queste informazioni, né l' Economist Intelligence Unit Ltd. né lo sponsor possono assumersi la responsabilità sulle informazioni, opinioni o conclusioni presentati nell'elaborato.