



WHITE PAPER DI PEGA

Personalizzazione mirata o fallimento:

I cinque principi della personalizzazione

Introduzione

Il customer engagement è diventato un fattore cruciale per qualsiasi impresa dell'era digitale. Nel momento in cui le aziende evolvono in senso digitale per meglio rispondere alle esigenze dei clienti, la personalizzazione non è più un optional e si trasforma in un must. Qualsiasi cosa al di sotto di questo standard non è più plausibile.

Se esiste una costante nella vita, questa è il cambiamento. Le aziende devono adattarsi rapidamente alle nuove tecnologie e alle nuove modalità di connessione in tempo reale con i clienti per fornire esattamente ciò di cui il cliente ha bisogno in quel momento. Più le circostanze sono avverse, più il contesto diventa importante. Che si tratti di una semplice richiesta di un servizio o di un'offerta proattiva e puntuale, come rispondere in modo appropriato a ciascuno dei propri clienti? Come sfruttare la personalizzazione per salire di livello e mostrare la giusta empatia?

La personalizzazione è essenziale, ma ciò non significa che applicarla alla propria organizzazione sia facile. Quando si ha a che fare con qualcosa di complesso come la personalizzazione, non è sempre scontato capire quali aspetti contino davvero e quale sia il vero significato di risultati come maggiore conversione e fidelizzazione. Per dare la giusta priorità alle vostre azioni e accelerare i vostri sforzi, è necessario comprendere con chiarezza il valore che la personalizzazione offre al vostro business. Occorre sapere come muovere i primi passi per spostarvi dalla situazione in cui vi trovate, privi di una piena "one to one personalization", verso un uso pratico e sicuro di questa funzionalità, senza troppi rischi, senza tradire la fiducia dei clienti e senza spendere troppo tempo e denaro.

Questa guida si concentra sui cinque aspetti fondamentali di una personalizzazione one to one, con esempi di portata generale che vi possono accompagnare nel vostro percorso di trasformazione.

Ripensare al significato di personalizzazione

A livello concettuale, né le aziende né i clienti hanno difficoltà a comprendere il significato di "personalizzazione": vuol dire che qualsiasi cosa facciate, che si tratti di allestire una pagina web, inviare una e-mail, dedicarsi a un canale a pagamento o persino parlare di persona con i vostri clienti, è tesa a creare un'esperienza individualizzata e memorabile. Tuttavia, ancora oggi molte aziende cercano di adempiere alle loro promesse di personalizzazione attraverso tattiche superate, segmenti a base troppo ampia e formule predefinite. Indipendentemente dalle mode del momento (micro-segmentazione, iper-segmentazione, segmentazione gestita dall'Intelligenza Artificiale, segmento di uno, ecc.), queste iniziative continuano a considerare il cliente come parte di un gruppo. Ma, nella sua essenza, la vera personalizzazione mira alla persona fisica, singola e unica.

È necessario che le imprese abbiano ben in mente la persona reale quando iniziano ad attrezzarsi per la personalizzazione su ampia scala. È uno scambio bilaterale. La personalizzazione mirata (one to one) richiede attenzione a ogni gesto e a ogni parola, e la consapevolezza di questi segnali per pianificare le azioni future.

Da un punto di vista pratico, i brand eccellono nella personalizzazione quando riescono a comprenderne appieno le basi, come ascolto e attenzione. Rispondono immediatamente a ogni comunicazione utilizzando le informazioni più recenti e la conoscenza storica per reagire in modo rapido e pertinente. Ma questo non è merito soltanto di una tecnologia più avanzata: occorre una determinazione umana ben coordinata che vada di pari passo con un'attenta assistenza di natura tecnologica.

I cinque principi della personalizzazione one to one

La personalizzazione si compone essenzialmente di cinque aspetti principali (figura 1). Se applicata nel modo corretto, i clienti noteranno il valore aggiunto e l'azienda ne sarà ricompensata, anche realizzando un ritorno sull'investimento (ROI) del 489% e un valore attuale netto di 150 milioni di dollari nell'arco di tre anni.¹

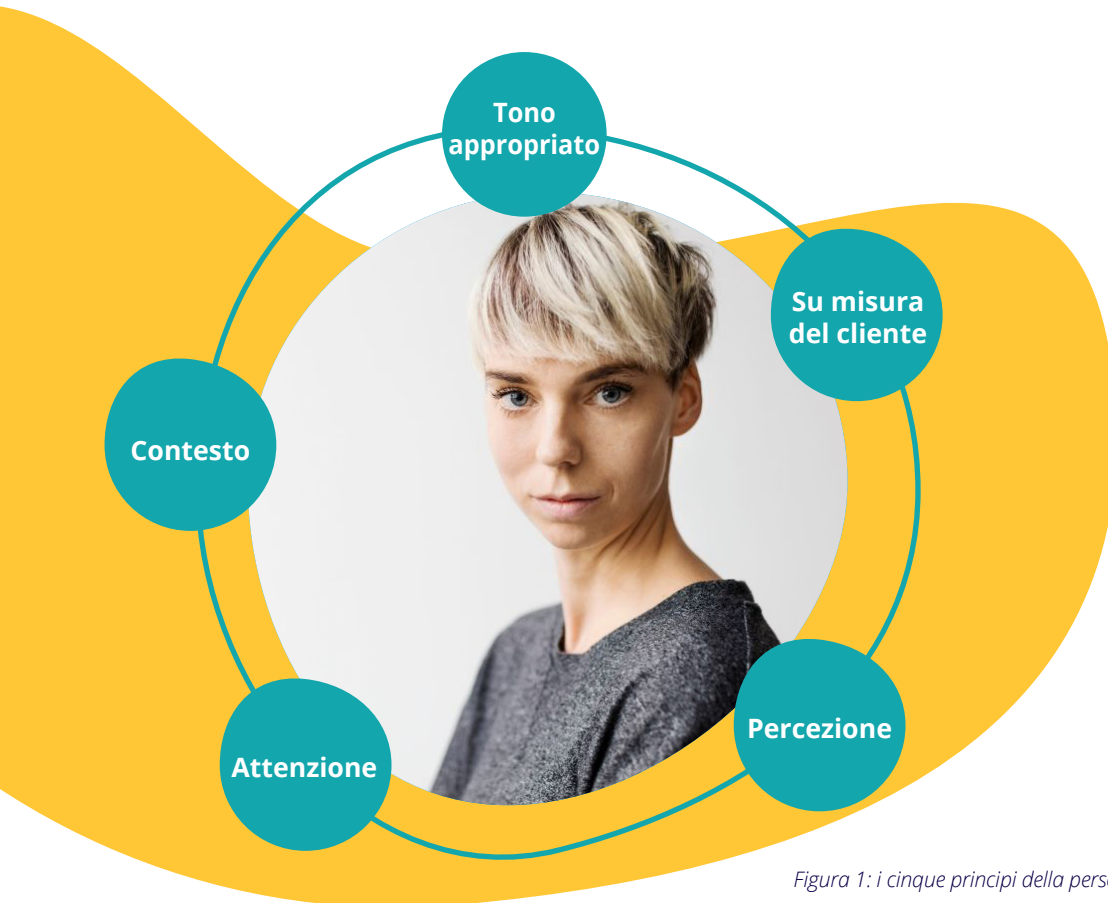


Figura 1: i cinque principi della personalizzazione

1. Focus sul contesto

Ascoltare in modo efficace significa raccogliere in tempo reale e dare priorità ai dati fondamentali e alla situazione più recente del cliente. Una personalizzazione autentica incoraggia questo aspetto perché fornisce indizi vitali sull'attuale contesto, sulla motivazione, sui comportamenti, sullo stato emotivo e sulle condizioni ambientali di un cliente; tali informazioni aiutano le imprese a muoversi agilmente tra vendita, servizio, educazione e fidelizzazione. Se tenute nella giusta considerazione, possono correggere le nozioni preconcepite e migliorare i risultati. Ecco alcuni esempi.

- Una casa automobilistica innovativa con migliaia di visite giornaliere sul proprio sito web può visualizzare in tempo reale i tag data, come ad esempio i percorsi di navigazione,

il tempo trascorso sulle pagine, il valore e la tipologia degli oggetti aggiunti al carrello. Dopodiché, può combinare questi tag data a fattori stagionali, tempo atmosferico attuale, luogo e dati di preferenza di terze parti per inviare e-mail istantanee o personalizzare la propria homepage e renderla unica e aderente alle specifiche esigenze di ogni singolo cliente.

- Quando gli incendi travolsero il Paese nel 2020, la Commonwealth Bank of Australia integrò subito nelle conversazioni successive dei pacchetti di assistenza per l'emergenza e delle sovvenzioni per la ripresa. Il risultato è stato un vantaggio di 12 punti nell'indicatore NPS sul concorrente diretto più vicino.

2. Atmosfera e tono

Le parole sono potenti. Ma sono le emozioni dietro le parole ad avere il potere di rimanere impresse. Persino dopo aver dimenticato il messaggio specifico, i clienti ricordano come le parole abbiano attivato le loro emozioni e come li abbiano fatti sentire. Trovare il tono adatto può avere un impatto enorme sulle interazioni e può imprimere nella mente del cliente un'impressione duratura della vostro brand. Memoria e autenticità hanno una grande importanza, e creare atmosfera e tono adeguati può essere efficace in qualsiasi interazione, fisica o digitale che sia. Contenuti scritti (come ad esempio e-mail o annunci) dovrebbero veicolare un messaggio confezionato su misura a seconda della motivazione individuale. Ad esempio, una persona potrebbe preferire un linguaggio calmo e alla mano, mentre un'altra rispondere meglio al senso di urgenza: l'autentica personalizzazione mirata richiede la capacità di reagire a tali differenze in modo adeguato.

Gli elementi creativi sono necessari a definire il tono e ottenere una risposta emotiva positiva nell'arco di una frazione di secondo; si tratta di un risultato ottenibile grazie a colori adatti, immagini e messaggi chiari che rispecchino il contesto attuale del cliente.

Vediamo un paio di esempi su come definire il tono.

- Una persona che viaggia spesso è fedele a una compagnia aerea e dopo l'imbarco chiede sempre un calice di champagne e la possibilità di essere riposizionato in un posto lato corridoio. La compagnia aerea è in grado di riconoscere questo comportamento e agire di conseguenza? Se un cliente è costretto a esprimere più volte la stessa richiesta senza che la compagnia aerea impari, questa sta venendo meno ai fondamentali della personalizzazione. Questo atteggiamento non aiuta a creare il tono adatto quando quella persona sale a bordo dell'aereo.
- Un cliente visita di frequente la pagina web di una società di servizi finanziari. Durante la navigazione lascia dietro di sé una pista di indizi, che crea un profilo chiaro delle sue preferenze. Tutte queste informazioni vengono utilizzate per definire il tono della prossima interazione? Il sito continua a mostrare gli stessi inutili annunci pubblicitari su cui il cliente non ha mai cliccato, oppure mostra immagini relative ad articoli letti o prodotti visionati che potrebbero risvegliare il suo interesse? Quest'ultimo esempio rappresenta il tipo di esperienza personalizzata che spinge i clienti a ritornare in futuro perché si sentono al centro dell'esperienza.

3. Attenzione e ascolto attivo

Fare attenzione ai dettagli significa prendersi cura delle piccole cose, non dei problemi macroscopici. Ricordarsi tutto ciò che il cliente ha detto o fatto può sembrare una banalità, eppure sono poche le aziende a riuscirci. Ad esempio, se l'interazione del cliente si interrompe prima della conclusione della transazione, è fondamentale mettere il cliente o i vostri rappresentanti nelle condizioni di riprendere il discorso da dove si era interrotto.

Le aziende possono anche dimostrarsi attente, interessandosi alle preferenze del cliente o lasciando che sia il cliente stesso a definirle, con il proposito di utilizzarle per personalizzare suggerimenti e risposte immediate o future.

- I grandi istituti assicurativi possono raccogliere dettagli pertinenti che aiutino a stabilire il livello di rischio del cliente in modo da offrire premi bassi. Per esempio, i migliori assicuratori forniscono ai clienti insieme alla polizza automobilistica un dispositivo per monitorare le loro abitudini di guida, consentendo loro di dare prova del basso livello di rischio ed essere quindi idonei a premi inferiori.
- Le aziende private di assistenza sanitaria possono dare consigli per uno stile di vita sano basandosi sul quadro complessivo dell'individuo anziché limitarsi al caso o alla richiesta più recente.

Quando questi dettagli personali sono diretti a fornire suggerimenti migliori, i clienti sono più propensi a dare valore alle esperienze personalizzate.



4. Percezione ed empatia per approfondire i rapporti

Quando un cliente ripete una richiesta o si comporta in un certo modo, è possibile derivare alcune sue preferenze. È importante saper analizzare, approfondire e trasformare queste percezioni in esperienze dal valore aggiunto senza essere invadenti.

- Un fornitore di servizi di comunicazione con oltre 75 milioni di clienti monitora i loro dati di utilizzo per individuare quelli con tariffe roaming troppo elevate. Il fornitore può così offrire diverse opzioni personalizzate in grado di abbassare i costi. Per i visitatori anonimi di un sito Internet, un pacchetto personalizzabile basato ad esempio sul luogo di residenza, sul tipo di dispositivo utilizzato e sui dati predittivi di terze parti, come ricerche precedenti o specifici comportamenti di acquisto, può rappresentare un'interessante esperienza personalizzata.
- Un cliente di servizi finanziari si lamenta della gestione di una transazione bancaria sui social media. Nel caso si sia trattato di un caso singolo, il cliente potrebbe percepirlo come un'anomalia; tuttavia, se il problema persiste senza essere risolto è probabile che la frustrazione del cliente aumenti. Triangolare lo scontento sui social, lo stato del servizio e il tempo trascorso e rapportarli poi alla soglia di frustrazione consente all'azienda di avere il polso della situazione.

5. Risposte su misura

L'individuo deve sempre essere al centro del business per le aziende. Un alto livello di personalizzazione richiede alle organizzazioni di individuare una necessità, accedere e raccogliere dati in tempo reale, determinare la migliore azione successiva e fornire raccomandazioni, consigli, prodotti e servizi appropriati, il tutto nell'arco di frazioni di secondo. Ogni ritardo potrebbe far perdere l'esatto momento del bisogno del cliente. Ecco alcuni esempi pratici.

- Una società di servizi finanziari ha notato che un cliente ha acquistato un volo verso un Paese straniero, ma la sua carta di credito non ha ancora ricevuto l'autorizzazione per l'utilizzo internazionale. Sfruttando questa informazione, l'azienda può mettersi in contatto con il cliente e avvisarlo prima ancora che metta piede sull'aereo.
- Una compagnia telefonica deriva le preferenze di un cliente per alcuni prodotti e accessori basandosi non solo su cosa potrebbero aver comprato gli altri, ma anche su desideri ed esigenze del singolo. Così, se un cliente acquista abitualmente certe custodie per cellulare, queste informazioni vengono utilizzate per personalizzare future offerte cross-sell.



Intelligenza artificiale (IA) e personalizzazione

Trattare ogni cliente in modo adeguato in ogni singola interazione è una sfida persino per le organizzazioni con un alto grado di sofisticazione tecnologica.

La necessità di supportare milioni di decisioni ogni giorno, per centinaia di migliaia di clienti su decine di canali crea un disperato bisogno di customizzazione su vasta scala.

Considerato il continuum di complessità generato dalla personalizzazione, è chiaro che i soli esseri umani non sono in grado di fare tutto. Il successo sta in una combinazione di macchine e uomini che lavorano insieme in maniera integrata. Se le procedure di personalizzazione richiedono troppi input e troppe analisi manuali, il solo intervento umano non è in grado di stare al passo. D'altra parte, c'è il rischio di esagerare e di tentare di automatizzare tutto (fino a diventare self-service allo stato puro) senza riflettere sull'impatto sul cliente. Quando si implementa l'IA occorre sempre fare delle prove per assicurarsi che l'esperienza del cliente migliori e che non venga degradata dalle azioni di uomini o macchine. Le aziende che trovano il giusto equilibrio ottengono un enorme vantaggio competitivo sulle altre.

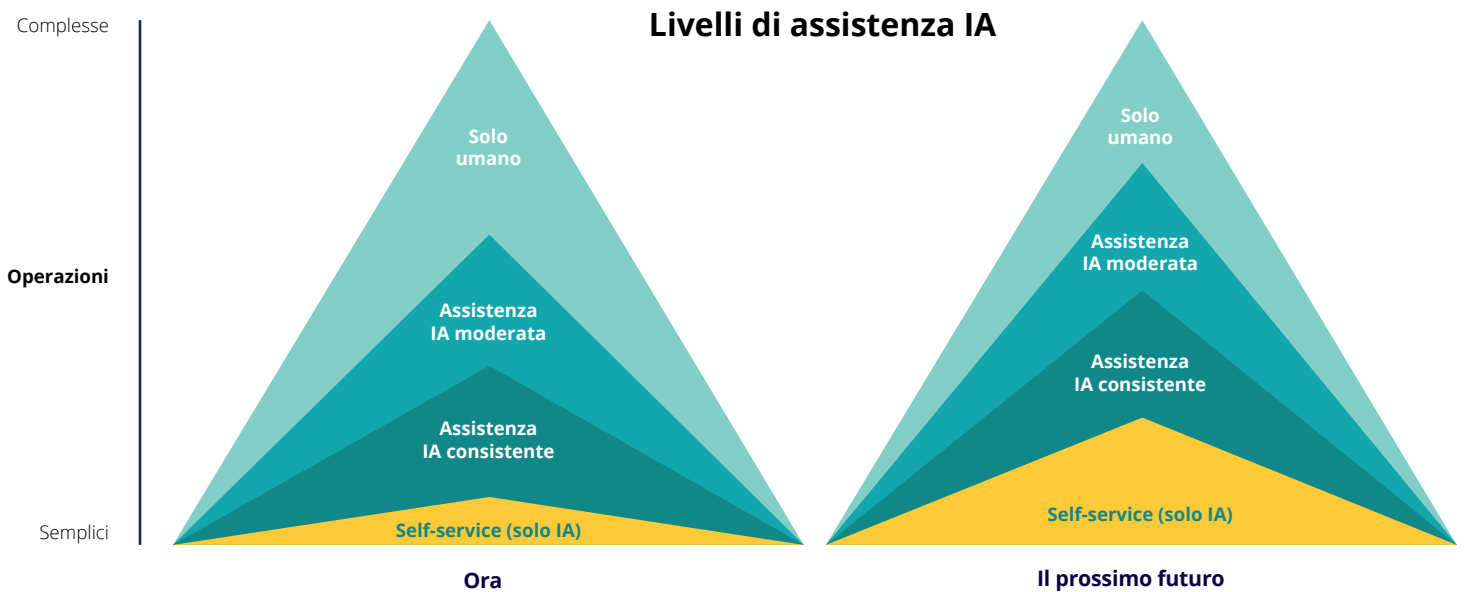


Figura 2

Per trovare il giusto livello di assistenza dell'IA, bisogna porsi le seguenti domande:

- **Come si adatterà l'IA all'esperienza del cliente?** Facciamo un esempio: un cliente sta usando un chatbot per provare a risolvere una richiesta di fatturazione, ma il bot non fornisce le risposte che cerca. L'IA dovrebbe capirlo e inoltrare la domanda del cliente a una persona.
- **Come adeguare la personalizzazione basata su IA alle dimensioni dell'azienda?** Affrontare una personalizzazione digitale di base è decisamente più abbordabile rispetto al dover scegliere tra una valanga di offerte, sintonizzare centinaia di modelli machine-learning, gestire decine di canali e milioni di clienti.

Ogni piattaforma e applicazione di questo mix deve assicurare un supporto umano e automatico senza che il cliente percepisca dove inizia uno e finisce l'altro. Le aziende che adotteranno l'IA per superare le sfide poste dalla personalizzazione ne godranno i benefici; coloro che invece la ignoreranno staranno a guardare i concorrenti superarli e conquistare la loro clientela.

Come scalare le iniziative di personalizzazione

La personalizzazione su ampia scala è un processo. Nel diagramma sottostante (figura 3) ogni livello si basa su quello precedente.

Livello 1: personalizzazione basata su segmento

- Focalizzatevi su piccoli compiti in canali self-service, personalizzazioni di base sul sito web, o minime variazioni nelle e-mail.
- Usate il profilo storico e i dati di comportamento per direzionare le versioni presentate. I dati derivano generalmente da Customer Data Platform (CDP), data warehouse o data lake. Spesso i risultati sono da attribuire più a un segmento che a un individuo.

Livello 2: personalizzazione contestuale

- Raccogliete in tempo reale i dati più recenti e pertinenti, intrecciateli con dati storici e ricalcolateli in modo dinamico per dar vita a contenuti e raccomandazioni situazionali personalizzati.

Livello 3: personalizzazione predittiva

- Sfruttate il contesto, tracciate i modelli e prendete nota degli stati di comportamento del cliente.
- Siate percettivi (predittivi)
- Imparate nel tempo. Migliorate le previsioni.

Livello 4: personalizzazione one to one omni-canale

- Gestite tutte le decisioni che riguardano la personalizzazione attraverso un'autorità decisionale centralizzata.
- Affrontate compiti semplici e complessi, muovendovi senza soluzione di continuità tra i vari livelli di assistenza dell'IA (secondo necessità) e tra i canali.
- Fornite ai clienti esperienze ottimali.

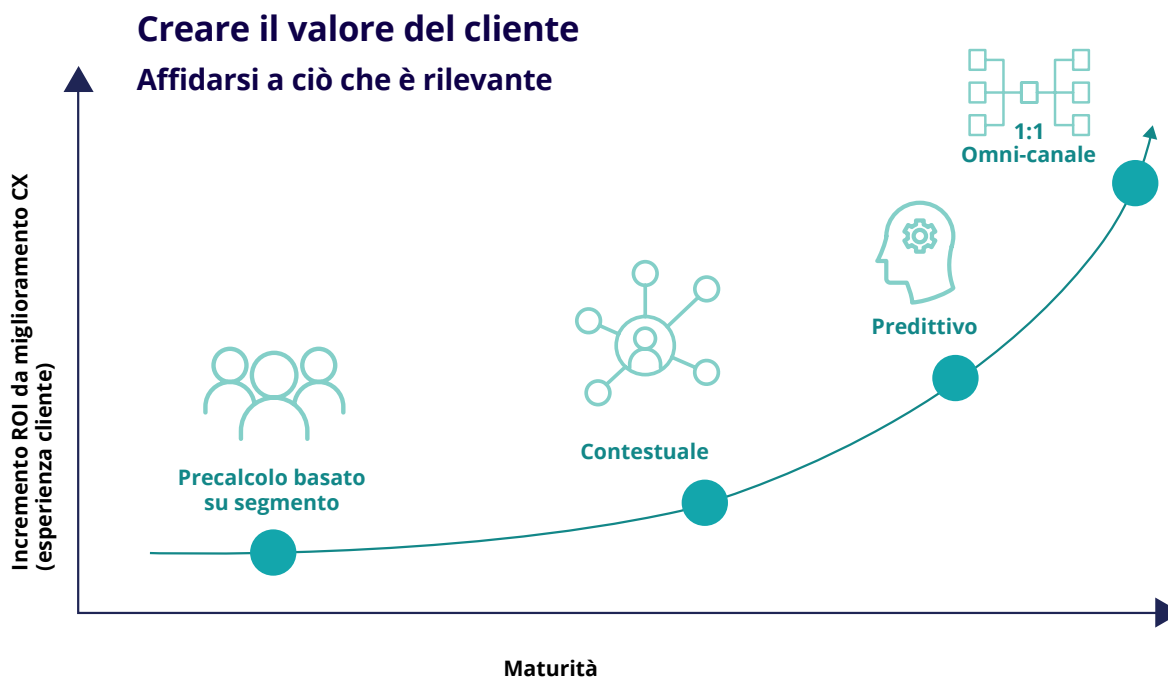


Figura 3: livelli di personalizzazione

È probabile che stiate già applicando qualche forma di personalizzazione basata su segmenti, avendo compiuto i primi passi di un approccio uguale per tutti. Ora la vostra sfida è raggiungere la fase 4 il più rapidamente possibile.

L'errore che non volete commettere è progettare in modo incrementale il piano organizzativo e sistematico: senza un supporto di altissimo livello e una mission entusiasmante incentrata sul cliente, andrete a sbattere contro muri politici. In termini di sistema, a meno che non vi basiate già su una piattaforma real-time centralizzata, potreste anche scontrarvi con un muro tecnologico, come mostrato nella figura 4. Ciò accade perché i sistemi tradizionali di customer experience sono frammentati e costruiti a partire da segmenti di clienti.

Non sbattete contro il muro

Le piattaforme basate sui segmenti non sono progettate per il real-time

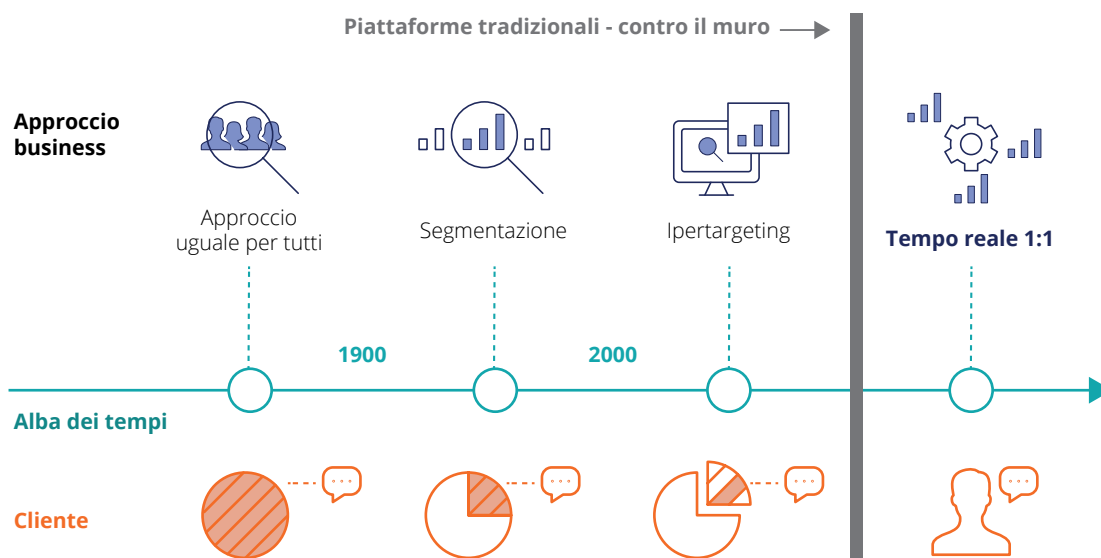


Figura 4: i motori basati su segmenti (piattaforme tradizionali) sbattono contro il muro

Per progredire occorre invece sfruttare una piattaforma in tempo reale, staccata dai canali, e promuoverla a core engine, punto di partenza da cui costruire la vostra esperienza di personalizzazione. Relegate i sistemi decisionali basati sui canali alla fase di messa a punto e trasferite tutti i principali arbitrati decisionali dei clienti in questo motore centrale.

Per quanto riguarda l'implementazione delle pratiche d'uso di personalizzazione, mantenete la semplicità scegliendo le fasi più impattanti (ma meno complesse) dell'esperienza del vostro cliente. Ad esempio, se vendete prodotti su un sito Internet, seguite da vicino l'esperienza del cliente durante la ricerca del prodotto giusto da acquistare. Cominciate dalle modalità di ricerca e accesso al sito, dalla ricerca interna e dalla connessione alla chat. Se disponete di negozi o punti di vendita, mettete in collegamento gli agenti che si interfacciano con il cliente e con l'assistenza fornita dall'IA.

Chiedetevi se i dati precalcolati funzionino o meno. Quali dati contestuali aggiuntivi potrebbero favorire un incremento più netto? Quali esperienze su quali canali necessitano di essere approfondite?

Oggi la tecnologia rende possibili i test di scalabilità, creando un ciclo di miglioramento continuo. Per migliorare il livello di personalizzazione occorre un approccio agile ai test e all'apprendimento. Quali variabili di contenuto funzionano su determinate persone? La tecnologia odierna rende possibile testare simultaneamente diverse variabili grazie a soluzioni che applicano in modo moderno il machine learning. Quando cercate gli strumenti adatti, assicuratevi di trovare fornitori che siano in grado di farlo su ampia scala.

È ora di sfondare

Le tecnologie e le metodologie tradizionali possono costituire un ostacolo, ma offrono anche occasioni per ripensare, rimmaginare e reinventare processi e sistemi già esistenti. Raggiungere il quarto livello di personalizzazione mirata non è un obiettivo raggiungibile in una notte e richiede molta dedizione. La soddisfazione a lungo termine del cliente dipende da questo.

Ma è pur sempre raggiungibile! Persino le aziende in ritardo possono recuperare rapidamente grazie a metodologie snelle, tecnologia real-time e gestioni solide. In particolare, è essenziale adottare una mentalità che ponga il cliente al centro. Ognuno dei vostri clienti è una persona unica, non un mero identificatore di un codice di segmento, quindi lavorate con passione per personalizzare ogni interazione con il singolo.

Iniziate con il cercare una piattaforma omni-canale per la personalizzazione one to one costruita a partire dal centro (Center Out), al contrario di quanto avviene per i prodotti, i canali e i segmenti che vi circondano. Trovate una piattaforma che integri perfettamente l'assistenza IA nel self-service e nei canali di interazione con gli operatori. Infine, collaborate con fornitori che utilizzano pratiche di diffusione rapida, specializzati nel lavoro contestuale in tempo reale e che hanno dato prova di scalabilità a livello aziendale.



Risorse aggiuntive sulla personalizzazione one to one e sulle interazioni in tempo reale:

CustomerThink, <https://customerthink.com/4-golden-rules-for-knowing-and-honoring-thy-customer/>, 2019

The Forrester Wave™: Real-Time Interaction Management, Q1 2019, <https://www.pega.com/it/forrester-rtim-2019>, 2019

PegaWorld Session, <https://www.pega.com/it/insights/resources/your-business-soaring-how-british-airways-personalized-customer-journey>, 2017

The Total Economic Impact™ Of Pega Customer Decision Hub, <https://www.pega.com/it/forrester-tei-decision-hub>, 2020



Pegasystems è un'azienda leader nella produzione di software per il customer engagement e l'eccellenza operativa. Il nostro software adattivo e disponibile in cloud, creato sulla piattaforma unificata Pega Platform™ consente di implementare rapidamente e modificare senza problemi le applicazioni concepite per rispondere a qualsiasi esigenza aziendale strategica. In 35 anni di attività, Pega ha progettato funzionalità pluripremiate in ambito CRM e automazione dei processi digitali, grazie all'intelligenza artificiale e all'automazione robotica avanzate, per aiutare i brand leader nel mondo a raggiungere ragguardevoli risultati commerciali.

Per ulteriori informazioni, visitate la pagina www.pega.com/it