

EBOOK

# Allineare Persone, Processi e Tecnologia

Un piano d'azione per un  
Servizio Clienti B2B impeccabile



**ESKER**

## Indice

# Contenuti

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Introduzione.....                    | 3  |
| I processi del servizio clienti..... | 4  |
| Automazione basata su IA.....        | 5  |
| Persone.....                         | 6  |
| Processi.....                        | 8  |
| Tecnologia.....                      | 10 |
| Conclusione.....                     | 12 |
| A proposito di Esker.....            | 13 |
| Fonti.....                           | 14 |

## Introduzione

# Un'opportunità da non perdere

Oggi più che mai il servizio clienti è una priorità per le aziende. La volatilità senza precedenti degli ultimi anni ha dato origine a clienti che si aspettano un'esperienza più personalizzata, reattiva e disponibile 24 ore su 24. Un esempio: l'80% degli acquirenti B2B si aspetta la stessa esperienza di acquisto dei clienti B2C, con anche interazioni in tempo reale.<sup>1</sup>

Ma quando le risorse sono limitate e il team di servizio clienti è ancora impegnato in lente procedure manuali, queste aspettative possono essere molto difficili da soddisfare e le alternative sono spesso (e di solito a torto) considerate "troppo difficili da perseguire". Di conseguenza, qualsiasi azienda che sia in grado di affrontare la sfida si distinguerà dalla concorrenza.

## Di cosa parla questa digital guide?

L'obiettivo di questo action plan non è quello di reinventare la ruota del Customer Service, ma piuttosto di ottimizzare i componenti chiave – Persone, Processi e Tecnologia (PPT) – e sviluppare una strategia per allinearli. Questa digital guide è stata creata per coloro che sono pronti a espandere i propri sforzi di trasformazione digitale e sviluppare un servizio clienti superiore.

## Obiettivi

I vantaggi delle soluzioni descritte in questa pubblicazione sono molteplici, tuttavia, sono stati concepiti per aiutare le organizzazioni a raggiungere tre obiettivi principali:

1. Liberare i CSR per fornire interazioni significative e dedicarsi ad attività più soddisfacenti;
2. Generare maggiori opportunità di vendita grazie a una migliore CX;
3. Facilitare una crescita più intelligente e un'azienda più resiliente.



## I processi del servizio clienti

# Individuare i colli di bottiglia

La CX di un'azienda e la fedeltà dei suoi clienti sono direttamente correlati alla qualità del servizio clienti, soprattutto negli ultimi anni.

I clienti si aspettano che le loro richieste ricevano una risposta rapida e accurata, che i prodotti ordinati arrivino puntuali e integri e che le eventuali controversie vengano risolte facilmente, il tutto in un conveniente contesto digitale (ovvero, l'effetto Amazon).

Se PPT all'interno dell'azienda non sono in grado di soddisfare questi requisiti, ci si può ritrovare in situazioni spiacevoli.

Individuando i principali ostacoli nei processi tradizionali del servizio clienti (vedi sotto), è possibile identificare meglio come allineare PPT per migliorarli e quali sono le soluzioni digitali più adatte.

### **Customer inquiry management**

La casella di posta condivisa rimane il punto cardine dei vari canali di comunicazione dei team del servizio clienti. Purtroppo, la sua natura caotica e disordinata crea una situazione sfavorevole sia per i CSR sia per i clienti (e-mail perse o cancellate, mancanza di chiarezza e di contesto, collaborazione limitata, ecc.)

### **Order management**

La gestione degli ordini è un punto di contatto critico tra acquirenti e venditori. I processi tradizionali relativi agli ordini non solo sono costellati da un lavoro umiliante e frustrante per i CSR, ma alla fine portano a errori e ad altre inefficienze che si ripercuotono sui clienti.

### **Claims management**

Senza una soluzione standardizzata per consolidare tutte le informazioni relative ai reclami, i CSR sono spesso tagliati fuori quando si tratta di indagare sui problemi dei clienti, come ad esempio i prodotti danneggiati o mancanti. Ancora una volta, si tratta di un processo frustrante e con un impatto minimo.

## Automazione basata su IA

# Come allineare PPT e ottimizzare il servizio clienti?

Nonostante le sfide che i team di servizio clienti si trovano ad affrontare oggi, possiamo essere ottimisti.

Le soluzioni digitali, in particolare quelle basate sulle più recenti tecnologie di intelligenza artificiale, automatizzano le attività di routine associate alla gestione delle richieste, degli ordini e dei reclami. Così facendo, gli addetti ai lavori svolgono compiti più soddisfacenti che hanno un impatto diretto sui clienti e sull'azienda. Non deve sorprendere, quindi, che il 40% delle aziende citi la CX come principale motivazione per l'utilizzo dell'IA.<sup>2</sup>

## Cosa cercare in una soluzione “best-in-class”

Se l'automazione è davvero il miglior modo per affrontare le sfide del servizio clienti, come individuare le migliori soluzioni tra tutte le alternative digitali disponibili?

Grazie a questa pratica checklist.



### **Si integra bene con i sistemi esistenti.**

Le migliori soluzioni si integrano con le infrastrutture gestionali esistenti, riducendo al minimo i costi iniziali e le interferenze con la continuità operativa.



### **Altamente flessibile e semplice da usare.**

La rigidità non è un aspetto positivo per l'azienda. Ecco perché le migliori soluzioni sono in grado di gestire diversi scenari dei processi di Customer Service, offrendo al team strumenti AI per semplificare il lavoro.



### **Facile da espandere e personalizzare.**

Il servizio clienti è solo un processo del più ampio ciclo Order-to-Cash (O2C). Nel caso in cui si volesse espandere verso iniziative O2C più ampie, la soluzione dovrebbe essere facilmente adattabile.



### **Mette in risalto i dati.**

Cerca soluzioni dotate di dashboard intuitive che rendano ogni azione e interazione più intelligente e strategica grazie a metriche in tempo reale e analisi predittive.

# Rafforzare la cultura del Customer Service

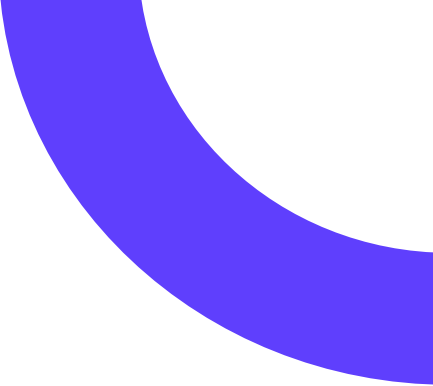
Anche se sono disponibili sempre più tecnologie digitali, il cuore di una sana cultura del servizio clienti sarà sempre costituito da persone in carne e ossa. La maggior parte dei CSR ha un livello di istruzione elevato, il che li rende risorse preziose e difficili da reclutare. La sfida più ardua che le aziende di oggi devono superare è capire come rendere i propri dipendenti più soddisfatti, ottimizzando il loro ruolo insieme ai processi e alla tecnologia.

## I CSR sono destinati a fallire

Raramente le cause di un rendimento sottotono di un team di CSR è da attribuire ad un personale inadeguato; piuttosto, è perché sono messi in posizioni in cui i loro talenti non sono sfruttati in modo corretto. Ad esempio, APQC rileva che circa il 40% degli ordini viene inserito manualmente.<sup>3</sup> Quando gran parte del lavoro di un CSR riguarda compiti di scarso valore, non importa quanto sia bravo o meno a svolgerli: è un risultato deleterio, poiché non aggiunge valore.

Questo ciclo di inefficienza si traduce in:

- Personale che si sente sovraccarico di lavoro e non apprezzato
- Mancanza di flessibilità e autonomia nelle attività quotidiane
- Basso morale e aumento del turnover dei dipendenti
- Diminuzione della reattività dei clienti



3.8x

**Secondo una ricerca Gartner, i dipendenti hanno una probabilità 3,8 volte superiore di ottenere prestazioni elevate quando operano in un modello di lavoro "human-centric".<sup>4</sup>**

## Cosa offre l'automazione

Se dunque il servizio clienti è destinato a fallire, non si cambiano le persone, si cambia il processo. Grazie ai sistemi di automazione di base, le aziende possono promuovere una maggiore organizzazione e collaborazione, affrontando allo stesso tempo le cause principali della scarsa produttività del personale. Quindi, l'automazione dei processi critici del Customer Service offre:

### **Maggiore coinvolgimento dei dipendenti.**

Con l'eliminazione di compiti banali, i CSR sono liberi di svolgere attività che si traducono in un vero e proprio servizio ai clienti. Sono in grado di svolgere meglio il loro lavoro, di eseguire compiti critici per l'azienda e di avere maggiori opportunità di carriera grazie alla presenza di una tecnologia di automazione dei processi.

### **Possibilità di premi basati sulle prestazioni.**

Tutti gli eroi dovrebbero indossare con orgoglio il proprio mantello. Ecco perché le più valide soluzioni di automazione forniscono ai manager KPI personalizzati per identificare e premiare facilmente i CSR più performanti e migliorare la qualità complessiva del team.

### **Maggiore flessibilità.**

La natura cloud-based delle soluzioni di automazione consente ai dipendenti di lavorare da remoto, a seconda delle necessità. Una solida base digitale rende molto più facile rimanere competitivi e resilienti di fronte a future interruzioni.

### **Semplificazione dell'onboarding e della formazione.**

I nuovi talenti non sono esattamente attratti dalla prospettiva di un lungo, noioso e laborioso periodo di formazione. È qui che le soluzioni di automazione offrono un valore aggiunto. Non dovendo imparare complessi processi manuali, i CSR possono essere operativi nel giro di poche settimane.

**“Siamo riusciti a ridurre i tempi di elaborazione degli ordini ricorrenti da 5 minuti a 5 secondi. E i nostri dipendenti si sentono più responsabilizzati e produttivi che mai.”**

Angela Garceau | Sr. Director of  
Business Operations | NVIDIA  
Corporation



# Raggiungere una vera efficienza operativa end-to-end

L'obiettivo principale del servizio clienti è semplice: rendere i clienti felici e farli tornare. È importante disporre delle persone e delle tecnologie giuste, ma nessuna azienda può svolgere questa funzione vitale senza un processo ben strutturato e adeguatamente standardizzato. Molte aziende compromettono il loro sviluppo non affrontando alcuni difetti fondamentali.

## Perché i processi manuali peggiorano le cose

In un ambiente competitivo come quello di oggi, molte aziende sono alla ricerca di nuovi modi per creare valore aggiunto all'interno della propria attività. Il servizio clienti è un'area in cui è possibile migliorare, soprattutto perché:

- Le mansioni a basso valore sono comuni, sia che si tratti di inserire manualmente i dati degli ordini nell'ERP, sia che si tratti di classificare, smistare e rispondere alle e-mail.
- Mancano visibilità e responsabilità, il che rende più difficile l'esecuzione di compiti critici da parte dei CSR, in particolare quando non sono al corrente dei dettagli di un ordine o di una richiesta.
- I sistemi legacy non sono solo sinonimo di complessi know-how aziendali, ma il processo è reso ancora più problematico quando si opera in un ambiente multicanale e multi-ERP.



**Un operatore del servizio clienti su tre ammette di avere difficoltà a risolvere le richieste dei clienti con rapidità.<sup>5</sup>**

## Cosa offre l'automazione

Anche se i processi manuali di Customer Service sono definiti in modo adeguato, trasparenti e ben compresi dagli utenti, non è possibile garantire un servizio puntuale ed efficace. Gli strumenti digitali si adattano bene a questo scenario grazie alla loro adattabilità.

### Un processo più coerente e standardizzato

Le soluzioni digitali standardizzano i processi in modo che, indipendentemente da chi gestisce la richiesta, l'ordine o il reclamo, il processo si svolga sempre nello stesso modo. Garantiscono inoltre di determinare con precisione chi è responsabile di cosa e quali azioni devono essere fatte. Tra i vari scenari in cui ciò si verifica c'è la possibilità per i CSR di:

- Rispondere in modo rapido e accurato a richieste specifiche direttamente dalla soluzione, utilizzando modelli di e-mail predefiniti o generati tramite ChatGPT, che è in grado di analizzare il sentiment e fornire risposte naturali e colloquiali.
- Creare bozze di uno o più ordini all'interno della soluzione quando è necessario chiarire qualcosa internamente o esternamente (prezzo, disponibilità, quantità, ecc.).
- Utilizzare regole per gestire i processi decisionali durante l'elaborazione di una change order ("Fino a che punto è possibile accettare una change order? Cosa succede se l'ordine è già stato spedito?").

### Meno rallentamenti o blocchi

L'automazione risolve gli errori comuni, le inefficienze e la mancanza di visibilità sui dati, grazie a:

- Un portale self-service per soddisfare le preferenze dei clienti e aumentare l'efficienza, così da liberare il team dalle chiamate o dalle e-mail.
- Funzionalità di audit trail e reporting per dare ai CSR l'accesso in tempo reale ai dati essenziali (categorizzazione delle richieste, ordini prioritari, stato del portafoglio ordini, ecc.).

**"Grazie al suo motore di intelligenza artificiale, Esker ha introdotto una forma di automazione nella gestione dell'ordine che ha permesso di valorizzare le competenze del team operativo agevolandone la focalizzazione sulla cura dei bisogni e della esperienza del cliente."**

Andrea Zoppi | CFO and member of Board of Directors, Siemens Healthineers



# Dare a persone e processi gli strumenti per avere successo

Se le persone sono gli attori e il processo è la sceneggiatura, la tecnologia è il palcoscenico su cui si svolge l'intera produzione. È questo che rende la tecnologia così importante: non è possibile che le persone siano efficaci o che i processi siano efficienti se non c'è una solida base dietro a entrambi. La tecnologia è uno strumento potente per migliorare la CX, ma può essere sfruttata solo se usata in modo appropriato.

## Perché la semplicità è difficile da ottenere

Oltre a tutte le diverse categorie di richieste e ai vari modi in cui arrivano gli ordini, una delle maggiori sfide tecnologiche che le aziende devono affrontare è la mancanza di consistenza. Se si considera la quantità di applicazioni ERP, EDI, CRM o simili, insieme a tutte quelle acquisite attraverso fusioni e acquisizioni e al numero di sistemi legacy e di workaround manuali, il costo e la complessità della gestione sono astronomici:

- Perdita di profitti dovuta a inefficienze operative e ridondanze operative;
- Mancanza di collaborazione tra più reparti e sistemi;
- Limitata agilità aziendale e accesso ai mercati;
- Minori garanzie di conformità e di governance.



**1 azienda su 4 non dispone della tecnologia necessaria per coinvolgere i clienti e offrire esperienze coerenti su più canali.<sup>5</sup>**

## Cosa offre l'automazione

Molte aziende di oggi sembrano affidarsi troppo alla tecnologia per stimolare l'innovazione (di solito a spese delle persone e della semplicità) o non abbastanza (resistono al cambiamento tecnologico perché "abbiamo sempre fatto così"). Anche in questo caso, i tempi e i costi associati a queste iniziative possono essere eccessivi. Le soluzioni di automazione offrono un equilibrio perfetto grazie a diverse funzionalità avanzate che consentono alle aziende di:

### **Modernizzare senza limitare i clienti.**

Le soluzioni di automazione non solo consentono ai clienti di mantenere alcune preferenze (ad esempio, le modalità di invio degli ordini), ma le modifiche introdotte sono oggettivamente utili (ad esempio, portale self-service, strumenti di chat).

### **Funzionano praticamente con qualsiasi sistema aziendale.**

Le migliori soluzioni di automazione non creano caos, lo eliminano. Sono infatti in grado di essere complementari con qualsiasi infrastruttura EDI esistente, gestire diversi tipi di documenti e sincronizzare le comunicazioni con i clienti attraverso una serie di applicazioni diverse, dagli ERP e CRM ai sistemi di gestione dei trasporti (TMS).

### **Gestire efficacemente il cambiamento.**

I principali fornitori di soluzioni dispongono di esperti certificati di Change Management che collaborano con le aziende durante l'implementazione, per evitare difficoltà di accettazione del tool e contribuire ad allineare strategie e aspettative.

### **Diventare a prova di futuro.**

Le aziende non possono rimanere al passo con i tempi se sono incatenate ai loro sistemi legacy. Una solida base digitale consente alle aziende di prepararsi al meglio per il futuro senza vincoli tecnologici.

**"Avevamo bisogno di una soluzione per migliorare la qualità del lavoro, rendendolo più vario e motivante per i collaboratori esistenti e per nuove risorse in entrata. Esker ha compreso le nostre esigenze e ci ha proposto una soluzione personalizzabile e moderna."**

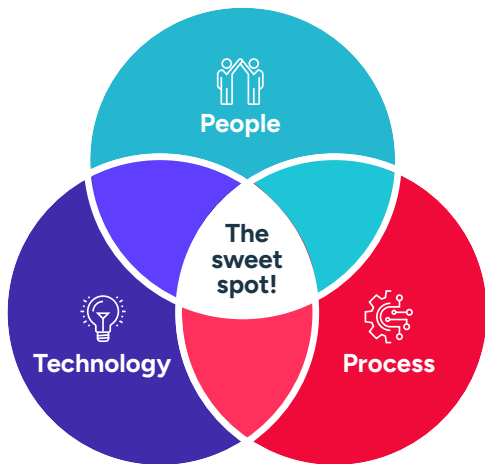
Bernhard Tschurtschenthaler |  
CEO, Latteria NÖM



## Conclusione

# Cogliere l'occasione

Si può dire senza iperboli: la capacità di un'organizzazione di allineare PPT e ottimizzare il servizio clienti ha un'influenza diretta sulla sua sopravvivenza. E i clienti di oggi ci dicono cosa vogliono: più personalizzazione, self-service e coinvolgimento proattivo con meno restrizioni e ripetizioni. Ecco cosa si prospetta per coloro che non riescono a soddisfare le esigenze dei clienti moderni e/o a mantenere le pratiche convenzionali di Customer Service:



### Collaboratori

- Criticità connesse al downstream della supply chain
- Impatto negativo sui crediti
- Ambiente IT caotico
- Mancata spedizione in giornata
- Aumento delle richieste di informazioni mancate, degli ordini arretrati, dei crediti, dei rimborsi, ecc.

### Azienda

- Cattiva valutazione della CX
- Elevati tassi di turnover dei dipendenti
- Danni alla reputazione e perdita di business
- Costi operativi elevati
- Rischio di non conformità

### Allineare PPT per un Customer Service più efficiente

Questa digital guide ha dimostrato che nonostante i numerosi problemi, la soluzione non potrebbe essere più chiara. La capacità dell'automazione di allineare PPT e di consentire alle aziende di orientarsi alle esigenze dei clienti non ha eguali. Grazie a un sistema di automazione, le aziende possono centralizzare le funzioni di Customer Service e concentrarsi su obiettivi più ambiziosi e di maggior valore.

# Noi siamo Esker

La suite di automazione AI di Esker per l'Office of the CFO sfrutta le più recenti tecnologie di Agentic AI e automazione per ottimizzare il capitale circolante e il flusso di cassa, migliorare il processo decisionale strategico e rafforzare le relazioni umane con clienti, fornitori e dipendenti. Le soluzioni Source-to-Pay e Order-to-Cash di Esker automatizzano qualsiasi processo aziendale, supportando strategie di crescita a lungo termine.



**40+**

anni di esperienza di cui 20 focalizzati sullo sviluppo di soluzioni cloud



**1.200+**

dipendenti che lavorano per 1,12M+ utenti e oltre 3.000 clienti in tutto il mondo



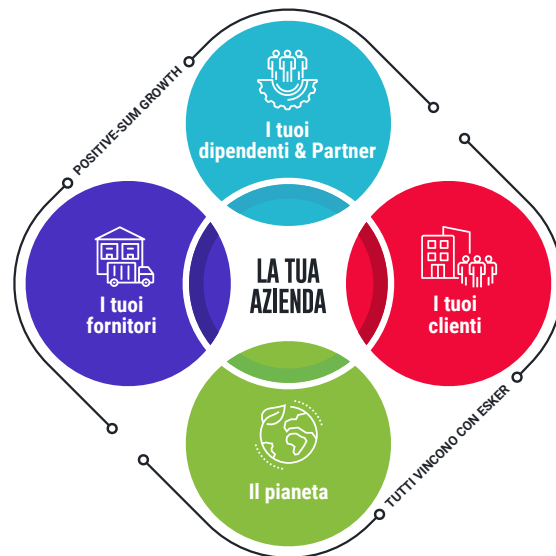
**15**

filiali globali e casa madre a Lione, in Francia



**~€250**

milioni di euro di fatturato nel 2025



## Il successo aziendale è migliore quando viene condiviso

In Esker crediamo che l'unico modo per creare un cambiamento reale e significativo sia attraverso una crescita a somma positiva. Questo significa ottenere risultati di business senza penalizzare persone, team o aziende — tutti ne traggono vantaggi! Per questo la nostra tecnologia basata sull'AI è progettata per valorizzare ogni stakeholder, promuovendo la creazione di valore a lungo termine.

# Fonti

<sup>1</sup> Sweezy, Mathew. [80 Percent of B2B Buyers Expect Real-Time Interaction](#). Convince & Convert.

<sup>2</sup> Todorov, Georgi. 65 Artificial Intelligence Statistics for 2021 and Beyond. February 26, 2021. Semrush.

<sup>3</sup> [Optimizing Customer Service](#). 2022. APQC (sponsored by Esker).

<sup>4</sup> [Gartner Research Shows Human-Centric Work Models Boosts Employee Performance and Other Key Talent Outcomes](#).  
Press Release, December 7, 2022. Gartner, Inc.

<sup>5</sup> [The State of Personalization 2021](#). 2021. Segment.io, Inc.





# ESKER®

[www.esker.it](http://www.esker.it)

©2020 Esker S.A. All rights reserved. Esker and the Esker logo are trademarks or registered trademarks of Esker S.A. in the U.S. and other countries. All other trademarks are the property of their respective owners.