

Customer care e branding: le aziende si muovono sui Social Media

È possibile dare assistenza al cliente con i Social Media? Le aziende hanno imparato a posizionarsi correttamente sugli strumenti Social? Viaggio tra comportamenti da imparare e condividere.

ELENA GIORDANO

Come viene utilizzato, nel mondo Social, il customer care, da parte delle aziende? E come i brand "navigano" in questo nuovo mondo multi-piattaforma e dalle nuove regole "sociali"? A rispondere ai quesiti sono le

analisi dell'Osservatorio Brands & Social media realizzato da Digital PR e OssCom, il centro di ricerca sui media dell'Università Cattolica. Come spiega Nicoletta Vittadini, professore associato di Sociologia della Comunicazione dell'Università Cattolica, il customer care si è rivelato uno dei fattori critici

di successo delle aziende, nel mondo Social, perché consente la conversazione on line con i clienti. Tra le piattaforme, Twitter risulta essere la più usata per il supporto al cliente. È però necessario che il customer care rispetti le regole delle conversazioni "sociali", tipiche del canale prescelto.



Nicoletta Vittadini, professore associato di Sociologia della Comunicazione dell'Università Cattolica

2

GLI SPECIALI DI CMI

16

BPO e outsourcing del Contact Center

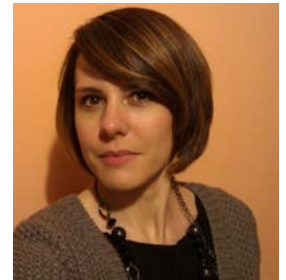
Anche in Italia l'outsourcing è stato essenziale per l'affermarsi dei contact center. Nato all'inizio per servizi di outbound telemarketing e recupero crediti, è stato quindi applicato alla vendita diretta inbound per poi arrivare alla gestione dell'assistenza tecnica, del customer service e delle vendite in inbound come upselling e cross selling. Nello speciale una riflessione sullo stato dell'arte e la vetrina di alcune aziende del settore

SOMMARIO

- 3 La business intelligence in Infocamere
- 4 Il software in azienda diventa Social
- 5 News
- 8 Customer Experience e Ricerche di Mercato: un matrimonio che funziona!
- 10 Oltre il 70% dei progetti CRM fallisce!
- 12 Tivù accompagna il cliente che guarda la Tv
- 14 Chiunque può essere un Social Media Manager?
- 16 Gli Speciali di CMI
BPO e outsourcing del Contact Center
- 19 La vetrina delle aziende
- 22 Lo stress da lavoro: conoscerlo per gestirlo
- 24 La fidelizzazione una misura anticrisi low cost
- 26 L'equazione qualità
- 28 La tecnologia, il migliore amico dei vostri operatori

1

Intervista a Nicoletta Vittadini, professore associato di Sociologia della Comunicazione dell'Università Cattolica e Elisabetta Locatelli, researcher per OssCom



Elisabetta Locatelli,
researcher per OssCom

Alcuni elementi emergono con forza. Spiega Vittadini: "È necessario prendersi cura del cliente – ossia attuare il Social Caring – e occorre sapere come impostare questo processo. Il primo modo è quello di fornire informazioni chiare, per esempio rispetto ai tempi di disponibilità del servizio on line. È poi importante precisare se nello spazio Social è presente una specifica area dedicata al customer care, in modo da distinguerlo dagli altri flussi di conversazione". Inoltre è necessario seguire delle ritualità (per esempio dando il "buongiorno" all'utente che entra nello spazio di caring).

"Non va poi trascurato il fatto che il caring è personale. Ciò significa che chi chiede informazioni deve essere sempre rassicurato del fatto che gli risponderanno persone che hanno un nome e un cognome e che potrà riconoscere. Ecco perché alcune aziende iniziano a far firmare i tweet ai propri operatori e a dedicare uno spazio nei loro profili social destinati al customer care a una gallery di fotografie del team".

Infine, la comunicazione deve essere coerente con l'ambiente nel quale si svolge la conversazione, ad esempio utilizzando gli "ashtag" - # - su Twitter, oppure preparando video tutorial da pubblicare su YouTube.

"Non si può poi trascurare il fatto che – prosegue Vittadini – il customer care sui Social Media è una pratica sociale, e per questo non può essere solo verticale. In sostanza, gli utenti sono coinvolti e protagonisti, amano fare sharing dei contenuti, esprimersi in prima persona. Allo stesso modo, anche le aziende devono prepararsi a fare sharing, magari individuando soggetti da seguire e poi re-twitteare. Con la collaborazione orizzontale tra azienda e clienti il servizio viene via via migliorato".

Dialogare in modo intelligente

Che dire, invece, più in generale, del comportamento delle aziende sui Social Media? Secondo Elisabetta Locatelli, researcher per OssCom, la conversazione risulta vincente, con un buon livello di engagement, se è reciproca. Se, cioè: "L'azienda non solo presenta i propri contenuti ma dialoga

e non risponde in modo automatico, ma personalizza la comunicazione. Un trend forte in questo senso che stiamo osservando in diversi settori è relativo all'ampio utilizzo della comunicazione visuale, molto gradita agli utenti e in grado di attivare dinamiche multicanale. Questo sia su Facebook, che sui canali dedicati come Pinterest o Instagram".

Altro trend che si sta facendo strada vede le aziende impegnate a declinare le informazioni sui profili aziendali nella forma dell'infotainment. "Si tratta della tendenza di pubblicare contenuti ibridi fra intrattenimento e informazione. Abbiamo riscontrato questa tendenza anche nei settori bancario e assicurativo, che tradizionalmente utilizzano stili molto differenti".

Infine, come già indicato in precedenza, emerge il ruolo di Twitter, utilizzato su due fronti: per diffondere le notizie e per attivare il customer care.

Tra le aziende che l'Osservatorio cita come le più performanti sui Social Media si ritrovano Ikea, Nokia, Webank, Genialloyd, Vodafone, Enel (dati 2011/2012), cui si aggiungono (dati del 2013) Burberry e Kartell per i rispettivi settori merceologici.

Cosa attendersi, dalle aziende, nei prossimi mesi, in termini di attività Social?

Secondo la professoressa Vittadini, "Le aziende presidiano ormai questa nuova area. Ora ci si avvicina al momento del consolidamento. In pratica, conclusa la fase dell'occupazione del 'territorio' e della colonizzazione, è importante avviare la giusta strategia".

Conclude Locatelli: "Il presidio dei canali Social comprenderà in futuro l'offerta di servizi specifici per il proprio target, come per esempio l'uso di applicazioni per eseguire operazioni mirate. E mi attendo una sempre maggiore integrazione tra le strategie di marketing".



La *business intelligence* in Infocamere

Come rendere autosufficienti le singole camere di commercio sul territorio nazionale grazie alla gestione e l'analisi integrata di dati.

Per una struttura come Infocamere, consorzio IT delle camere di commercio italiane, è emerso nel tempo in modo preponderante l'esigenza di gestire ed analizzare a livello globale i dati provenienti da tutte le camere di commercio, e a livello locale la necessità di rendere autosufficienti le diverse filiali nel supporto alle comunità imprenditoriali attraverso l'analisi, i reports e il monitoraggio dei dati di riferimento. Infocamere infatti si occupa di sviluppare e gestire il sistema di trasmissione dati a livello nazionale collegando tra loro le 105 camere di commercio e le loro 300 filiali attraverso un network ad alta velocità ed elevata sicurezza.

Attraverso il suo impegno continuo nell'ambito della tecnologia, innovazione e servizi, Infocamere ha cercato nel tempo di rafforzare il ruolo delle camere di commercio per trasformarle nella forza trainante dell'economia locale rendendo così possibile una migliore collaborazione tra il personale della pubblica amministrazione e le aziende con cui lavorano.

Infocamere usa le applicazioni di BI sia a livello locale che globale all'interno di un sistema chiamato StockView per analizzare e monitorare i dati provenienti dal registro delle imprese.

Il sistema aggrega i dati provenienti da tutte le camere ogni trimestre e pubblica un report che confronta quei dati con quelli dei precedenti trimestri e con i dati dello stesso periodo dell'anno precedente.

Sono state sviluppate delle applicazioni di BI per ogni camera che dettagliano ogni singola transazione effettuata dalle aziende ad essa afferenti utilizzando i dati operazionali.

Infocamere ha costruito le prime applicazioni di BI con software proprietari, ma qualche anno fa ha iniziato a valutare un'alternativa open source più moderna e facile da utilizzare includendo nei software scelti JasperSoft, Pentaho e SpagoBI. I criteri di valutazione includevano funzionalità di integrazione, velocità, facilità di utilizzo (interfaccia) reporting ad hoc e funzionalità OLAP. Sulla base di questi requisiti Pentaho è risultato la soluzione migliore.

Negli ultimi anni Infocamere quindi ha iniziato una graduale migrazione alla piattaforma Pentaho Business Analytics Enterprise Edition, utilizzando le funzionalità data integration, di analisi e report, un sistema che ha permesso lo snellimento delle procedure, una maggiore tempestività nell'analisi dei dati e quindi di risposta alle aziende locali.

All'inizio l'operazione ha compreso una prima fase di consolidamento e di formazione del personale dipendente. Una volta che questo primo passaggio si è completato con successo, l'intera applicazione BI di StockView è stata spostata su Pentaho.

Ad oggi Infocamere utilizza un sistema completamente open source basato su server Red Hat Linux, JBoss configurati in cluster ed il Database MySQL come supporto a Pentaho Business Analytics.

I vantaggi dovuti a questo cambiamento sono stati verificati sul campo in termini di risparmio di tempo, di maggior precisione nell'analisi dei dati, conseguente riduzione del margine di errore e quindi miglior prestazione nei confronti delle aziende locali.

Attraverso l'interfaccia Pentaho user-friendly, le camere di commercio ita-

"InfoCamere"

liane sono autosufficienti per quanto riguarda l'analisi dei dati ed i report. Per il supporto professionale e la consulenza - Infocamere sta lavorando con BNova Consulting S.r.L partner Platinum di Pentaho in Italia che fornisce il supporto tecnico e la formazione ad alto livello. Ciò permette ad ogni camera di commercio di supportare le proprie comunità imprenditoriali locali in modo appropriato sia durante i periodi di crescita sia in quelli di crisi.

I risultati ottenuti negli anni hanno aumentato la fiducia nelle capacità di Pentaho di gestire enormi e complesse quantità di dati - I dati di StockView ammontano a 650 GB accumulati nel corso degli ultimi dieci anni e destinati a crescere di 130 GB all'anno. L'analisi dei dati riguarda 17 periodi in un anno (mese, trimestre, anno) che coinvolgono 68 fact tables, ognuna con circa 5,5 milioni di record ed un totale di 873 tabelle aggregate per anno.



IL SOFTWARE IN AZIENDA DIVENTA SOCIAL

Far collaborare i dipendenti, migliorare la condivisione delle informazioni e diminuire gli spostamenti: Sap Jam porta in azienda le potenzialità degli strumenti Social.

Se il mondo cambia, e per certi versi persino migliora, le aziende non stanno certo a guardare, e mutano abitudini e modalità di comunicazione dei Social Media per proporre ai propri dipendenti, clienti e partner, una collaborazione più snella, rapida e multi-canale. Ecco così spiegata l'esistenza della soluzione Sap Jam, che Sameer Patel, Global Vice President and General Manager della Divisione Enterprise Social Software di Sap racconta a CMI Magazine.

Via i silos contenutistici, in azienda: Sap Jam crea infatti un'esperienza di lavoro comune, che aiuta a prendere le decisioni più rapidamente. Diventa così più semplice connettersi con i clienti, i partner, i colleghi, avendo sotto mano la giusta informazione per risolvere eventuali problematiche e riuscendo a incrementare la collaborazione. Il tutto anche in mobilità.

La soluzione, spiega Patel: *"Include diversi tipi di strumenti di social collaboration: i social network, la possibilità di dialogare con persone fuori dall'azienda, di concentrare la collaborazione in ottica di problem solving. Tutto si fa realmente Social, nell'approccio e nella modalità"*. Il risultato? Si possono diminuire i costi legati alla formazione, i cicli di vendita si fanno più rapidi, si riducono i rischi per i fornitori e la comunicazione fluisce al meglio in ogni ambito del business.

Non è possibile affermare che esiste una sola area aziendale che può beneficiare maggiormente dell'uso di Sap Jam, perché la social collaboration può aiutare la produttività di ciascun ambito aziendale e muoversi trasversalmente a ogni area.

"Per realizzare la soluzione – precisa Patel – Sap ha analizzato le problematiche riscontrate presso i diversi professionisti d'azienda, dunque sales manager, marketing manager, fornitori di una tipica azienda e ha posto il seguente quesito: come può il Social es-

servi d'aiuto mentre state lavorando?" La risposta è stata evidente: il mondo Social è stato 'portato dentro' le applicazioni di business, esattamente come il Crm, la sales force automation, le applicazioni per il finance. Le persone possono adesso usare profili, gruppi, discussioni, commenti, la chat, la condivisione dei video.

Il mercato italiano e il caso Parmalat

A livello europeo, cresce la consapevolezza che gli strumenti di collaboration possono davvero aumentare la produttività del business.

Una ricerca commissionata da Google e MillwardBrown, che include anche l'Italia, sostiene che non solo le soluzioni Social sono oggi parte del business, ma che chi le usa ottiene innegabili benefici. In più, secondo Idc, è attesa una crescita del software per il Social del 42,4% (da qui al 2016).

Il tasso di crescita di Sap Jam è stato dell'800%, dalla primavera 2012 alla primavera 2013. *"Questo testimonia l'importanza di una soluzione che non solo aumenta la possibilità di fare rete, ma consente di lavorare meglio"*, precisa il manager.

Per quanto riguarda il nostro Paese, è emblematico il caso di Parmalat. L'azienda, che opera in un mercato competitivo, in cui i margini di profitto sono risicati, aveva la necessità di sostenere il più possibile il talento dei propri dipendenti. L'azienda, in sostanza, desiderava poter aumentare le performance e ottimizzare il flusso di lavoro, identificando non solo le persone più talentuose, ma anche aiutando quel 10% di personale al momento sotto-performante. Inoltre, l'azienda voleva poter includere tra le informazioni aziendali anche i dati Social del personale, come i profili o le foto. L'idea sottesa era che, dotate di questi strumenti, le persone sarebbero riuscite a costruire gruppi e condividere informazioni, costruendo



Sameer Patel,
Global Vice
President and
General Manager
della Divisione
Enterprise Social
Software di Sap

così un ambiente informale di conoscenza nel quale accrescere le proprie competenze, senza la necessità di un classico training in aula dedicato alla formazione.

Nel maggio dello scorso anno, la società ha iniziato a implementare Sap Jam e a creare gruppi di persone all'interno dell'azienda che avessero interessi comuni e che volessero condividere le informazioni. *"Con l'introduzione della soluzione, Parmalat è riuscita a ridurre i viaggi dei dipendenti grazie all'uso del video conferencing, ad aumentare la produttività e l'engagement del personale e a stabilire una migliore relazione tra le aree aziendali. Il software ha inoltre consentito all'azienda di recepire informazioni relative alle singole competenze portate in dote dalle persone"*, conclude Patel.

Elena Giordano

CMI CUSTOMER MANAGEMENT INSIGHTS

Anno 2 - Numero 5 - Giugno 2013 - www.cmimagazine.it

Direttore responsabile: Letizia Olivari
letizia.olivari@cmimagazine.it

Hanno collaborato: Sergio Caserta,
Elisa Fontana, Elena Giordano,
Roberto Grossi, Chiara Munzi,
Donatella Rampado

Impaginazione e grafica: Matteo Olivari
grafica@matteoolivari.it

Sito web: Luca Tripeni Zanforlin
luca@lippocastano.it

Abbonamenti on line:
www.cmimagazine.it/offerta-on-line/

Informazioni commerciali: Enrica Scuri
tel. +39 3477370379
commerciale@cmimagazine.it

Periodico on line - Registrazione Tribunale
di Milano N. 352 del 20/09/2012

CMI Customer Management Insights
è una testata specializzata realizzata da
L'Ippocastano Sas di L. Olivari & C.
P. Iva 03328430966
via Valparaiso, 8 - 20144 Milano

RICERCHE

L'avvento di Analytics 3.0

Secondo Tom Davenport, preside della facoltà di Information Technology e Management al Babson College, sta prendendo forma Analytics 3.0. In realtà, come precisa lo stesso Davenport, più che una generazione di strumenti nuovi, l'Analytics 3.0 è una combinazione del meglio delle tecnologie di BI e analitiche tradizionali con tecnologie ed esperienze tipiche delle situazioni di Big Data. Davenport precisa che "si tratta di un modello certo agli inizi, ma con tratti già evidenti", ed elenca una serie di caratteristiche distintive, a suo avviso, dell'Analytics 3.0. Proprio grazie a caratteristiche come queste, Davenport ritiene che gli analytics sarebbero arrivati ad acquisire uno status di risorsa strategica per la competitività delle aziende e la loro capacità di cambiamento; anche questo consentirebbe di parlare di una nuova fase, la 3.0, nell'evoluzione della BI e degli strumenti analitici. Tra le aziende che Davenport cita per utilizzo strategico che sanno fare degli analytics anche nelle modalità più avanzate c'è Procter & Gamble, colosso multinazionale dei prodotti di consumo.

Sul web si parla di... Bmw

Quali sono le marche del settore Automotive di cui gli utenti di Internet e dei Social Media discutono di più? Secondo un'indagine Blogmeter, nel primo trimestre del 2013 l'azienda che ha riscosso più attenzione digitale è stata Bmw, seguita da Fiat, Volkswagen, Mercedes e Alfa Romeo. Le discussioni vertono, nei forum, soprattutto sui nuovi modelli e sulle decisioni d'acquisto. Il brand più seguito dagli utenti di Facebook è Ferrari, seguito da Audi Italia e Citroen Italia. Primo brand su Twitter è invece Fiat. Ad avere ottenuto invece il miglior risultato in termini di engagement degli utenti è Audi, grazie al video di presentazione della nuova Audi A3 Sportback.

Il marketing BtoB, versione 2013

Secondo i dati della II edizione dell'Osservatorio sul Marketing B2B, la ricerca realizzata da Cribis D&B in

Gli autori di questo numero

Sergio Caserta

Country Manager di *Vanguard Communications Europe*, è un ingegnere elettronico esperto di ICT e di organizzazione e gestione di strutture di customer service e di vendita, tra cui i contact center.
scaserta@vanguard.it

Elisa Fontana

Amministratore Delegato *C-Direct Consulting Srl*, si occupa di CRM, Social CRM, Programmi Loyalty, Marketing Relazionale, Lead Management, Customer Experience e Brand Positioning. È docente di corsi di formazione organizzati sia presso enti di formazione che direttamente presso le aziende.
elisa.fontana@cdirectconsulting.it

Elena Giordano

Giornalista professionista freelance e copy, è specializzata in tematiche di tecnologia BtoB. Collabora con editori, agenzie di comunicazione, aziende.

Roberto Grossi

Titolare di *Social Media Easy*, ha una pluriennale esperienza nel marketing di prodotti e servizi ad alto contenuto tecnologico. Si occupa di consulenza e formazione alle aziende su web e social media marketing.
roberto.grossi@socialmediaeasy.it

Dee Kohler

consulente presso Strategic Contact

Jay Minnucci

Fondatore e Presidente dell'agenzia di consulenza indipendente Service Agility.

Chiara Munzi

Durante gli studi in Scienze della Comunicazione ha iniziato il suo percorso lavorativo all'interno di un call center di vendita di prodotti alimentari surgelati, lavorando sia nel ruolo di operatrice, poi team leader e successivamente di supervisore. È docente in PNL e comunicazione e attualmente lavora presso un'azienda di trasporto ferroviario.
c.munzi@libero.it

Donatella Rampado

Imprenditrice esperta in marketing, comunicazione, selfbrand e vivere facendo vivere il Brand. Autrice di "*SelfBrand fate di voi stessi un autentico Brand*" e di "*5 modi efficaci per crescere, dalla Customer Care alla Customer Service*". Docente e consulente in Customer care e Customer service, fidelizzazione e Customer Experience.
donatella.rampado@selfbrand.it



collaborazione con Aism–Associazione Italiana Marketing, sta crescendo, nelle aziende, il ruolo del marketing BtoB, i cui responsabili oggi rispondono direttamente all'amministratore delegato (62% dei casi) e iniziano a essere valutati, oltre che per l'attività di comunicazione, anche con logiche più prettamente "commercianti". Nel 2013 le aziende prevedono di usare il budget destinato al marketing BtoB per convegni e workshop (39%), e-mail marketing (34%) e fiere (33%). Fortissima è l'attenzione nei confronti dell'engagement dei clienti e nei confronti dell'acquisizione di nuovi clienti, priorità del breve periodo (che verrà perseguita tramite l'utilizzo del sito web aziendale per il 60% degli intervistati).

I Social Media non sono "un canale in più"

In tempo di crisi, soluzioni a costo ragionevole che migliorino le strategie di Customer Care sono ben accette, meglio se combinate con interazione e innovazione. Peccato che, nonostante le ricerche – come il 2° Rapporto Consumatori di I-Com – diano indicazioni ben chiare, le aziende non abbiano ancora compreso quanto i Social Media possano essere la perfetta risposta al bisogno di maggiore attenzione da parte del cliente. Secondo il rapporto, molte aziende si sono limitate ad aggiungere un canale social agli altri già esistenti, senza che ci sia, sottostante, una precisa strategia. Tra le aziende più lungimiranti e con una presenza intelligente sui Social Media, spiccano Vodafone e Sky, che hanno un numero altissimo di fan e follower.

Il marketing si confronta con i Social Media

Cosa pensano, gli operatori del marketing che utilizzano i Social Media, di questi strumenti? A rivelarlo è l'indagine Social Media Marketing Industry Report, realizzata da Social Media Examiner. I dati raccolti indicano che i Social Media sono sempre più importanti per il business; che "osservato speciale", per le sue potenzialità future, è il canale YouTube, unitamente all'attività di blogging e al podcasting. La piattaforma di riferimento resta comunque Facebook, anche se non è ancora del

tutto chiara la sua efficacia di utilizzo. I Social Media, infine, hanno il pregio di aumentare la visibilità dell'azienda. Da notare che solo il 26% degli intervistati afferma di far gestire il Social Media Marketing in outsourcing (lo scorso anno era il 30%).

ESPERIENZE

SISTRi riattiva il contact center

La macchina del SISTRi sembra essersi di nuovo messa in moto in vista del "riavvio progressivo" del 1° ottobre 2013 per i grandi produttori di rifiuti pericolosi e per gli enti e le imprese che gestiscono rifiuti pericolosi, e dal 3 marzo 2014 per tutti gli altri. Il Contact Center è di nuovo disponibile per prestare assistenza sul Sistema, sui dispositivi, sulle nuove iscrizioni e sulla modifica/cancellazione dei dati delle aziende. Per poter usufruire del servizio call center è necessario avere il computer acceso e, a portata di mano, la chiavetta USB del SISTRi, il codice fiscale nonché il codice pratica SISTRi.

L'illegalità si combatte anche con il call center

La Camera di Commercio di Reggio Emilia, con riferimento al territorio della provincia di Reggio, ha da poco inaugurato un call center deputato a raccogliere le lamentele, preoccupazioni e denunce degli imprenditori vessati da minacce, ricatti ed estorsioni. Il call center rientra all'interno del progetto contro il crimine organizzato di respiro transazionale, "Sos Legality". Chi chiama il numero 0522/796222 può confidarsi in riservatezza ed essere consigliato sulla migliore strategia per uscire da una situazione di illegalità. Il sostegno telefonico è di tipo legale, psicologico e anche relativo alla sicurezza personale.

La banca e il cliente? Uniti da un sms

Cresce esponenzialmente il numero di sms usati dalle banche per comunicare con i propri clienti, secondo il Rapporto sui servizi sms di "mobile finance" realizzato da Ubiquity (che ha studiato i servizi offerti dalle 17 più importanti banche italiane). Gli sms del settore finance sono cresciuti, nel primo trimestre del 2013, del 42% rispetto allo

stesso periodo dello scorso anno, per un totale di 95,3 milioni di sms inviati. Se si considera che ad oggi la penetrazione tra gli utenti "bancari" italiani è pari al 15% circa, si può immaginare quanto questi numeri siano destinati ancora a crescere.

SOLUZIONI

IBM Watson trasforma la modalità di interazione tra i marchi e i consumatori

IBM presenta Watson Engagement Advisor, una soluzione che consente ad aziende leader di elaborare i Big Data a tempo di record e che trasforma il modo di interagire con i clienti in aree chiave quali customer service, marketing e vendite. Le imprese possono ora fornire un servizio migliore ai consumatori, grazie a un sistema di cognitive computing in grado di imparare, adattare e comprendere facilmente e in tempi ridotti i dati di un'azienda, consentendo agli utenti di mettere al lavoro Watson nel giro di pochi giorni e aumentando la sua conoscenza e il suo valore nel corso del tempo.

Teradata introduce "Interactive Customer Engagement"

Teradata introduce una nuova soluzione per la gestione integrata di marketing (IMM) che permette agli addetti marketing di sfruttare i dati digitali e tradizionali per ottenere sempre più informazioni.

Grazie a "Interactive Customer Engagement", è possibile coinvolgere clienti acquisiti e clienti potenziali con messaggi personalizzati attraverso canali multipli, rafforzare l'esperienza globale del marchio, sviluppare la fidelizzazione e aumentare i profitti. Con questo sistema si riuniscono in un'unica soluzione i big data analytics, il trasferimento dei dati, dati comportamentali e contestuali e analisi predittive complete, messaggistica in tempo reale, per offrire ai clienti la capacità di propagare comunicazioni attraverso canali multipli.

Advalia: innovazione tecnologica del Customer Management e servizi BPO a valore aggiunto

La competizione sempre più spinta, la continua riduzione dei margini, e le mutate abitudini dei consumatori, sempre più attenti ed esigenti, non possono che spingere le aziende che operano nella gestione dei servizi di Customer Management verso una ricerca di innovazione tecnologica e di processo che permetta di realizzare una significativa riduzione dei costi nel breve periodo generando contestualmente un incremento di valore dei propri clienti

Facendo leva e capitalizzando più di 11 anni di esperienza nel settore, il **Gruppo CALL & CALL** ha creato **ADVALIA**, una Business Unit dedicata all'innovazione tecnologica del Customer Management e ai Servizi BPO a valore aggiunto.

ADVALIA nasce con l'obiettivo di integrare i tipici processi di Customer Service con le nuove tecnologie e garantire al cliente finale una Customer Experience di qualità, multicanale e multimodale in tutti i momenti chiave del ciclo di vita, dall'acquisizione al post vendita. In altre parole: **Customer Centricity**.

Il modello di integrazione proposto da Advalia comprende:

- Soluzioni di **Pro-active Engagement On Line** personalizzate e studiate su misura per garantire la massima efficacia delle "digital interactions" (soprattutto in ambito eCommerce): dal 10 al 20% di incremento della conversion rate;
- **IVR Multimodale e Natural Voice Recognition** per l'automatizzazione della fase di vendita e post vendita: dal 30 al 40% di saving nei costi di contact center;
- Soluzioni di **Self Care in mobilità** per essere vicini al cliente in ogni momento e in ogni luogo;
- **Customer Analytics e Social Monitoring** per tenere sempre sotto controllo la Customer Experience dei clienti e per essere sempre pronti ad agire e proporre nel modo più efficace, massimizzando i risultati: fino al 40% di riduzione del tasso di churn.

Il team di ADVALIA e del gruppo CALL & CALL, grazie alle esperienze maturate e ai progetti realizzati, è in grado di guidare i propri clienti in ogni singola fase del percorso di innovazione: dalla definizione della business strategy, alla progettazione e realizzazione di soluzioni personalizzate per un ritorno dell'investimento rapido e misurabile.

ADVALIA
Gruppo CALL & CALL

Via Cesare Cantù, 11
20092 Cinisello Balsamo (MI) - 02 89674600

marco.lombardi@advalia.com



Customer Experience e Ricerche di Mercato: un matrimonio che funziona!

Il punto di vista di Ludovico Mannheimer e Silvia Gaia Valisi dell'Istituto di ricerca ISPO Click.

Gli Istituti di ricerca sono da sempre preziosi alleati delle aziende e, soprattutto nell'ambito del Customer Management, possono davvero fare la differenza.

Certamente anche le società che svolgono attività di ricerca sul proprio processo di Customer possono raggiungere ottimi risultati. Dopotutto, le aziende sono davvero i soggetti più esperti del proprio business e quindi sono, di fatto, i più adatti a comprendere il feedback dei propri clienti.

L'intervento di un Istituto esterno, però, oltre a garantire la propria professionalità ed esperienza sulla metodologia e sugli strumenti di indagine, può offrire una visione più ampia che gli deriva dalla sua costante attività di ricerca, dalla creazione di benchmark di riferimento. Così viene offerta all'impresa una visione sinottica, apportatrice di nuove riflessioni oltre che tesa a stemperare gli eccessi dell'autoreferenzialità, oppure, semplicemente, si fornisce uno sguardo terzo, esterno, utile per cambiare "punto di vista" e quindi cogliere nuovi insights. Infine, dalla sua posizione privilegiata, l'istituto è in grado di farsi tramite fra l'azienda e i suoi clienti più delicati e strategici.



Ludovico Mannheimer e Silvia Gaia Valisi

Quali le vostre proposte in ambito di Customer Experience, oggi?

Le aziende sono a caccia di nuove idee e nuovi stimoli, e gli Istituti non possono che assecondare questa voglia di novità progettando strumenti nuovi, come nuovi sono i bisogni e le aspettative dei consumatori ormai evoluti.

Il nostro Istituto, ad esempio, ha sperimentato con successo molte esperienze interessanti: dai modelli più tradizionali e consolidati di Customer Satisfaction, a quelli più innovativi come l'analisi delle pagine Social aziendali, le ricerche tramite mobile o ancora i workshop interattivi.

Sembra interessante. Iniziamo con la Customer Satisfaction "classica"

La finalità della nostra Customer Satisfaction è duplice: da una parte, quella di rilevare il livello di soddisfazione della clientela verso il Committente (lo "stato di salute" della relazione); e, dall'altra, quella di individuare il peso dei singoli aspetti di Customer Experience che concretamente concorrono alla costruzione della soddisfazione complessiva.

Questo permette di rispondere ad alcune delle domande più determinanti delle aziende: quali sono gli aspetti che più incidono nella soddisfazione della clientela? E ancora, quali sono gli aspetti su cui è necessario lavorare prioritariamente per migliorare con la massima efficienza ed efficacia le performance?

Tutto questo con l'ausilio di strumenti statistici e modelli matematici, che rendono di fatto l'analisi scientificamente fondata e legittima e in grado di fornire alle aziende indicazioni operative tramite specifiche "agende delle priorità".

Parliamo ora dei metodi innovativi: cosa significa fare ricerca di mercato sulle pagine Social dedicate al servizio clienti?

Sempre di più il servizio clienti passa anche per i canali social. Le aziende sono sempre più chiamate a comunicare attraverso questi strumenti.

L'apporto che un Istituto di ricerca come il nostro può fornire è duplice, ma sempre orientato all'obiettivo di aiutare le aziende a interpretare, comprendere, e quindi utilizzare

in modo strategico i messaggi dei frequentatori di queste pagine.

Da una parte è infatti possibile, per la prima volta grazie ai social, indagare le idee e le opinioni non solo di chi utilizza i prodotti e i servizi dell'azienda, ma anche delle persone ad essa più legate, tanto da arrivare a dichiarare pubblicamente il loro affetto e la loro appartenenza al marchio (follower). Le persone che visitano e partecipano a queste realtà social sono infatti sicuramente tra le più coinvolte, interessate e desiderose di informazione sull'azienda, sui suoi prodotti e le soluzioni offerte. Gli iscritti rappresentano quindi le avanguardie: sono tra i più tecnologicamente avanzati e, allo stesso tempo, tra i più fidelizzati.

Il secondo aspetto per cui può essere utile il supporto di un Istituto di ricerca è l'analisi dei contributi che spontaneamente vengono lasciati sui canali web ufficiali, e che rappresentano materiale enorme e disomogeneo, ma prezioso per capire sia dove sta andando il mercato (nuovi bisogni e nuove tendenze), sia quali eventuali aree di warning devono essere monitorate dall'azienda.

Le aziende, in conclusione, sanno bene di dover porre enfasi su un processo comunicativo basato su domanda e risposta, ma un Istituto di ricerca può aiutarle a compiere "il passo successivo", come ad esempio individuare tra i commenti postati uniformità di comportamento o di opinioni e aiutare a schematizzarle, o ancora, esplicitare il linguaggio usato dagli utilizzatori a partire dai sintagmi linguistici più usuali e 'nativi'.

Insomma, un Istituto può supportare le aziende ad andare ancora più in profondità.

Citavate ricerche via mobile per raggiungere i consumatori... siamo davvero pronti, in Italia?

La diffusione di device e connessioni internet mobile stanno sempre più rendendo possibile rilevare in tempo reale il giudizio sull'esperienza di consumo appena svolta: dall'acquisto di un prodotto al supermercato, alla richiesta di informazioni in una filiale bancaria.

Certamente quando si parla dell'uso di "internet mobile" e di "device", stiamo individuando il segmento di consumatori più trendsetter e tecnologicamente avanzati.

Ma è altresì vero che l'Italia è uno dei paesi al mondo con il maggior numero di smartphone pro capite. Ecco che allora crediamo fortemente che questo sia davvero lo strumento con il minore gap digitale tra le tecnologie oggi in uso nel nostro Paese.

Perché allora non utilizzare uno strumento come questo, così familiare ed amato dai consumatori, per parlare e dialogare con loro?

Qui in Istituto ci stiamo rendendo conto delle altissime potenzialità del canale mobile per la ricerca e stiamo lavorando sin da oggi per accumulare esperienza e arrivare primi a utilizzarle e sfruttarle al meglio.

Le fascinazioni in questo ambito, infatti, sono davvero suggestive: dalla valutazione in tempo reale del film appena

ISPO Click si occupa di ricerche (sociali, di opinione e di mercato) nell'ambito del web e di chi lo frequenta. ISPO Click accompagna i suoi clienti all'interno del vasto e articolato mondo della rete: attraverso l'attività di analisi degli atteggiamenti e delle opinioni degli internauti, ISPO Click può dare finalmente risposta alle domande e ai bisogni conoscitivi di aziende e istituzioni. ISPO Click nasce dalla consolidata esperienza e riconosciuta professionalità di ISPO, l'Istituto di ricerca sociale, economica e di opinione, fondato dal Professor Renato Mannheimer, e sposa questo bagaglio di conoscenza con i più innovativi strumenti di ricerca digitali.

visto al cinema, al giudizio di un evento o di un convegno a cui si sta partecipando, alla valutazione della disposizione dei prodotti sullo scaffale del supermercato. Tutto comodamente e semplicemente dal proprio smartphone!

Infine, i workshop interattivi. Cosa sono, e a cosa possono servire?

I Workshop interattivi sono il nome complicato di un'idea molto semplice (e a nostro modo di vedere vincente): si punta a fare incontrare e dialogare fra loro chi solitamente non ha altre occasioni di interazione. Si tratta dunque di mettere allo stesso tavolo da una parte i clienti (fidelizzati, delusi, potenziali...) e dall'altra il personale operativo interno all'azienda (solitamente gli uffici di comunicazione, marketing, innovazione, relazione con il pubblico e simili) e di farli discutere insieme.

Questa particolare metodologia permette di approfondire le aree tematiche da un punto di vista propositivo e creativo. In particolare, permette di far incontrare "sperimentalmente" due popolazioni che nella realtà non dialogano quasi mai fra loro "faccia a faccia" e personalmente.

La nostra esperienza ci dice che alcuni tra i migliori risultati dei Workshop interattivi sono emersi proprio in ambito di Customer, come negli studi sulla valutazione da parte dei clienti di brand, nuove linee di prodotti o servizi.

D'altra parte, l'incontro dei due "gruppi" (clienti e organico dell'azienda) li rende di fatto un momento concreto di ascolto che permette di comprendere quali siano le esigenze più profonde dei consumatori e come stiano cambiando, quali siano i loro maggiori desiderata e quali invece gli eventuali motivi di delusione, di distanza e allontanamento dal brand o dall'azienda.

I clienti, infatti, raccontando la propria esperienza ed esprimendo le proprie opinioni, possono finalmente veicolare i loro bisogni e le loro lamentele e le aziende, dall'altra parte, possono interagire direttamente con i partecipanti e individuare, ascoltandoli a viva voce, gli elementi che le aiuteranno a soddisfare la clientela e a migliorare il proprio business.

Oltre il 70% dei progetti CRM fallisce!

Si investe molto in tecnologia, ma non si mettono a punto piani che prevedano una strategia, degli obiettivi e la revisione dei processi aziendali. Quali sono i fattori chiave che portano al successo dei progetti di Customer Relationship Management?



ELISA FONTANA

Avete letto bene: tra il 70 e l'80% dei progetti CRM fallisce. È un dato che fa riflettere.

Da alcuni anni il CRM rappresenta infatti un investimento strategico per le aziende: secondo

Gartner la spesa mondiale per il CRM è aumentata nel 2012 rispetto al 2011 del 12,5% e per il 2013 e 2014 si prevede addirittura che gli investimenti in software CRM supereranno quelli relativi ai sistemi gestionali. Le aziende stanno forse investendo male i propri budget IT?

Ma non solo il tasso di fallimento dei progetti CRM è estremamente elevato: vi è anche una scarsa penetrazione in termini di utilizzo. Appena il 15% degli utenti dell'azienda infatti ha una licenza per poter accedere alla soluzione ma soprattutto il 46% delle postazioni non viene usato.

Investire in tecnologie che talvolta costano decine di migliaia di euro per poi avere meno della metà dei potenziali utilizzatori che se ne servono necessita di una riflessione sugli elementi che comportano il successo o meno di un progetto CRM.

Perché i progetti CRM falliscono?

Principalmente a causa delle cosiddette "3 P": persone, politiche e processi. Quasi mai a causa della soluzione tecnologica scelta.

Persone e politica: occorrono innanzitutto le competenze (persone) e il commitment del management (politica) per definire una corretta strategia e gli obiettivi che l'azienda si pone in termini di gestione del cliente. L'errore che spesso viene fatto è di aspettarsi che sia il software a risolvere tutti i limiti organizzativi interni.

Processi: è poi fondamentale mappare e ridefinire i processi aziendali impattati. Il CRM coinvolge numerose funzioni aziendali a contatto con il cliente acquisito e potenziale: customer care, marketing, IT, area commerciale, punti vendita, web. È necessario che le diverse aree e i relativi processi siano integrati sia a livello organizzativo - facilitandone scambi e interazioni - che di sistema tecnologico - integrando i

dati e le informazioni all'interno di una soluzione univoca. Per quanto riguarda le soluzioni tecnologiche presenti sul mercato sono complessivamente tutte in grado di supportare i principali processi di gestione del cliente. Differiscono tra loro per usabilità, possibilità di customizzazione, modelli di pricing e altre variabili, ma non sono determinanti nel successo o meno di un progetto CRM.

Condivido appieno la citazione di un noto dirigente del Gartner Group: "Un programma di gestione delle relazioni con i clienti dipende per il 45% dalla leadership dei dirigenti, per il 40% dall'attuazione della gestione di progetto e per il 15% dalla tecnologia". Quindi persone, politica e processi innanzitutto. La tecnologia è solo la punta dell'iceberg.

Il 30% di progetti CRM però funzionano

Ho provocatoriamente iniziato questo articolo con il dato relativo ai progetti CRM che falliscono perché spesso mi confronto con aziende che decidono di investire nel software senza aver preventivamente definito in modo chiaro i propri obiettivi di business e i benefici che si desiderano ottenere dalla tecnologia.

Ma non bisogna dimenticare che è la tecnologia che si deve adattare al business per renderlo maggiormente efficiente, e non è il business che adatta i suoi processi in base al funzionamento dell'infrastruttura tecnologica. In questo secondo caso, ovvero quando l'utente business non identifica nel software un supporto efficace per il suo lavoro quotidiano, si ricade in quel 46% di postazioni CRM che non vengono usate.

Quali sono allora i fattori chiave di successo principali per entrare a far parte di quel 30% di aziende che riescono ad ottimizzare al meglio i loro investimenti in CRM?

1. Competenze di business e tecniche
2. Commitment del management
3. Strategia e obiettivi chiari e condivisi
4. Processi e organizzazione aziendale customer centric
5. Soluzione CRM flessibile e personalizzabile



6. Project Management efficace di tutti gli attori interni ed esterni
7. Change management e formazione

Le fasi progettuali: dall'analisi dei bisogni al change management

Lo sviluppo di un progetto CRM sia in termini organizzativi che tecnologici è complesso in quanto impatta diverse aree trasversali all'azienda. Ogni fase è propedeutica a quella successiva. Vediamo quali sono le tappe principali.

- 1 Una **prima fase progettuale** consiste nell'analisi della situazione esistente in termini di fonti dati, canali di contatto, funzioni aziendali a contatto con il cliente, processi, dati e informazioni generati, database e sistemi tecnologici.
È importante partire dall'as-is per definire una proposta strategica che non stravolga le dinamiche aziendali ma che identifichi delle opportunità di miglioramento e ottimizzazione delle stesse.
- 2 La definizione della strategia e degli obiettivi che ci si prefigge in termini di miglioramento di gestione del cliente costituisce la **seconda fase di sviluppo progettuale** ed è fondamentale per ottenere il commitment del management e le risorse necessarie in termini di budget e competenze.
- 3 Una **terza fase** consisterà poi nel definire le funzionalità, i requisiti e l'architettura della soluzione CRM, elementi che consentiranno di individuare il software più in linea con i propri bisogni.
- 4 La **quarta fase**, lo sviluppo tecnico, è la più complessa e delicata. È fondamentale che le personalizzazioni del sistema siano coerenti con i requisiti di business. Utilizzatori finali e tecnici dovrebbero lavorare a stretto contatto per verificare che il sistema sia in linea con le aspettative dell'utente.

I dati pregressi andranno inoltre preparati: la pulizia e arricchimento degli stessi consentirà di partire da una base consistente di dati sulla customer base e quindi di capitalizzare l'effort di precedenti iniziative di database building.

- 5 La **quinta e ultima fase** è cruciale per il successo del progetto. Non basta infatti aver implementato il software: gli utenti devono riconoscerne il valore e farne uno strumento di lavoro quotidiano. Formazione e iniziative di change management sono molto importanti in questa fase per vincere la resistenza al cambiamento che un sistema come il CRM spesso comporta.

Software o filosofia di business?

Ed ora che abbiamo un sistema CRM, con al suo interno le informazioni relative alla contact history dei clienti e alle loro caratteristiche, gli utenti lo utilizzano e ne sono soddisfatti, cos'altro ci resta da fare? Siamo in realtà solo al punto di partenza: la strategia marketing e commerciale dell'azienda dovrà essere finalizzata a massimizzare le interazioni con la customer base e a costruire, mantenere e ottimizzare le relazioni con i clienti per aumentarne il valore nel tempo. Il Customer Service dovrà fornire un'eccellente customer experience e contribuire ad arricchire la customer knowledge. Solo con una cultura orientata alla conoscenza del cliente per migliorarne costantemente la sua esperienza, il CRM non sarà più un semplice software ma una vera e propria filosofia di business.

"Ricordate che ogni concorrente può copiare: la vostra strategia di business, il vostro vantaggio competitivo, la vostra strategia marketing e commerciale, le vostre scelte di IT. Ma nessuno potrà copiare la vostra conoscenza e le relazioni con i Vostri Clienti"



Tivù accompagna il cliente che guarda la Tv

Con il passaggio al digitale terrestre molti italiani hanno scelto di affidarsi all'operatore che propone la visione satellitare gratuita. Come la società cura e segue il cliente grazie alla piattaforma tecnologica in cloud.

La società è giovane, ma cammina rapidamente con le sue gambe e ha da subito instaurato un rapporto con i propri clienti basato sull'ascolto delle loro necessità e problematiche. Il passaggio progressivo al digitale terrestre ha coinvolto tutta la popolazione italiana, lasciando dietro di sé porzioni di territorio non più in grado di intercettare il segnale.

Si muove proprio nel solco di questo servizio Tivù, società partecipata Rai, Mediaset, Telecom Italia Media, Frt e Aeranti Corallo, costituita nel 2008 con il duplice obiettivo di promuovere la diffusione dell'offerta televisiva digitale terrestre gratuita sul territorio nazionale (anche attraverso la costruzione del marchio, offrendo valori comuni e riconoscibili) e lanciare TivùSat, la piattaforma digitale satellitare con lo scopo di diffondere un'offerta gratuita presso tutte le aree del territorio, anche quelle non coperte dal segnale terrestre. In pratica, TivùSat è la start up di una piattaforma satellitare gratuita, complementare al digitale terrestre, che consente agli spettatori non coperti dal segnale del digitale terrestre di ricevere un servizio gratuito di tv digitale attraverso il satellite. I servizi di TivùSat vengono lanciati nel 2009.

Dal servizio offerto, all'ascolto

La necessità di dotarsi di una soluzione di Crm, spiega Gilda Serafini, responsabile Crm dell'azienda, nasce come esigenza di servizio. Il contatto con il cliente di Tivù è subito attivo, sin dal momento in cui questi acquista la smart card e inizia a usarla, e va soste-

nuto. A questa esigenza primaria e iniziale, che Tivù ha subito riscontrato, se ne sono aggiunte altre nel corso degli anni: *"Una necessità informativa e di assistenza, che arrivasse dunque ad aumentare l'interazione con il parco clienti"*. Nel dettaglio, tre anni e mezzo fa l'azienda inizia ad attivare un primo canale di contatto, quello telefonico, sia in automatico con IVR sia con atterraggio su operatori di call center. Dopo pochi mesi viene subito ampliata la disponibilità di canali attraverso l'apertura dello spazio web sul sito per attivazione delle carte e informazioni.

Per capire la mole di lavoro che transita per gli strumenti di contatto, va qui ricordato che Tivù ha attualmente un milione e 850 mila carte attive, per un totale di un milione e 600 mila clienti. L'idea di allargare la portata di servizio di customer care oltre i confini del "classico" call center è stata naturale e spinta dalle richieste degli clienti, che necessitavano di un contatto e una risposta rapida a ogni orario (notte compresa). Ecco dunque l'importanza dello spazio web, consultabile anche in mobilità, da smartphone e table, e utilizzabile sia per attivare il servizio che per richiedere informazioni.

"Con questi strumenti a disposizione, l'utente può anche porre quesiti in autonomia, e vedersi rispondere grazie a risposte automatiche precaricate sul sistema, costruite grazie allo storico di argomenti completati nel tempo dall'azienda", spiega Serafini. Non manca l'email dedicata, alla quale porre quesiti personali. Il nuovo software di Crm implemen-

tato dall'azienda, che consente questa multicanalità del customer care, è Oracle Right Now.

Una questione di customer experience

Come capita in tutte le aziende, anche Tivù, pur con pochi anni di vita alle spalle, si è subito confrontata con l'esigenza di fornire ai suoi clienti una experience di elevato profilo, e di migliorarla costantemente. La soluzione scelta ha permesso di realizzare quella che per alcuni resta un'utopia, ossia la possibilità fornita ai clienti di interagire con l'azienda quando vogliono, attraverso il canale che preferiscono.

"A tendere – spiega la responsabile Crm – questo si trasformerà in una vera piattaforma per l'utente, usabile via web, con il call center che riuscirà a integrarsi in tempo reale con le informazioni imputate dall'utente, canale Social compreso. Una dimensione di integrazione di questo genere piace moltissimo ai clienti, ed è essenziale per un corretto lavoro di customer care".

Come spiega con efficacia Gilda Serafini, capire cosa il cliente desidera è complesso. Precisa infatti la responsabile che: *"Il prodotto non parla: per questo motivo ascoltare l'opinione del cliente è fondamentale per 'tarare' l'attività e i progetti"*.

All'inizio del cammino di Tivù, molti dei feedback che giungevano al customer care riferivano lamentele per il fatto che il numero di telefono da contattare fosse a pagamento: anche per questo – proprio per un'ottimizzazione in fieri – è stato inserita la possibilità di contattare l'azienda via web.

Oggi l'azienda, che riesce a risolvere in tempi rapidi il problema espresso dai clienti, ottiene ottimi riscontri. "La presenza del canale web e della mail garantisce alle persone un riscontro pressoché immediato. Certo va precisato che il servizio che Tivù offre assomma su di sé una moltitudine di fornitori. Se, per esempio, il problema che viene segnalato è relativo alla trasmissione del segnale, il nostro compito è quello di segnalare a chi di dovere, cercando comunque tutti di operare al massimo della rapidità".

Vediamo nel dettaglio quali informazioni l'utente può ricavare dal singolo canale di contatto con l'azienda. Il risponditore Ivr, che traccia tutte le chiamate in entrata, e che gestisce con l'operatore le chiamate sia per l'attivazione che per l'assistenza, fornisce informazioni su TivùSat, sulla riattivazione della tessera ed eventualmente passa la chiamata all'operatore.

Il call center, a sua volta, si occupa dell'attivazione della smart card, dell'assistenza relativa a smart card e decoder, fornisce informazioni sul servizio, sulla sintonizzazione dei decoder ed è a disposizione per la modifica dei dati anagrafici e di privacy. Sul sito web Tivù.tv l'utente recupera invece informazioni sul servizio e sul decoder, attiva la tessera, verifica lo stato della smart card, invia l'eventuale richiesta di assistenza on line. Attualmente sono disponibili on line alcune procedure di assistenza, che vengono completate in un secondo momento dal back office. Vi è poi il back office, deputato all'assistenza tecnica, alla gestione delle mail che arrivano, alla reportistica, alle operazioni dispositive sul Crm, al coordinamento della knowledge base e della community. Il supporto è ovviamente fornito ogni giorno e a ogni ora. A breve verrà inoltre implementato, sempre su Right Now, anche il canale Social.

La soluzione Crm di Oracle implementata è basata su cloud. L'azienda, proprio per la giovane età, e per non vincolarsi a importanti investimenti iniziali, ha scelto sin da subito l'opzione "nuvola". E la decisione, spiega la responsabile Crm, è stata vincente, perché



Gilda Serafini,
responsabile Crm di Tivù

"Garantisce flessibilità e utilità, e permette di instaurare un buon rapporto con il system integrator, partner in grado di seguire le nostre esigenze".

La struttura di customer care di Tivù è costituita da call center esterno e dal back office appena citato, che dialogano con il resto dell'azienda con la rete della comunità e degli installatori, tutti deputati a risolvere i problemi interpellando le giuste professionalità.

Cosa pensa il cliente

Un conto è agire, un conto è capire se si sta agendo nella giusta modalità. Proprio per mantenere sotto controllo questo aspetto, Tivù verifica periodicamente il grado di soddisfazione della propria clientela, attraverso sondaggi realizzati con lo strumento Oracle Right Now. A questo si aggiungono indagini telefoniche che valutano la soddisfazione di alcuni aspetti del servizio. Per esempio, spiega Gilda Serafini: *"Abbiamo lanciato la 'Guida ai programmi' e desideriamo sapere se piace agli utenti; oppure desideriamo capire quanto è facile installare il decoder. A questo proposito, occorre aprire una parentesi: forse non tutti sanno quanto stia cambiando il settore delle trasmissioni Tv. Già oggi è possibile usare Internet collegato al televisore, accedere a programmi on demand, ma circa metà della popolazione non è in grado di utilizzare appieno le potenzialità dello strumento, e non è a conoscenza dell'infrastruttura necessaria a un uso agevole della Tv.*

Siamo, in pratica, alla preistoria della nuova generazione di televisori e trasmissioni, e dobbiamo accompagnare le persone verso queste nuove abitudini d'uso. Ecco perché è così importante l'interazione con i clienti".

Numeri e fatti di Tivù

TivùSat mette a disposizione 55 canali televisivi e 40 radiofonici; un parco tecnologico di 30 decoder certificati, di cui un quarto Hd e oltre 160 modelli di televisori, anch'essi certificati e compatibili con l'apparecchio Cam TivùSat.

Per vedere il digitale terrestre con il giusto strumento, Tivù e Dgtvi, l'associazione italiana per lo sviluppo della tv digitale terrestre costituita da Rai, Mediaset, Telecom Italia Media, DFree, Frt e Aeranti Corallo, hanno apposto un bollino sui decoder e le Tv: blu o grigio per il decoder, bianco per il televisore con decoder integrato, silver per il televisore integrato con sintonizzatore digitale in Hd, gold nel caso di un decoder o un televisore integrato con sintonizzatore digitale in Hd.

Per vedere TivùSat l'utente deve attivare la smart card contenuta all'interno del decoder o dell'apparecchio Cam.

Chiunque può essere un Social Media Manager?

Quali sono le competenze di chi gestisce i social network? Quale profilo cercare per un ruolo da molte sfaccettature? Le competenze e le caratteristiche sono molto articolate e non è sufficiente avere dimestichezza con i social media.



ROBERTO GROSSI

A giudicare dagli annunci che compaiono in Rete, il Social Media Manager è la professione del momento. Molte aziende lo cercano, molte altre organizzano master e corsi di formazione ad-hoc. Si tratta altresì di una professione particolarmente ambita tra chi opera nel mondo del marketing e della comunicazione. Esiste tuttavia una scarsa consapevolezza della complessità e delicatezza del ruolo.

“Chiunque può essere uno social media specialist o fare il social media manager. Non ci vogliono delle competenze particolari per aggiornare Facebook o Twitter”.

Si tratta di una percezione abbastanza diffusa ma sostanzialmente errata e alla quale contribuiscono la pletora di iniziative, spuntate come i funghi, che promettono di formare in poco tempo i giovani a questo nuovo lavoro.

Sulla stessa lunghezza d'onda viaggiano le considerazioni fatte dagli esercenti di attività commerciali che, attratti dalla chimera del facile guadagno con piccolo sforzo, iniziano a gestire in prima persona (o facendosi aiutare da qualche improvvisato “esperto di computer e social network”) la loro presenza sui social per poi lamentarsi degli scarsi risultati ottenuti.

Dimestichezza e passione per i Social Network da sole non sono garanzie sufficienti per il successo. Cerchiamo di spiegare perché.

Una difficile definizione

Iniziamo precisando che il profilo professionale del social media manager è di per sé di difficile definizione. Il mondo del web 2.0 e dei social media è, infatti, un ambito dove tutto muta in fretta e le differenze tra le varie figure professionali sono spesso molto sfumate. social media analyst, social media strategist, content curator, reputation manager, community manager, social media optimizer: questi sono solo alcuni dei job titles che compaiono nelle ricerche di personale a fianco dei più comuni ruoli di social media specialist e social media manager. Una blogger americana è riuscita a contare sino a 75 diversi job titles per gli specialisti social!

In generale è comunemente riconosciuto e condiviso che i compiti del social media manager comprendono la defini-

zione e l'implementazione delle strategie di comunicazione e promozione sui social media, attraverso un dialogo costante con i clienti ed un monitoraggio continuo dei risultati delle attività.

Più competenze per una sola persona

Le attività di chi si occupa di social media marketing in un'azienda tendono spesso a sovrapporsi a quelle di altre figure professionali come lo specialista SEO e SEM, il web analyst, l'online advertiser o il content manager.

Ad oggi sono ancora molto poche le aziende italiane che possono permettersi di aver una diffusione delle competenze relative ai social media estesa all'intera organizzazione. A causa del budget limitato si racchiudono così all'interno di un'unica figura professionale competenze e attività che in linea di principio troverebbero la loro collocazione in diverse funzioni aziendali (Fig. 1). I progetti social coinvolgono, infatti, diversi settori: dal marketing al servizio clienti, dalle relazioni esterne all'Information Technology, in altre parole tutti gli ambiti dove i social media, in qualità di enabler, permettono all'azienda di cogliere le opportunità relazionali con i suoi principali interlocutori e stakeholders.

Si tratta di una figura professionale molto qualificata a cui si richiede di avere, oltre ad una esperienza pratica nell'utilizzo dei social network, una cultura ampia e consolidata sia nel marketing tradizionale che nelle dinamiche più evolute del marketing digitale.

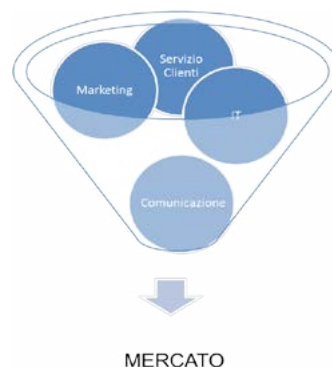


Fig. 1: I principali settori aziendali interessati dalle attività sui social media

Le caratteristiche principali

Il social media manager deve avere:

- visione strategica, sensibilità commerciale e capacità di pianificazione per potersi relazionare in maniera efficace con le persone, scegliere i canali appropriati, definire e raggiungere obiettivi di business che vadano al di là della semplice crescita del numero di fan o di follower;
- attitudine ai rapporti interpersonali per affrontare e risolvere situazioni critiche (commenti negativi, clienti insoddisfatti, spam, etc), per costruire e consolidare una community attraverso l'ascolto ed il dialogo, e per saper individuare influencer ed opinion leader;
- capacità analitiche e competenze tecnologiche per poter monitorare, interpretare ed analizzare i dati provenienti dalle varie piattaforme;
- conoscenza dei principali strumenti e tecniche di web marketing (SEO, SEM, Email marketing);
- padronanza delle regole del "web writing" e della scrittura in genere;
- familiarità con i principali strumenti multi-mediali (PC, smartphone, tablet) e di sviluppo (HTML, CSS, Content Management Systems, grafica, etc);
- innata curiosità e predisposizione alla ricerca continua di informazioni, notizie, prodotti, servizi.

Da quanto appena delineato si deduce quindi che si tratta di una figura senior che, all'indispensabile requisito di una profonda conoscenza dei social network, deve unire una preparazione e una esperienza lavorativa multidisciplinare che comprenda conoscenze nei settori della comunicazione, del marketing tradizionale, del web marketing e dell'informatica.

Un profilo purtroppo in stridente contrasto con le figure professionali normalmente ricercate e inserite in azienda nel ruolo di social media specialist o social media manager. Le attuali politiche di ricerca e selezione messe in atto dalle aziende italiane sembrano, infatti, evidenziare esclusivamente un orientamento verso la ricerca di personale junior con buona familiarità con i social network e background accademico nel settore della comunicazione. In altre parole si preferisce ricorrere a personale inesperto, privo di una solida cultura di marketing e non avvezzo a trattare e gestire in tempo reale problematiche complesse.

Affidare a una persona di basso profilo la gestione del social media marketing vuol dire rinunciare a cogliere le opportunità offerte dal marketing digitale e sottovalutare il rischio di andare incontro a situazioni spiacevoli. Sono purtroppo abbastanza numerosi i casi di danni alla reputazione aziendale causati da azioni maldestre e superficiali sui social: oltre a quanto abbiamo descritto nell'articolo di Customer Management Insights ("*Crisi sui Social Media prevenire è meglio che curare*", settembre 2012), rappresenta un esempio eclatante quanto successo nei giorni seguenti il terremoto dell'Emilia nel giugno 2012 quando un'avventata azione pubblicitaria su Twitter si è rivelata un boomerang per una società leader nel settore dei gruppi di acquisto online.

Un'altra strada seguita dalle imprese, senza portare a migliori risultati, è quella di affidare le attività di social media

marketing a personale interno senza prevedere una specifica formazione o un affiancamento da parte di persone maggiormente competenti.

Un impegno che richiede tempo

Altro aspetto che viene spesso sottovalutato è anche quello relativo al fattore tempo. Prendiamo in esame, ad esempio, le sole attività di gestione di una community, che fanno parte dei tipici compiti di un social media manager (a meno che l'azienda non abbia deciso di avere una figura dedicata come community manager):

- Gestire contenuti (selezione, organizzazione, pubblicazione);
- Gestire eventi online e offline;
- Accogliere nuovi membri;
- Partecipare e moderare le conversazioni;
- Mantenere contatti con influencer esterni, partner, media;
- Comunicazione modifiche a policies, strumenti, piani di attività, etc.

A queste attività dobbiamo aggiungerne altre che, seppur meno visibili perché svolte dietro le quinte dal community manager, occupano una porzione considerevole del suo tempo:

- Gestire relazioni con i membri per incoraggiare la partecipazione;
- Affrontare e risolvere problemi emersi durante le conversazioni online;
- Costruire relazioni con membri influenti;
- Definire policies, strumenti, piani di attività, etc;
- Gestire problemi tecnologici;
- Mantenersi aggiornato sulle evoluzioni dei Social Media;
- Collaborare con gli altri membri dello staff;
- Misurare e monitorare lo stato di avanzamento delle attività.

Pensare che le attività sui social possano essere svolte part-time da una risorsa dedicata anche ad altri compiti vuol dire quindi sottovalutare completamente l'impegno che è necessario approfondire nel ruolo.

Esaminando il tema nella sua interezza risulta, inoltre, evidente che la decisione di alcune aziende di non avere una persona dedicata al social media marketing deriva altresì dalla mancata considerazione del marketing digitale come strategico e cruciale nei propri piani di sviluppo. Approccio comprensibile e legittimo, visto che i social media rappresentano un marketing di nuova concezione, orientato alla relazione, e quindi non ancora completamente assimilato e metabolizzato da parte delle aziende dove il marketing transazionale continua a permeare la cultura aziendale.

Esiste tuttavia un'altra possibilità per le aziende che vogliono gestire e promuovere la loro presenza nel mondo dei social network: affidarsi a un consulente o agenzia esterna che possa garantire la necessaria professionalità e competenza nel lavoro. In questo modo è possibile ottenere risultati apprezzabili riducendo i costi fissi e al tempo stesso valutare il valore effettivo del social media marketing nell'ambito del proprio modello di business, eventualmente avvalendosi dell'outsourcer per la formazione on-the-job del personale che a regime prenderà in carico le attività sui social network.

I Contact Center italiani e l'Outsourcing



Il successo dell'outsourcing è consistito nella capacità di rapidità implementazione dei servizi di customer care. Ma il modello chiavi in mano ha dei limiti che possono essere superati con un'attenzione maggiore alla governance.

SERGIO CASERTA

Come negli altri paesi, anche in Italia l'outsourcing è stato essenziale per l'affermarsi dei contact center e anche da noi le polemiche non sono mancate, sia per gli aspetti della gestione della riservatezza dei dati personali e i limiti da porre alle campagne outbound, sia per la gestione del personale addetto. L'outsourcing dell'outbound ha fortemente contribuito alla pessima immagine dei call center presso i NON addetti ai lavori per i quali il call center è sinonimo di outsourcing, lavoro precario e non ben retribuito.

Anche da noi le polemiche hanno seguito i tempi di diffusione presso le aziende del contact center come modello di riferimento per l'erogazione dei servizi (l'outsourcing è presente in maniera più o meno significativa nei diversi settori di industria e tipicamente il costo unitario del personale è più basso di quello dell'azienda committente).

L'outsourcing è nato all'inizio per servizi di outbound telemarketing e recupero crediti, è stato quindi applicato alla vendita diretta inbound per poi arrivare alla gestione dell'assistenza tecnica, del customer service e delle vendite in inbound come upselling e cross selling.

Le società addette sono oggi molto numerose e un censimento sarebbe possibile selezionando nei database delle camere di commercio le aziende con codice ATECO 82.20.00 che identifica il codice di questa attività.

L'associazione più importante presente in Italia è Assocontact, e da loro fonti si desume che il settore dell'outsourcing conta circa 80.000 addetti in circa 300 aziende tra cui c'è una forte competitività anche sul piano istituzionale, ad esempio Almagora che è l'azienda tradizionalmente leader in Italia non aderisce ora ad Assocontact.

Databank (Gruppo Cerved) elabora regolarmente da oltre un decennio una analisi di questo settore a cui si rimandano le persone interessate agli aspetti dimensionali e di redditività.

Da diversi anni si assiste anche in Italia al fenomeno dell'off-shore, con il servizio di call center ai clienti italiani espletato dal Nord Africa, Sud America e da paesi dell'Europa dell'EST, con l'Albania ora in forte evidenza per la diffusione della lingua italiana in quel paese e per i prezzi del personale molto più bassi che da noi (350€ mese). Agli inizi molti call center lavoravano dall'Irlanda, quando questo Paese offriva benefici fiscali.

La forbice sui costi del personale diretto ha creato grossi problemi alle aziende di servizi di outsourcing italiane intenzionate a rimanere in Italia e ha favorito, ad esempio, la crescita nella sola Albania di oltre 10.000 lavoratori specializzati nel settore in poco tempo. Il tutto nel disinteresse delle autorità italiane che di fatto non si sono mai seriamente occupate del settore non comprendendone la forte valenza sociale (c'è da osservare che non è stata mai concreta in passato l'opportunità di localizzare in Italia le grandi multinazionali del settore, se non per seguire e servire i loro clienti già presenti da noi). La non diffusione in Italia della metodologia di quality monitoring (vedere l'articolo del mese di maggio) non consente alle aziende italiane committenti di misurare correttamente la qualità del servizio erogato da aziende di servizi situate oggi all'estero e il fattore costo orario unitario molto più basso è decisivo.

Un modello chiavi in mano

Il successo dell'outsourcing è consistito nella capacità di rapidità implementazione dei servizi di customer care. Agli inizi dello sviluppo del modello contact center per il custo-

mer care, per le vendite o per i servizi di marketing integrato, come si diceva per indicare l'integrazione del canale telefonico nel direct marketing, solo determinate grandi aziende italiane avevano call center interni (gli operatori telefonici, le grandi banche, le assicurazioni, le poste, le carte di credito, le società di corriere espresso, le società di autonoleggio). La maggior parte delle altre grandi aziende si differenziava sul modello make or buy. In particolare per gli enti statali, l'outsourcing è stato essenziale per lanciare in poco tempo nuovi servizi senza cambiare il contratto di lavoro. Per altre aziende la componente outsourcing è stata quasi sempre presente fin dagli inizi affiancando risorse interne molto più difficili da gestire (la direzione risorse umane non ha mai avuto le competenze per dimensionare correttamente un call center).

Si potevano seguire due strade: prendere risorse umane dall'esterno secondo il modello time & material o seguire il modello turnkey. Il secondo modello, quello chiavi in mano, è stato ed è ancora quello prevalente, anche se comincia a mostrare alcuni limiti.

In altri paesi la gestione dell'outsourcer è stata sempre molto più sofisticata che da noi perché nelle aziende erano presenti fortissime competenze sulla pianificazione e gestione dei servizi.

È interessante vedere cosa è avvenuto all'estero. Verso la metà degli anni '90 (quindi circa 20 anni fa) un gruppo di multinazionali (American Express, Compaq - ora HP -, Intel, Microsoft, Motorola ed altre) definirono degli standard per le prestazioni degli outsourcer. Questo lavoro confluì in una società, COPC, che sviluppò dei modelli per il Business Processing Outsourcing e il customer contact center. Dopo 20 anni di affinamenti ora esistono documenti strutturati per la certificazione della struttura di gestione del fornitore e di certificazione delle società di servizi. Questo approccio, da noi ignoto ai più, è stato imposto dalle multinazionali ai fornitori presenti in paesi emergenti dell'Asia, del Sud America, del Medio Oriente e in alcuni paesi europei. È una certificazione privata e, quindi, non ha valore di legge ma è seguita dagli uffici acquisti delle multinazionali.

Secondo questo modello un'azienda deve avere una struttura interna per la governance del servizio che è preposta a svolgere e a controllare una serie di task che assicurino i risultati attesi.

Chi sceglie le tecnologie abilitanti?

Sarebbe meglio acquisire le tecnologie abilitanti indipendentemente dal personale operativo. In Italia non siamo

ancora a questo punto. Anzi spesso il committente deve usufruire di servizi su una piattaforma tecnologica di proprietà del medesimo fornitore. Ciò complica il controllo e l'ottimizzazione delle performance e può creare una subordinazione di tipo psicologico: il committente deve chiedere informazioni al fornitore che fornisce talvolta report già elaborati; gli skill interni non crescono e certe dinamiche interne al contact center non vengono analizzate. Nei casi limiti il servizio non è di fatto controllato. Ciò comporta che alcune tecnologie specifiche per i contact center non vengono neanche considerate per mancanza di risorse e di skill.

Nella PA si assiste anche a gare in cui un fornitore può sostituire quello corrente con grande stress organizzativo, in quanto le risorse umane e strumentali vengono cambiate nello stesso tempo.

Per fortuna, in alcune industrie questo non è mai avvenuto, ma ci riferiamo a aziende delle telecomunicazioni, dei media e dell'energia in cui l'outsourcing ha sostituito o spesso affiancato il call center interno senza però distruggere la struttura di governance. C'è anche da osservare che spesso queste aziende hanno più fornitori che operano nello stesso momento su una piattaforma aziendale dell'azienda committente e possono essere sostituiti all'occorrenza con grande facilità.

Oggi la diffusione del cloud computing dovrebbe spingere tutte le aziende a distinguere tra acquisizione di tecnologie e acquisizione di servizi outsourcing dei processi di customer contact.

È possibile oggi distinguere almeno tra tecnologie di CRM, di routing, di ottimizzazione delle performance e di servizi di rete: ACD, IVR, CTI, CRM e altre tecnologie specialistiche possono essere utilizzate in cloud computing o in managed services, anche da fornitori di soluzioni ICT diverse. Così facendo si genera una competizione positiva tra fornitori di personale operativo e fornitori di tecnologie:

- l'IVR e il Web riducono i contatti gestiti da operatore
- il personale operativo potrebbe essere più bravo di soluzioni di knowledge management di bassa qualità e non ben implementate
- monitor molto più grandi possono rendere l'operatore più veloce nella gestione del contatto
- ecc.

Organizzare la gestione del fornitore

Come già detto altre volte un contact center non può funzionare bene senza una struttura di supporto all'operatività. Una moderna azienda italiana dovrebbe avere nel suo contact center (interno, completamente affidato a un

outsourcer o misto) proprie risorse preposte sia alla gestione operativa che al miglioramento continuo delle prestazioni.

Queste risorse devono essere in grado di svolgere o di controllare le seguenti attività:

- Previsioni del carico di lavoro a diversi orizzonti temporali
- Staffing e programmazione delle risorse
- Gestione della Control Room
- Monitoraggio della qualità dei contatti e delle transazioni
- Preparazione e verifica degli skill del personale del fornitore
- Messa a disposizione di informazioni aggiornate
- Budget, riesame delle prestazioni del fornitore e compliance
- Reporting interno e ai responsabili di Business Unit
- Gestione della business continuity e del recovery
- Gestione dei sistemi messi a disposizione del fornitore

- Gestione di altri fornitori chiave
- Pagamento delle fatture dei fornitori
- Addebito ai servizi interni utenti del CC

Queste risorse possono essere dimensionate secondo linee guida o benchmark, ma è prudentiale assegnare alla governance il 5% degli FTE diretti. E così facendo ci sono risorse interne in grado di provare il ROI di ogni intervento di miglioramento suggerito.

Anche in questo caso negli USA sono ancora più avanti: il committente delle grandi organizzazioni dice all'outsourcer quante persone mettere in servizio nelle diverse ore (staffing), lasciandogli il compito della programmazione (scheduling) di cui però vuol essere informato e controlla (scheduling e tracking). In pratica segue un modello operativo time & material all'interno di uno schema legale di turney per gli indici di livello di servizio.



BUSINESS PROCESS OUTSOURCING

FLESSIBILITÀ

come vuole il Cliente,
quando vuole il Cliente,
fatto insieme al Cliente.



scrivi a dcm@3gspa.net

www.3gspa.net

cerca 3g Spa su LinkedIn

3G HUMAN TECHNOLOGY



BPO per i vostri obiettivi strategici: sviluppo canali e customer base, crescita revenues & arpu, riduzione del total cost, incremento della customer satisfaction.

3g propone un'offerta ampia di **servizi ad alto valore** – market research, customer acquisition, customer care & support, customer growth, billing e credit management – con il supporto di 3g IT, società dedicata allo sviluppo di tecnologie innovative.

www.3gspa.net

ADVALIA

Facendo leva e capitalizzando più di 11 anni di esperienza nel settore, il Gruppo CALL & CALL ha creato **Advalia**, una Business Unit dedicata all'innovazione tecnologica del Customer Management e ai Servizi BPO a valore aggiunto. Advalia nasce con l'obiettivo di integrare i tipici processi di Customer Service con le nuove tecnologie e garantire al cliente finale una **Customer Experience** di qualità, multicanale e multimodale in tutti i momenti chiave del ciclo di vita, dall'acquisizione al post vendita. Il modello di integrazione proposto da Advalia comprende: Soluzioni di Pro-active Engagement On Line, IVR Multimodale e Natural Voice Recognition, Soluzioni di Self Care in mobilità, Customer Analytics e Social Monitoring. In altre parole: **Customer Centricity**.



Seguitemi su LinkedIn

ALMAVIVA CONTACT



Almoviva Contact è da oltre 20 anni il leader nazionale nell'outsourcing di **servizi CRM 3.0** per aziende private ed enti pubblici e propone una gamma estesa e innovativa di servizi per una Customer Experience di successo: dalla gestione dei processi di Customer Care inbound/outbound alle attività di up/cross selling al telemarketing, alla partnership per servizi a valore aggiunto, alle ricerche di mercato e sondaggi d'opinione. Per valorizzare le informazioni disponibili, la società integra i servizi CRM con i modelli di gestione del patrimonio informativo sviluppati con il **motore semantico-ontologico IRIDE CRM** di Almovave, l'azienda di innovazione tecnologica del Gruppo Almoviva.

www.almoviva.it

ECARE

E-Care opera da oltre 10 anni in qualità di Business Process Outsourcer sui servizi di **Customer Care, Help Desk Inbound, Teleselling Outbound e Back Office**, oltre ad attività di phone collection e recupero crediti in via stragiudiziale, nell'ambito della business unit dedicata al Credit Management attiva dal 2012. Progettiamo, realizziamo ed eroghiamo servizi di CRM in outsourcing con l'obiettivo di realizzare Valore e Innovazione nelle relazioni con i clienti finali. In parallelo, supportiamo i nostri clienti nella gestione e ottimizzazione dei processi di business, implementando soluzioni di Business Process Management & Re-Engineering, sistemi di Business Automation, piattaforme di Social CRM e sviluppo di applicazioni di Web e Mobile Caring.



www.ecare.it

EURO SERVICE GROUP



Euro Service Group è uno dei principali player nel comparto della **gestione e tutela del credito** ed offre ai propri partner soluzioni end to end dalla A alla Z. Già partner delle più importanti società di tlc, utilities e finance, ha recentemente sottoscritto un accordo quadro con varie Associazioni di consumatori per il rispetto e la promozione delle buone pratiche nel comparto del recupero crediti, confermando il continuo sforzo sia nella ricerca dell'eccellenza in termini di qualità erogata che di raggiungimento delle performance.

www.euroservicegroupspa.com

LINETECH

Linetech è un Contact Center d'avanguardia, nato dall'aggregazione di alcuni tra i più importanti CC presenti sul mercato italiano dal 1986. Operiamo in Italia (600 postazioni tra MI, TO, BO, MT) e all'estero (partner di Percepta Uk e Teletech Usa) e offriamo **soluzioni nuove e alternative**, rendendo sempre più efficace e proficua la relazione con i suoi clienti attuali e potenziali. Verifica qualità customer service, Web research, sondaggi on line (CAWI computer assisted web interview), assistenza h24.



www.linetechitalia.com/it/

MENRVA



Menrva, dal 2006 punto di riferimento per aziende che richiedono di gestire, sviluppare e distribuire un prodotto, conta su oltre 500 risorse fidelizzate. Consulenti altamente specializzati, 90000 ore/mese di outbound, 10000 ore di backoffice e oltre 40 agenti FT dislocati nel centro Italia e in Albania fanno di Menrva un **Expert Service** che supporta attività aziendali e infrastrutture di distribuzione dalla **promozione alla vendita**. Menrva, efficienza dei processi, efficacia dei risultati.

www.menrva.biz

NETWORK CONTACTS



Network Contacts è un Contact Center specializzato nelle attività di **Customer Management end-to-end** e in particolare nelle attività di Customer Care, BO, Help Desk, Indagini di Mercato, Telemarketing e nello sviluppo di soluzioni organizzative e tecnologiche avanzate di Digital Interaction per il contact center. A garanzia della qualità, l'Azienda si è certificata ai sensi dello standard UNI EN ISO 9001:2008, UNI EN 15838:2010 per i Servizi di relazione con il cliente effettuati attraverso contact center, oltre che aver avviato l'iter certificativo PCI-DSS.

www.network-contacts.it

TRANSCOM

Transcom è uno specialista globale della Customer Experience che offre servizi di assistenza clienti, supporto tecnico, commerciale e gestione del credito. Con un fatturato 2012 di oltre € 600 Milioni, Transcom impiega nel mondo oltre **30.000 professionisti della Customer Experience** in 68 contact center distribuiti in 27 paesi, offrendo servizi in 33 lingue a oltre 400 marchi internazionali leader in diversi settori. Presente in Italia dal 1999, Transcom opera oggi da sette sedi con oltre 2500 postazioni che servono importanti clienti locali e internazionali nei settori Assicurativo, Bancario, Farmaceutico, Internet Companies, Media, Pubblica Amministrazione e Telecomunicazioni.

www.transcom.com

VISIAANT



Visiant è leader nell'**innovazione delle Customer Operations**, con una incisiva offerta integrata in cui servizi, processi e tecnologia vengono modulati in funzione delle strategie del cliente. L'expertise di tutto il Gruppo si declina grazie a tre società dedicate: Visiant Contact, focalizzata nella gestione e sviluppo multicanale della clientela; Visiant Next, dedicata alla consulenza e al governo di processi end to end; Visiant Technologies, specializzata in ricerca e sviluppo di sistemi e tecnologie abilitanti l'innovazione nelle Customer Operations.

www.visiant.it

Lo stress da lavoro: conoscerlo per gestirlo

Lavorare in un call center determina stress fisico e psicologico. Quali sono i principali fattori stressanti e quali rimedi per migliorare la qualità del lavoro.

CHIARA MUNZI



Lavorare in un call center si sa non è certo il lavoro più facile e routinario del mondo. Molto spesso i non addetti ai lavori possono pensare il contrario, ma chi invece ci lavora ogni giorno sa come e quanto questa attività possa logorare

le risorse.

Abbiamo già potuto mettere in evidenza come il lavoro nel call center metta a dura prova il "fisico" di un operatore, ore passate nella stessa posizione, stress uditivo determinato dal lavoro di cuffia, affaticamento visivo determinato dall'uso del videoterminale sono solo alcuni degli elementi stressanti di questa attività.

A questo però si aggiunge uno stress non meno importante, anzi con un peso ancora maggiore, determinato dallo stress psicologico strettamente connesso al tipo di attività ovvero la gestione del cliente ed il lavoro su turni. Molti sono gli studi che a livello internazionale dimostrano come le persone che svolgono un'attività a contatto con la clientela sono mediamente più stressati rispetto a coloro che non svolgono questa attività.

Il contatto con il cliente genera stress

Perché lavorare a contatto con la clientela è così stressante? I principali motivi sono due :

1. il cliente fa richieste imprevedibili, difficili da gestire, molto spesso entra in conflitto con l'azienda e quindi con l'operatore che in quel momento si trova a gestire l'interazione;
2. le richieste che spesso ci vengono fatte sono le più disparate, ovvero un operatore nel corso della sua giornata si trova a rispondere a tantissime domande una diversa dall'altra alcune volte anche difficili da comprendere dato che non è sempre facile capire e comunicare con il cliente.

In sostanza un bravo responsabile ha come primo obiettivo quello di scegliere le sue risorse in modo tale da poter gestire la variabilità della comunicazione e lo stress della relazione con il cliente. Le risorse devono essere flessibili in modo tale da poter apprendere velocemente e riuscire a trasferire sempre tutte le informazioni al cliente. Alcune volte a questo stress si affianca anche quello della vendita che impone l'operatore il raggiungimento di risultati costanti.

In un ambiente come questo è molto facile subire lo stress, ovvero è molto probabile che la continua sollecitazione fisica e mentale comporti dei notevoli problemi alle risorse soprattutto in termini di rendimento.

Il controllo delle performance individuali

Dobbiamo, per concludere la panoramica, aprire un argomento che sarà noto ai nostri lettori che impatta notevolmente sullo stress e sulle condizioni di lavoro delle nostre risorse ovvero il monitoraggio ed il controllo delle performance.

All'interno di un call center, che sia di vendita o di assistenza, ogni operatore è monitorato sia a livello individuale sia a livello di gruppo, tempi di conversazione, finalizzazione delle vendite, chiamate gestite, chiamate abbandonate sono solo alcuni degli indici che complessivamente forniscono un quadro dettagliato e completo dell'attività che viene svolta all'interno del gruppo.

Inutile dire che ogni forma di monitoraggio e controllo avrà degli effetti molto negativi sul 'morale' delle nostre risorse. Ogni forma di monitoraggio può essere vissuta sia positivamente che negativamente. L'aspetto positivo coincide con la possibilità di migliorare e di contribuire alla maggiore soddisfazione del cliente finale che utilizza il nostro servizio ma il rovescio della medaglia è la costante sensazione di sentirsi 'spiati'.

Piani di crescita personali

Nonostante ad oggi gli occupati di questo settore siano 80.000 (dati Assocontact) ancora le possibilità di crescita e di miglioramento dello status lavorativo sono ben poche, spesso chi entra in un call center non ha davanti a sé un piano di sviluppo e di crescita importante e significativo. Anche questo genera, o meglio contribuisce a generare dello stress. Tutti coloro che lavorano in questo ambito sanno benissimo che il livello di scolarizzazione dei contact center è abbastanza elevato, spesso si arriva a fare questo lavoro non certamente per scelta ma per necessità. Non avere un piano di crescita non aiuta soprattutto coloro che magari hanno una laurea o una scuola di specializzazione. Molto spesso l'inquadramento è precario e/o a progetto e questo aggrava maggiormente la situazione.

Il quadro insomma non è certamente positivo, condizioni fisiche stressanti a cui si sommano anche condizioni psico-

logiche legate al contratto, al piano di crescita al monitoraggio e controllo e infine il contatto costante e continuo con la clientela non aiutano affatto. Nonostante ciò, si può certamente fare qualcosa, o meglio è possibile migliorare la condizione di lavoro e di stress delle nostre risorse. Tralasciamo, in questa sede, gli ultimi punti che abbiamo trattato ovvero le tipologie contrattuali, che meritano un articolo a parte ed iniziamo a concentrarci su quella che è la relazione con il cliente.

Migliorare la relazione con la formazione

L'obiettivo di un'azienda è quello di avere e stabilire con il cliente una relazione solida e di fiducia, di renderlo soddisfatto dell'assistenza che gli viene fornita e per far questo abbiamo bisogno di operatori che siano formati e che siano soddisfatti dell'attività che svolgono.

Come è possibile raggiungere questo obiettivo? Prima di tutto occorre selezionare le risorse giuste per il servizio giusto, non dobbiamo lasciare al caso la selezione ma dobbiamo al contrario essere consapevoli che non tutti gli operatori sono in grado di svolgere le stesse attività. Ci sono risorse che sono assolutamente performanti nella vendita, altre che invece non riuscirebbero a proporre neanche dei prodotti in omaggio, e soprattutto che sarebbero molto stressati se dovessero svolgere questa attività in modo costante e continuativo.

Già in fase di selezione, quindi, dobbiamo avere chiare quali siano le nostre esigenze e quindi scegliere le risorse in base alle attività che dovranno essere svolte.

Una volta selezionata, la risorsa va formata e va formata costantemente. Non è sufficiente distribuire del materiale formativo, aggiornare la intranet delle informazioni e comunicare gli aggiornamenti su una promozione o su un prodotto, occorre comunicazione e confronto.

Molto spesso il lavoro di un call center è strutturato in turni quindi è poco probabile, se non impossibile, riuscire a trovare momenti in cui organizzare una riunione con tutte le risorse, ma questo è fondamentale.

Non basta però, per migliorare l'attività lavorativa, comunicare e aggiornare le risorse è anche necessario formarle per gestire la relazione con la clientela. Una delle attività che viene maggiormente sacrificata, perché costosa, all'interno di un call center è la formazione del personale, che però è essenziale. Sapere gestire le diverse tipologie di clienti, significa avere una comunicazione efficace non avere problemi nella conversazione telefonica e riuscire quindi a essere più soddisfatti e meno frustrati.

Il problema degli orari

Altro elemento di stress comune a chi svolge un lavoro su turni è determinato proprio dall'alternanza di orari sempre

diversi e quindi dall'impossibilità di avere un ritmo di lavoro ben definito. Un'oggettiva condizione di stress in quanto può avere un impatto negativo sulla salute e sul benessere dei lavoratori interferendo in particolare su quattro sfere:

1. Biologica dato che il ritmo sonno veglia viene alterato
2. Lavorativa all'interno delle 24 le performance variano notevolmente quindi la performance di un lavoratore che lavora su turni può variare notevolmente
3. Sociale la difficoltà di chi lavora su turni di instaurare dei rapporti sociali o di avere una vita familiare "stabile" è una condizione certamente nota
4. Sanitaria l'attività notturna può anche ricadere sulla salute alterando le abitudini alimentari ed i ritmi sonno veglia si possono verificare degli squilibri ormonali e cardiocircolatori anche importanti.

Migliorare la qualità del lavoro

Chiaramente occorre tenere presente tutti questi punti perché solo conoscendoli e affrontandoli possiamo aiutare le nostre risorse nel reagire meglio alle situazioni di stress. L'obiettivo di chi gestisce le risorse umane deve essere sempre quello di migliorare, per quanto possibile, la qualità di vita all'interno della struttura. Abbiamo parlato dello stress determinato dalla gestione del cliente, ma anche dello stress causato dai ritmi lavorativi. Un altro aspetto che merita attenzione sono i piani di crescita interni ed il monitoraggio delle risorse.

Per quanto riguarda il primo punto, ovvero il piano di crescita abbiamo già detto che molto spesso all'interno dei call center abbiamo a disposizione un patrimonio umano certamente non sottovalutabile. Molte risorse sono laureate, nelle più disparate discipline e magari molti hanno già una pregressa esperienza lavorativa. Chiaramente non tutti avranno le caratteristiche per diventare team leader o supervisor ma tanti potrebbero svolgere tutta una serie di attività che gli potrebbero permettere di crescere, di far crescere l'azienda ma anche di sentirsi utili e motivate. Molte sono le risorse che potrebbero diventare dei coach o dei formatori ma in cosa? e soprattutto come potrebbero aiutarci? Alcuni potrebbero dare il loro supporto nella gestione delle obiezioni del cliente, magari nella stesura dei piani di comunicazione, altri potrebbero dedicarsi anche alla selezione del personale. In sostanza di ogni risorsa è necessario non solo conoscere le caratteristiche lavorative ma anche le esperienze pregresse, gli studi i corsi di specializzazione effettuati perché molti potrebbero anche supportare lo staff dirigenziale in dei progetti di crescita e sviluppo.



La fidelizzazione una misura anticrisi low cost

Saper conquistare la fiducia del cliente consente di preservare una importante fetta di fatturato. Ma occorre un programma da attuare con metodo.



DONATELLA RAMPADO

Per conquistare e fidelizzare i clienti, e non limitarsi a servirli, ci vuole una grande costanza. Il cliente fidelizzato è anche una fonte continua di "passa parola" e, da non trascurare fornisce una base su cui concentrare metà degli sforzi di marketing con costi dimezzati. Non tutti sembrano osservare che costa molto di più promuovere e far conoscere la propria attività che non preparare dei programmi di fidelizzazione e di sviluppo per i propri clienti.

Il cliente fedele può produrre nell'ipotetica torta di fatturato anche la maggior parte del fatturato mensile. Spesso il cliente acquisito e "fidelizzato" è quello che viene spesso dato per scontato, commettendo così un gravissimo errore. Osservo spesso una specie di altalena fra il perdere i clienti e trovarne di nuovi. L'azienda di successo è quella che amplia il proprio mercato ma sa mantenere e costruire sui clienti esistenti.

"L'attenzione delle aziende è comprensibilmente sempre più spostata sulla marginalità che non sulla soddisfazione dei consumatori" (Dal libro 5 modi efficaci per crescere – Ed. Franco Angeli) l'unico modo quindi per attirare l'attenzione dell'azienda è quello di far comprendere la correlazione tra soddisfazione dei clienti e profitti. Non si tratta di settori o mercati, non si tratta di dimensioni aziendali, il vero orientamento al cliente deve tener conto dei seguenti punti basilari

- Avere un prodotto di qualità
- Avere un prodotto che sia richiesto
- Avere la possibilità di consegnarlo in tempi rapidi
- Avere clienti
- Avere clienti soddisfatti che continuino a comprare quel prodotto o servizio
- Avere clienti che promuovano il prodotto o il servizio

L'orientamento al cliente è una condizione da rivedere costantemente, non da attivare quando succede qualcosa. Essere orientati non significa saper rispondere ai reclami.

Si tratta di un vero progetto di orientamento e fidelizzazione:

1. Preparare un programma per i clienti fidelizzati

Un metodo suggerito potrebbe essere quello di creare una carta fedeltà semplice e decorosa in linea con l'immagine aziendale. Con la Card il cliente fedele ha diritto ad una serie di iniziative o più comunemente a delle age-

volazioni. Ricordatevi di avere l'accortezza di scrivere un mini regolamento, facile da comprendere e che non dia adito a fraintendimenti.

2. Preparare un programma formativo interno

Il personale va formato. Spesso si vedono persone imparate sia nella comunicazione, che nei modi e che svolgono un pessimo servizio. La competenza e la conoscenza del proprio settore crea professionalità e da luogo alla fedeltà. Vale la pena di investire alcune ore di formazione su alcuni punti fondamentali quali: come si riceve il cliente, comunicazione cordiale, conoscenza dei prodotti offerti, logistica e organigramma aziendale, regole, procedure e valori aziendali.

3. Preparare dei bigliettini di ringraziamento

Ricordate a Natale, Pasqua, per il compleanno o altre occasioni speciali, di consegnare una cartolina di ringraziamento.

4. Attivare la catena del valore

C'è un gruppo di clienti che merita un buon servizio, ed è il vostro personale. Tutti coloro che lavorano con voi o per voi sono vostri clienti. I vostri collaboratori vanno formati e motivati. Non potete aspettarvi che trattino bene i vostri clienti se non sapranno esattamente che cosa voi vi aspettate da loro, se non li formerete al loro ruolo e se non saprete motivarli. Se avete la fortuna di avere personale preparato ed efficiente, motivatelo al prossimo gradino: con garbo e cortesia, cercate di far memorizzare i nomi dei clienti fedeli. In modo che al loro ingresso tutti li salutino per nome e con un grande sorriso.

Comprendere prima di promuovere

Per far parte dei distinti e non degli estinti ecco una semplice griglia, per migliorare l'efficacia della fidelizzazione.

N.	Azioni	Prima azione	Esito	Seconda azione	Esito
1	Preparare un programma per i clienti fidelizzati				
2	Sviluppare un programma "porta clienti"				
3	Preparare dei bigliettini di ringraziamento				
4	Attivare la catena del valore				



Aderisci al gruppo di **Forum Banca** 

FORMULA LOW COST **MOSTRA CONVEGNO**
AREA ESPOSITIVA A INGRESSO GRATUITO

www.forumbanca.com

Sistemi, Soluzioni e Tecnologie per Banche e Istituti Finanziari

24 settembre 2013, Mercedes Benz Center, Milano

5 Sessioni
Tematiche

CRM, MULTICANALITÀ E CONTACT CENTER

MARIO CARRARA
PAOLO GIAMBERTONE
ING DIRECT

ANGELA DALL'OLIO
BANCO POPOLARE

ROBERTO LUPI
**GRUPPO
CARIPARMA
CREDIT AGRICOLE**

FRANCESCO ROSATO
UNICREDIT

STEFANO CIOFFI
WE BANK

LETIZIA OLIVARI
**CMI-CUSTOMER
MANAGEMENT
INSIGHTS**

TULLIO OSPICI
**BANCA POPOLARE
DI BARI**

GESTIONE DOCUMENTALE E DEMATERIALIZZAZIONE

STEFANO BORTOLAMEI
**BANCA POPOLARE
DI VICENZA**

ANDREA GHIDONI
GRUPPO UBI BANCA

ANDREA LISI
**STUDIO LEGALE
LISI**

PHILIPPE PEDROTTI
FINDOMESTIC

AMEDEO SIMEONE
CREDEM

SOLUZIONI TECNOLOGICHE IN BANCA

GIUSEPPE ALIBRANDI
**BANCA POPOLARE
DI MILANO**

MASSIMO MESSINA
**UNICREDIT
BUSINESS
INTEGRATED
SOLUTIONS**

ALESSANDRO LIVREA
AKAMAI ITALIA

FRANCESCO SBARILE
BANCA PASSADORE

STEFANO BARONCINI
ASSINTEL

GIUSEPPE PATERNÒ
GARL

LUCA SCIORTINO
BANCA ESPERIA

BUSINESS INTELLIGENCE E CONTROLLO DI GESTIONE

FRANCESCO MONTI
**APB (Associazione
Italiana per la
Pianificazione
ed il Controllo di
gestione in Banca e
nelle Assicurazioni)**

JEAN-PIERRE
GIANNETTI
MICROSTRATEGY

ANTONIO MASALA
**BANCO
DI SARDEGNA -
GRUPPO BPER**

ALBERTO MOSSETTI
**BANCA POPOLARE
DI VICENZA**

FABIO SCERRA
**GRUPPO
BANCA CARIGE**

ASSET MANAGEMENT E PRIVATE BANKING

PAOLO BALICE
AIAF

SILVA LEPORE
**GRUPPO BANCA
SELLA**

ANDREA RAGAINI
**BANCA CESARE
PONTI**

MATTEO TAGLIAFERRI
ANIMA SGR

SPONSOR

PLATINUM

MicroStrategy

Pitney Bowes
Software

GOLD

Akamai
FASTER FORWARD

SILVER

CTS
electronics

InfoCert

sitrade italia

PATROCINI

aiaf
Associazione Italiana
degli Analisti Finanziari

AISM
ASSOCIAZIONE
ITALIANA
MARKETING

ANORC
ASSOCIAZIONE NAZIONALE
PER OPERATORI E RESPONSABILI
DELLA CONSERVAZIONE DIGITALE

ANSAIF
Associazione Nazionale
Analisti Finanziari
e Responsabili di Intermediari Finanziari

**ASSO
CONTACT**

ASSINTEL
ASSOCIAZIONE NAZIONALE
IMPRESE ICT

CIMO

MEDIA PARTNER

AREA PRESS
IL PORTALE DELL'INFORMAZIONE

Banca&Mercati

COMPUTERWORLD
eai.it

**Customer
Insights**

essecome
security&safety

DMO datamanager.it
il portale dell'ICT professionale

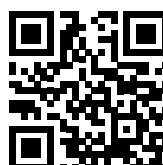
MONDOALTERNATIVE

amburgo security

securindex.com

SPAZIOSECURITY

zeroUno



ISCRIVITI ORA!

02. 83847.627

forumbanca@iir-italy.it

www.forumbanca.com



Istituto Internazionale di Ricerca
Know-how. People. Results

L'equazione qualità

Valutare con precisione la qualità richiede un'efficace integrazione dei dati dei clienti, dei feedback e della metrica delle chiamate.



JAY MINNUCCI

Nonostante tutti i diversi parametri disponibili, l'idea di fondo della gestione di un contact center non è diversa da quelle dei nostri colleghi di altri rami: ottenere la massima qualità possibile al minor costo. Il costo può essere influenzato da numerosi fattori, ma resta abbastanza facile da calcolare. La qualità, invece, è una questione completamente diversa. Capire come fornire costantemente un'interazione di qualità con il cliente comporta un calcolo complesso che sembra cambiare costantemente.

La cassetta degli attrezzi

Quando si tratta di valutare la qualità, i contact center hanno una grande cassetta degli attrezzi. Le opzioni disponibili includono:

- Survey di soddisfazione dei clienti: le migliori informazioni per i nostri bisogni derivano da indagini transazionali specifiche su una interazione
- Monitoraggio della qualità: sia da chiamate registrate o dal vivo, muta o side-by-side, sia manuale che automatica tramite un programma di analisi del discorso
- Mystery shopping: sia utilizzando una fonte interna o una fonte esterna, sono quei contatti svolti da qualcuno che si finge un cliente e segue un copione preciso
- Dati pregressi sui contatti: molti dei nostri dati ci danno già un feedback diretto per quanto riguarda la qualità della chiamata.

Come ogni buon artigiano vi dirà, però, il fatto di avere lo strumento adeguato non è sufficiente. Abbiamo bisogno di capire non solo come utilizzare ogni strumento, ma anche come farli lavorare tutti insieme.

La voce del cliente

La stragrande maggioranza dei contact center impiegano un programma di indagine di customer satisfaction transazionale. Queste indagini ottengono un feedback diretto dalla sorgente (i nostri clienti), per cui vengono evitati eventuali "errori di traduzione" insiti in tutti gli altri metodi. Di conseguenza, non è difficile trovare esperti che vi diranno che la voce del cliente è quanto meno la cosa più importante, se non l'unica cosa che conta. Nonostante la bassa divergenza tra la qualità e la voce del cliente, ci sono un sacco di problemi che non possono essere ignorati. Per cominciare, i dirigenti dei contact center devono ricordare che i clienti possono e devono essere volubili.

Non è il loro mestiere fornire a noi un feedback, quindi il fatto che ci diano una valutazione precisa con commenti dettagliati non è qualcosa su cui possiamo fare affidamento. Se sono di cattivo umore, c'è un bambino che piange o hanno avuto un cattivo rapporto con qualcun altro nell'azienda, questi fattori influenzeranno le loro risposte. Ebbene, questo è un loro diritto. I clienti non ricevono uno stipendio da noi, anzi, pagano il nostro stipendio, quindi non possiamo aspettarci piena collaborazione. Chi prepara le schede di rilevazione VOC farebbero bene a ricordarsi questo, come dimostrano le scale di valutazione di 10 punti che sulla carta appaiono così convincenti, ma che nel mondo reale spesso deludono.

Nonostante la scarsa dedizione al compito, i dati di soddisfazione da parte dei clienti possono comunque essere molto preziosi. La vera perla di saggezza, però, si trova oltre il punteggio complessivo di soddisfazione. Sondando un po' di più il contatto, possiamo determinare le caratteristiche che veramente creano la soddisfazione. Quanto importa le soft skills? È importante la velocità di risposta? La risoluzione alla prima chiamata viene premiata? Sia che conosciamo le risposte a queste domande chiedendo direttamente ai clienti il significato che vi danno sia che otteniamo la risposta analizzando i dati pregressi sulla soddisfazione del cliente, si può sostenere che comprendere quali sono i fattori che determinano la soddisfazione sia più importante di comprendere il livello di soddisfazione in sé. Dopotutto, possiamo ascoltare e fare una previsione ragionevole su come stiamo lavorando, ma non possiamo entrare nella testa dei nostri clienti per sapere cosa li soddisfa.

Collegarsi al sistema di monitoraggio

Mentre il VOC ha un filo diretto con i clienti, il vostro programma di monitoraggio della qualità (QM) ha un filo diretto con il comportamento dei dipendenti. Questo è vero anche in quelle organizzazioni che valorizzano i risultati del VOC relativamente alle prestazioni QM. La ragione per cui i programmi di QM sono così potenti non è che essi generano un'ulteriore serie di dati relativi alle prestazioni, ma che essi generano un feedback specifico che modifica il comportamento. Dire a un rep che le sue valutazioni di VOC sono state inferiori il mese scorso, potrebbe indurre qualche paura e preoccupazione e potrebbe danneggiarne la motivazione. Mostrando a un rep nel corso di una sessione di monitoraggio esattamente quali procedure sono state o non sono state seguite, o dove un sistema potrebbe essere utilizzato meglio, o come l'ascolto avrebbe potuto essere

migliorato, induce cambiamenti nelle prestazioni. Per massimizzare la forza di un programma di QM, un contact center ha bisogno di allinearla con l'intuizione diretta prevista dalla VOC. Ci sono due modi principali per farlo:

1. Appoggiarsi su dati di VOC nella progettazione del modulo di monitoraggio e delle linee guida delle valutazioni.
2. Monitorare i contatti che sono stati esaminati dai clienti per calibrare le valutazioni.

Il punto critico è che quando il VOC e il QM sono correttamente integrati il QM funziona innanzitutto come strumento di conformità. L'obiettivo principale è quello di determinare se il rappresentante ha seguito i processi che i nostri clienti hanno indicato come i più importanti. Ma ci sono anche altri usi preziosi per un programma QM ben progettato, vedendola in questo modo ci assicuriamo che i comportamenti che insegniamo siano quelli più apprezzati dai clienti. Quando i due strumenti lavorano bene insieme, i programmi di VOC e QM ti dicono cosa vogliono i clienti e come rendere ciò operativo. Questa è una teoria abbastanza forte. Ma il mondo reale è un luogo complesso in cui i clienti sono tutti diverse e i vari tipi di chiamata hanno un'importanza diversa. Il difetto sia del COV che del QM è: sono storici nella loro natura e lavorano solo su una base di contatti limitata. Questo lascia un gap di prestazioni che può essere riempito da altri strumenti.

Mystery Call

Le mystery call possono essere utilizzate per una varietà di ragioni, tra cui come surrogato di un programma VOC e un benchmark nei confronti della concorrenza. Anche se questi utilizzi hanno un valore, le mystery call entrano anche nell'equazione della qualità grazie alla loro capacità di individuare un tipo specifico di chiamate.

In questo modo, le mystery call sono proprio come test call. Le chiamate o i contatti di prova sono in genere fatti internamente, i programmi formali sulle test call non sono comuni nel contact center di oggi. E questo è un peccato, perché un programma di test call (in cui i chiamanti si pongono come clienti, seguono un copione preciso e documentano le risposte degli agenti) è un modo proattivo per migliorare la qualità, garantendo prestazioni migliori quando i chiamanti reali (i clienti) vengono a bussare. Sia le test call che le mystery call sono in grado di misurare le prestazioni di un determinato tipo di contatto. È proprio con la scelta del tipo di contatto da monitorare che questi programmi acquisiscono il loro valore. I migliori candidati per i test saranno generalmente di due tipi:

1. Un contatto in cui un cambiamento di processo è stato recentemente invocato e si deve valutare l'applicazione della nuova pratica. Le chiamate di prova e le mystery call consentono a un'organizzazione di identificare quanto velocemente la pratica è stata accettata e se c'è bisogno di maggiore formazione o riqualificazione
2. La grande quantità di contatti a basso volume che non saranno mai analizzati dai programmi di VOC e QM. Un grande esempio è una chiamata su una potenziale manomissione di un prodotto di una società di prodot-

ti di consumo. Tale chiamata si verifica raramente, ma quando avviene è importante che venga gestita correttamente e non venga sottovalutata. Le test call e le mystery call hanno un ruolo specifico nella nostra equazione della qualità: identificano e sistemano i problemi prima che il cliente ne soffra.

Raccolta dati progressi

Se avete fatto bene il vostro lavoro con il programma di VOC, avete imparato molto su quanto i clienti apprezzano vari attributi del servizio. Molte di queste competenze (soft skills, conoscenza del prodotto, ecc) richiedono un programma di monitoraggio per essere valutate. Ma altri fattori sono già mappati nei dati che normalmente utilizzate nei contact center. La tabella sotto sottolinea alcune scoperte fondamentali che potete ottenere dai vostri dati VOC e quanto i report giornalieri possano essere usati per tracciare i vostri progressi. Una volta che queste relazioni vengono comprese, le metriche assumono un nuovo significato. Il livello del servizio, per esempio, non esisterà come metrica a sé, ma come un contributo alla qualità del lavoro percepita dal cliente.

Finalizzare l'equazione

Tutto inizia con i vostri dati di VOC dato che sono necessari per aiutare a costruire un programma di monitoraggio della qualità e determinare quali metriche dovrebbero essere tracciate. Una volta operativi, le scoperte ottenute tramite COV e QM prendono il loro posto nella parte reattiva dell'equazione. Ciò rende questi programmi molto utili dal punto di vista analitico, ma meno interessanti dal punto di vista delle tempistiche. I dati progressi portano informazioni più tempestive. Questo perché conoscere l'impatto della velocità, dei trasferimenti, etc sulla qualità permette di avere alcune intuizioni sul livello della qualità giornalmente. Se in una giornata avrete attese maggiori e un numero di trasferimenti superiore, potrete supporre che questo impatti negativamente sul livello di soddisfazione del cliente. Per avere delle vere informazioni sulla qualità, però, effettuate chiamate di prova e mystery call. Questi sono programmi proattivi che permettono di avere un effetto sui problemi prima che questi ricadano sui clienti. Sono anche i due strumenti meno frequentemente usati nei contact center. Detto questo, queste due opzioni possono portare un'aggiunta interessante alla scatola degli attrezzi dei contact center.

Scoperte potenziali	Metriche di analisi
Le azioni quali il trasferimento e l'attesa probabilmente riducono la soddisfazione del cliente dell'X %	Trasferimenti ...%, attese% e tempo medio di attesa
Più è lunga la chiamata (secondo il cliente) minore sarà il livello di soddisfazione	Tempo IVR, livello dei servizi, tempo parlato
L'incapacità di chiudere una chiamata al primo contatto avrà un impatto negative sulla Valutazione	Prime chiamate risolutive

La tecnologia, il migliore amico dei vostri operatori

Gli strumenti giusti semplificano ciò che è complesso. Le soluzioni di successo sono guidate dai processi, ma hanno le persone come elementi di supporto.



DEE KOHLER

Dove sono finiti i giorni della semplicità? Si sente spesso questa domanda nei contact center. Il self-service, l'esplosione dei canali di contatto, le esigenze dei clienti che si fanno più svariate e una girandola di offerte di prodotti e servizi hanno reso il lavoro in prima linea sempre più complesso. Gli operatori vogliono e hanno bisogno di aiuto! Fortunatamente c'è una gran quantità di tecnologia che può aiutare gli operatori ad affrontare le esigenze dei clienti lungo l'intero ciclo di contatto. Con un design ben pensato e dei processi appropriati, gli operatori non avranno bisogno di passare la metà della loro carriera a formarsi su come utilizzare la tecnologia. Ma questo richiede lungimiranza, pianificazione e una gestione accurata per sviluppare soluzioni che possono veramente diventare "il migliore amico dell'operatore."

Le operazioni semplici si spostano sul self-service

Il mito: il self-service doveva essere il salvatore del customer service center. Se i clienti fossero migrati verso questi canali a basso costo, i costi sarebbero diminuiti insieme alle esigenze di personale. Questo mito è stato distrutto. Mentre i self-service, attraverso una varietà di canali, hanno conquistato una quota considerevole di attività (vedi **Figura 1**, per gentile concessione di Frost & Sullivan), i volumi globali di contatto continuano ad aumentare.

Agli operatori sono quindi restite le domande complesse e il compito di collegare le attività svolte via web, l'IVR e le applicazioni mobili. La semplicità e la routine sono diventate l'eccezione e non la regola per i contatti gestiti dagli operatori.

Le aspettative e i bisogni dei clienti aggiungono complessità

I clienti hanno accesso a più informazioni sui servizi e i prodotti delle aziende (sempre più complessi) e le acquisiscono attraverso più canali rispetto al passato. Si aspettano che i rappresentanti del servizio ne sappiano almeno tanto quanto loro. Se non ottengono ciò di cui hanno bisogno, non si intimoriscono a condividere le loro frustrazioni con gli altri. I clienti si trovano nella condizione di poter decidere dove, quando e come interagire con l'azienda. Ma gli operatori non possono essere lasciati soli nell'affrontare ciò: hanno bisogno di essere pronti ad aiutare i clienti a navigare e sottolineare ciò che a loro può interessare.

In un recente sondaggio condotto da Fonolo sulle tendenze e le aspettative dei clienti, il 66% degli utilizzatori di posta elettronica, web e IVR dichiara che far risparmiare tempo è la cosa migliore che una società possa fare per offrire un buon servizio clienti online. Il 42% indica come principale motivazione di frustrazione la necessità di ripetere più volte le informazioni, seguita dall'essere messi in attesa, indicato dal 17%.

Che cosa si aspettano i clienti per quanto riguarda i canali di servizio e le prestazioni?

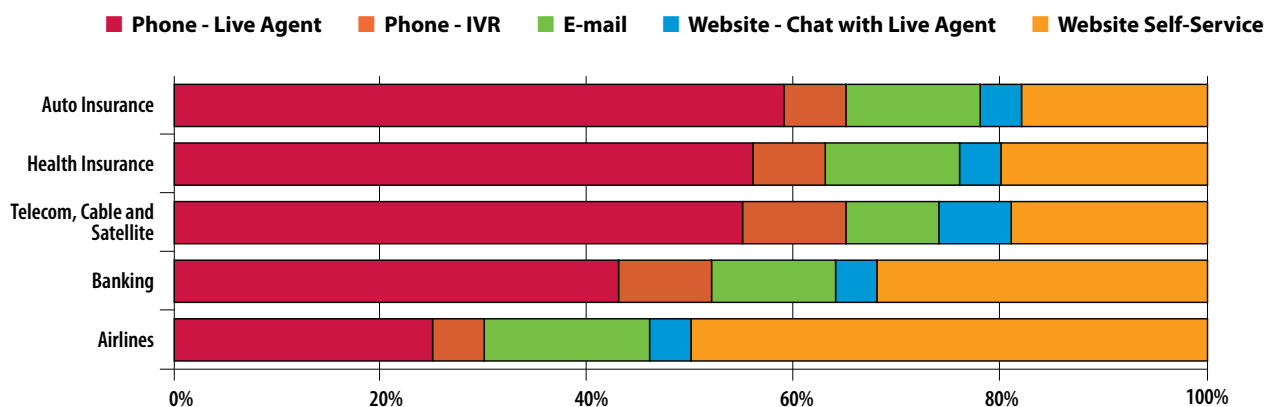


Figura 1: Lo studio di Frost&Sullivan mostra una vasta gamma di canali usati, ma che continuano a basarsi sugli operatori

Tabella 1: La tecnologia rende migliore la vita degli operatori

L'ESPERIENZA DELL'OPERATORE OGGI	SOLUZIONI TECNOLOGICHE
Molti sistemi disparati non integrati	Desktop unificati con applicazioni integrate e processi automatizzati
Ricerche e verifiche che fanno perdere tempo	Identificazione e verifica sul front end (tramite IVR, mobile, web) con uno screen pop (ad esempio CRM) per mostrare profili, storia pregressa e attività sui media
Multitasking e risposte su più media nello stesso momento (usando sistemi separati per telefono, email, chat)	Routing multicanale comune o integrato basato su regole di business e competenze
Creazione di risposte per mail e chat o per librerie individuali di template di risposta	Librerie individuali di template di risposta gestite centralmente e accessibili tramite mail o chat
Nessuna visibilità dell'interazione su altri canali	CRM che mostra tutte le interazioni self-service e assistite
Mancanza di interazione tra canali per permettere ai clienti di cambiare facilmente da uno all'altro	Computer Telephony Integration, CRM, e routing comune e reporti tra media diversi
Risposte non coerenti con le domande dei clienti	Knowledge Management system strutturato e/o wiki livellati tra canali
Incapacità di trasferire dati tra livelli o gruppi	CTI e instant messaging
Documentazione di back-office complessa	Template e/o schermi con note facili da compilare
Domande difficili e non comuni	Accesso al SME di persona o tramite IM, e/o help desk per le domande
Continua formazione sui cambiamenti di processo, prodotto, media o sistema che crea inefficienza nello staff	Desktop semplificato, strumenti di workflow, LMS e formazione on line

La risposta è piuttosto semplice in realtà:

- Sostenere il canale/i canali scelti
- Fornire risposte coerenti attraverso i diversi canali
- Dare risposte rapide e precise

Gli operatori non sono super-uomini e i budget non sono illimitati. Non è possibile soddisfare tutte queste aspettative solo aggiungendo personale e aumentando la formazione. È invece la tecnologia che supporta la vostra strategia per la customer experience complessiva l'arma per vincere questa complessa battaglia.

La tecnologia può risolvere i problemi

Considerate la povera Jane, un rappresentante di quel 42% che si sente frustrato dal dover ripetere le informazioni e che vorrebbe una azienda in grado di valorizzare il suo tempo. Jane accede al servizio self-service della sua banca e comincia a impostare alcuni pagamenti on-line, e BAM! L'interazione si ferma. Il sistema non le lascia inserire il destinatario del pagamento. Vede la possibilità di chattare con un operatore e cerca una soluzione selezionando come motivo "Assistenza per l'online banking." Maria è pronta ad aiutarla in meno di 10 secondi e Jane si augura di poter presto risolvere il suo problema. Ma questa interazione si arena rapidamente. Maria chiede a Jane di fornire il suo nome. Jane lo fornisce, ma non capisce il perché della richiesta dato che è già loggata nel sistema. Successivamente Maria le chiede come può aiutarla. Jane è ancora più

frustrata, la sua "customer experience" non sta andando così bene e la sua percezione del livello di efficienza della banca sta affondando. Jane scrive che ha bisogno di assistenza per l'aggiunta di un destinatario del pagamento. Dopo cinque minuti di chiacchiere con Maria (tra cui alcune sono espressioni di frustrazione), riceve finalmente le istruzioni adeguate per completare il pagamento.

In questo scenario, l'integrazione tra il web e la richiesta di chat e l'accesso rapido ad alcune informazioni utili e aggiornate avrebbe portato a una conversazione meno inconsistente, a una risposta rapida e a un basso livello di impegno sia per Jane sia per Maria. Senza tutto ciò, sia il cliente che l'operatore si sentono meno soddisfatti dell'interazione. E questo scenario è solo uno dei tanti che avvengono ogni giorno per milioni di contatti. La **Tabella 1** elenca i problemi più comuni che gli operatori sperimentano e fornisce soluzioni tecnologiche corrispondenti per alleviare il loro disagio.

Anche se la tecnologia fornisce un mezzo per soddisfare le aspettative dei clienti, è sempre fondamentale per la gestione della linea di fondo. Un'infrastruttura tecnologica debole impatta sulla produttività degli operatori. Più impedimenti ci sono ad avere un servizio efficiente, maggiore è la perdita di produttività. E quando soffre la produttività, il morale dell'operatore la segue, e con esso anche le sue prestazioni ne risentono. Prima che la spirale vada fuori controllo bisogna identificare le sfide più grandi e svilup-

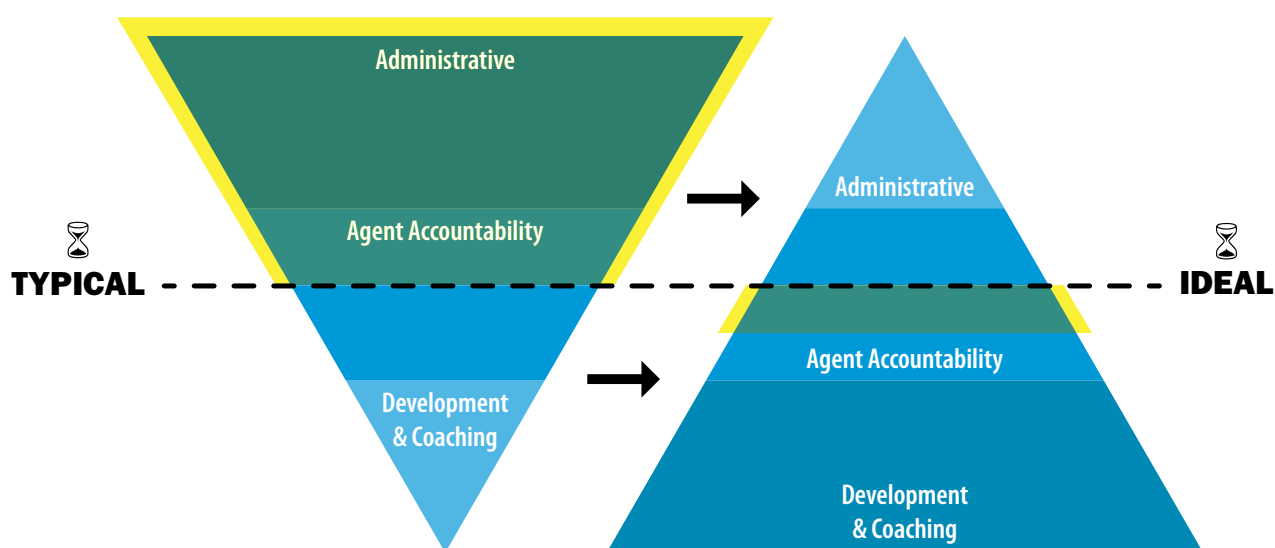


Figura 2: Gli strumenti di performance possono capovolgere la piramide del tempo del supervisore

pare un piano che consenta di correggere gli errori tramite la tecnologia.

In questo caso, si dispone di un gruppo di individui disponibili e di buona volontà che sono desiderosi di aiutare in questo sforzo: gli operatori. Coloro che maneggiano i contatti per tutto il giorno hanno intuizioni meravigliose che possono aiutare a individuare rapidamente le modifiche necessarie. Il primo passo per garantire che gli operatori possano abbracciare i cambiamenti e non inseguirli è renderli partecipi dell'individuazione della soluzione. Utilizzate questi tre semplici passi facili da ricordare (POP):

1. Scoprire il problema/i problemi valutando ciò che gli operatori stanno vivendo nel centro di contatto, gli impatti (su loro, sul cliente, e sulla bottom line) e ciò che deve essere migliorato. Le osservazioni e i focus group sono due buoni strumenti da utilizzare in questa fase.
2. Identificare le opzioni per risolvere il problema. Abbiamo la tecnologia, ma non la stiamo utilizzando? Abbiamo bisogno di aggiornare o aggiungere una specifica funzionalità? O abbiamo bisogno di risanare un gap con le attuali tecnologie? Cercate intuizioni ed esperienze in tutta l'organizzazione.
3. Sviluppare ed eseguire il piano per risolvere il problema definito con l'opzione appropriata. Questo passaggio è il momento in cui i responsabili IT e il contact center cominciano a muoversi dall'intuizione verso l'input all'azione.

Non è difficile immaginare il miglioramento della reazione di Jane se Maria fosse stata dotata degli strumenti nella tabella 1. Ora, quando Jane deve utilizzare la comunicazione assistita dall'operatore, Maria può immediatamente rispondere dicendo: "Jane, vedo che sta cercando di impostare un destinatario del pagamento. Posso aiutarla in questo?" Maria ha un sistema che le mostra i problemi e le offre delle ipotesi di soluzione. Questa singola esperienza

migliorerebbe l'interazione di entrambe e questo tipo di buona volontà può avere un impatto positivo sull'immagine che Jane ha della compagnia e sull'immagine che lei ne darà all'esterno.

Naturalmente, un'altra chiave del successo per gli operatori è avere un'adeguata supervisione della gestione e del supporto. Il box affronta il ruolo che gli strumenti di gestione delle prestazioni svolgono nell'aiutare i supervisori a gestire efficacemente gli operatori e a sostenerli. Anche la tecnologia può essere il loro migliore amico.

Non basta cambiare ... serve un cambiamento intelligente

Un mio mentore disse una volta: "Non fare qualcosa tanto per farla" In questo caso: "Non comprare la tecnologia per la tecnologia" o, meglio, "non cambiare tanto per cambiare". Le soluzioni di successo sono guidate dai processi mentre la tecnologia e gli uomini sono di supporto. Ogni strumento richiede accurata pianificazione, gestione del cambiamento e revisione dei processi quali mattoni per la progettazione di successo. L'implementazione richiede la collaborazione tra il contact center e l'IT per sfruttare efficacemente la gamma appropriata di caratteristiche e funzioni e per garantire l'integrazione dei molti (esistenti e nuovi) strumenti e canali.

Quindi, mentre cercate di migliorare la vita degli operatori e dei supervisori (e dei clienti), tenete in considerazione i cambiamenti organizzativi e di processo che devono accompagnare l'implementazione della tecnologia. Anche se questi cambiamenti possono essere davvero emozionanti, pensiamo che la tecnologia rappresenta in realtà solo il 20% della ricetta per il successo. L'altro 80%? Le persone e i processi, sostenuti dalla gestione del cambiamento volto a rafforzare e sostenere il cambiamento in modo efficace utilizzando la tecnologia.

Una ricerca di Prosci mostra che i progetti con una gestione del cambiamento efficace hanno una possibilità di successo maggiore da tre a sei volte, considerando il tempo, il budget e il raggiungimento dei benefici finanziari previsti (fonte: Prosci, www.changemanagement.com). Quindi, mentre perseguite il cambiamento, ricordate che non è misurato dall'uso della tecnologia, ma dal suo impatto positivo.

I migliori amici semplificano le cose

La tecnologia può aiutare gli operatori ad avere successo in un mondo sempre più complesso. Coloro che fanno investimenti significativi nella customer experience attraverso i media alternativi, portali web self-service, IVR e altri media, sono obbligati a investire ugualmente negli strumenti che aiutano gli operatori a supportare i bisogni dei clienti, siano essi semplici o complessi, routinari o straordinari. Coinvolgendo gli operatori nella pianificazione, nella progettazione, nella sperimentazione e nella produzione e garantendo un'attenta applicazione che sfrutta la gestione del cambiamento, questi strumenti possono davvero diventare il miglior amico dell'operatore.

Non dimenticare Strumenti per la Frontline Supervisore e Contact Center Support

Idealmente, i supervisori spendono almeno metà del loro tempo per sviluppare e formare il personale di prima linea. Purtroppo, molti spendono la maggior parte del loro tempo ad occuparsi dell'affidabilità degli operatori e a trattare compiti amministrativi. La **Figura 2** mostra come la piramide è capovolta rispetto a quella che vorremmo fosse.

Le soluzioni di gestione delle prestazioni possono aiutare a risolvere problemi di gestione del tempo del supervisore della prima linea. Gli strumenti che possono diventare il "migliore amico" includono scorecard, dashboard e alert, sistemi di monitoraggio della qualità (compreso VoC con feedback specifico sull'operatore da parte dei clienti), gestione della forza lavoro e analytics, nonché strumenti di coaching con caratteristiche di incentivazione, di compensazione e di riconoscimento.

Cercate di scegliere la suite di strumenti a supporto del supervisore (e del personale di supporto) con l'approccio POP che abbiamo descritto nell'articolo.

Tabella 2: La tecnologia migliora la vita dei supervisori

SUPERVISOR/SUPPORT STAFF EXPERIENCE TODAY	TECHNOLOGY SOLUTION
Dump dei dati del report in Excel e manipolazione per inserirli nei report a venire con i rapporti necessari	Report con Core ACD sulla gestione dei contatti con flessibilità nell'uso dei report standard e nelle configurazioni necessarie per rispondere ai bisogni
Visione limitata in tempo reale e creazione manuale di riassunti storici	Performance scorecards, dashboards, e alerts che raccolgono dati dal sistema, mostrano una vision colorata e danno un'immagine immediate dei trend
Poca analisi di ciò che i dati nei report riferiscono	Strumenti di analytics che mostrano la relazione tra i dati per facilitare l'analisi delle cause e dei potenziali miglioramenti
Valutazione di qualità delle chiamate vocali, spesso tramite rilevazioni in tempo reale (e spesso compromesse durante i picchi)	Quality Monitoring (QM) con screen capture e possibilità multimedia, rendere possibile la domanda e risposta h24
Nessuna prospettiva del cliente sul servizio o commenti solo saltuari che mostrano la visione globale dell'azienda da parte del cliente (ad esempio con Net Promoter Score)	Voice of the Customer (VoC) specifico per l'interazione e per l'operatore con feedback tramite punteggi e commenti
Gestione dei turni tramite Excel, magari usando modelli Erlang per determinare la quantità di staff necessario per le telefonate	Gestione della forza lavoro con una previsione, un'organizzazione e un report tra media
Formazione limitata e con poca struttura e nessuna affidabilità	Strumenti di formazione che aiutano a definire topic per le sessioni legati ai risultati delle performance, alle azioni e agli obiettivi di miglioramento e al track, e ai report sui risultati delle sessioni (idealmente legati a QM, VoC, e altri punteggi di performance nella scorecard)
Utilizzo frequente di memo e email o bollettini intranet per comunicare update agli operatori. Alcuni usano sistemi di Corporate/HR Learning Management	LMS/eLearning targettizzato per i bisogni del contact center e integrato con gli altri strumenti di performance, identificando e fornendo moduli eLearning specifici nei momenti appropriati e controllo del progresso fatto

CMI Customer Management Insight

La rivista per chi si occupa della

relazione con il cliente: responsabili CRM, Contact Center,
Customer Experience, Marketing e Comunicazione.

I numeri del 2012 sono gratis

Per avere un saggio degli argomenti trattati può consultare gratuitamente i primi otto numeri del 2012 su www.cmimagazine.it

Come seguire CMI Customer Management Insights

- Può **isciversi alla newsletter** mensile gratuita compilando il form su www.cmimagazine.it
- Può **richiedere un numero omaggio** della rivista scrivendo un'email a newsletter@cmimagazine.it.
- Può **approfittare dell'offerta speciale** per l'abbonamento di 10 numeri, con lo sconto del 20%, euro **56,00** (invece di 70,00) ma **si affretti perché scade il 30 giugno. Invii subito la richiesta a newsletter@cmimagazine.it**.



www.cmimagazine.it

Per informazioni e contatti:

Letizia Olivari - tel. 348 4108411 - letizia.olivari@cmimagazine.it