



KPI e Customer Satisfaction



Indicatori di performance



CSI, NPS, VoC, CX...



Quality Monitoring



Customer Management *insights*



## NUE 112: i cittadini sono soddisfatti?

Il Numero Unico Europeo d'emergenza (NUE) 112 è pensato per rispondere al meglio a tutte le richieste di soccorso dei cittadini europei in tutto il territorio dell'UE. In Italia tuttavia le buone intenzioni sono messe a dura prova dalla qualità di gestione del servizio.

Il 112 è il Numero Unico Europeo d'emergenza voluto dalla Comunità europea per garantire ai cittadini degli Stati membri la possibilità di un soccorso rapido in tutto il territorio dell'Unione. È sufficiente comporre questo numero gratuito per essere assistiti e localizzati dalla centrale operativa NUE, che avvia le procedure per i soccorsi necessari, abbattendo quindi tutti gli ostacoli che possono presentarsi durante l'iter di richiesta d'aiuto, soprattutto in un Paese straniero. Con grande ritardo, in sordina e dopo aver

di **Vittorio Tripeni**  
psicologo della sicurezza  
tripeni@cmimagazine.it

ricevuto una sanzione europea, l'Italia ha avviato il NUE. Sull'efficacia del servizio, che raccoglie le chiamate d'emergenza, un tempo indirizzate ai numeri 112, 113, 115 e 118, presso un unico punto di contatto i cittadini sembrano nutrire qualche dubbio.

### Un po' di storia

Risale al luglio del 1991 la prima proposta di adozione del Numero Unico Europeo 112 da parte di tutti gli Stati membri, formulata attraverso la Decisione europea 917396/CEE, ribadita a dieci anni di distanza circa con la Direttiva 2002/22/CE del Parlamento e del Consiglio europeo, che ha introdotto inoltre l'obbligo di fornire alle autorità preposte ai servizi di soccorso i dati relativi alla localizzazione delle chiamate. Il primo progetto per l'attuazione del NUE 112 presentato dall'Italia nel 2003, ideato dal gruppo di lavoro incaricato dal Ministero dell'Innovazione tecnologica, non contemplava la possibilità di localizzare le chiamate; nei confronti del nostro Paese è stata quindi aperta una procedura d'infrazione che ha portato a una sanzione da parte della Corte di Giustizia europea. A seguito di questa condanna il Governo italiano ha affidato a un gruppo tecnico il compito di formulare un nuovo piano per la corretta attuazione delle normative europee. Questo ha portato all'elaborazione del progetto NUE 2009 Integrato e allo studio di un disciplinare di procedure comuni di risposta al 112, con la prima realizzazione sperimentale di un Call Center Laico (CCL NUE 112) realizzato presso la centrale 118 di Varese e avviato ufficialmente il 21 giugno 2010. Il compito di garantire l'operatività dei CCL NUE 112 è stato affidato all'Azienda Regionale Emergenza Urgenza (AREU) della Lombardia come apripista e il 7 agosto 2015 fu stabilita con la legge n. 124 l'istituzione del NUE 112 su tutto il territorio nazionale e la realizzazione di centrali operative in ambito regionale. Volontà ribadita il 20 gennaio 2016 con l'approvazione dei primi 11 Decreti Legislativi di attuazione della legge 124/15, in cui si legge che *“entro due anni dalla data di entrata in vigore del presente decreto, il Ministero dell'Interno provvede a sottoscrivere con tutte le regioni interessate i protocolli d'intesa”* necessari alla completa realizzazione del NUE 112 su tutto il territorio nazionale.

### Il modello italiano

Come accennato, il modello di realizzazione del NUE finora attuato in Italia prevede l'istituzione del cosiddetto Call Center Laico. Di cosa si tratta? Il Call Center per il NUE 112 è definito laico perché il primo livello di presa in carico e gestione della chiamata d'emergenza è affidato a operatori *laici*, ovvero non appartenenti alle forze istituzionali dei Carabinieri, della Polizia di Stato, dei Vigili

del Fuoco e dell'Emergenza Sanitaria. Il compito di tali operatori – selezionati dalla Regione all'interno delle categorie di lavoratori socialmente utili, in cassa integrazione o in distacco temporaneo dal sistema regionale – è quello di ricevere le chiamate, localizzarle, capire genericamente il bisogno del cittadino e inoltrare la chiamata – unitamente alla scheda elettronica di contatto, contenente i dati del chiamante – all'amministrazione competente per funzione e territorio. Quest'ultima è incaricata dell'attivazione immediata del soccorso, talvolta previa verifica dei dati ricevuti dalla centrale operativa del 112. Oltre alla funzione di localizzazione, il servizio è caratterizzato dall'accessibilità per i disabili – con un apposito servizio di messaggistica –, dalla possibilità di teleconferenze per traduzioni multilingua, dal collegamento con il CED interforze del Viminale e dalla possibilità di gestire in modo coordinato e integrato le emergenze da parte delle varie forze coinvolte.

### Dalla teoria alla pratica

Sulla carta il NUE 112 in Italia sembra dunque essere un servizio eccellente e impeccabile, capace di processare una richiesta d'aiuto in un tempo medio di circa 40 secondi. Se però si interrogano i fatti, la situazione appare molto meno rosea: i cittadini non hanno ricevuto adeguate spiegazioni riguardo al nuovo servizio, e spesso non sono soddisfatti della procedura seguita per la raccolta e l'inoltro delle chiamate, giudicata il più delle volte lenta, macchinosa, inadeguata per gestire con tempestività ed efficacia le emergenze.

La stessa Commissione europea ha contestato all'Italia la necessità di rispondere alle richieste dei cittadini europei dalla centrale operativa del 112, senza doverle convogliare ad altri organi. Le lagnanze dei cittadini/utenti segnalano che la efficienza del primo livello di contatto non contribuisce pienamente alla qualità del servizio, e che l'intervento degli operatori laici (la cui formazione, se confrontata con quella del personale delle centrali integrate europee appare del tutto inadeguata - un mese contro due anni di formazione con pregressa base accademica) potrebbe essere addirittura automatizzato per aumentare la rapidità degli interventi.

Sembrerebbero soprattutto queste le criticità che attualmente gravano sull'efficacia di un pronto intervento veramente capace di rispondere adeguatamente alle richieste di soccorso ricevute.

Due chiari segnali della necessità di avviare interventi adeguati di sviluppo organizzativo e *sensemaking* del servizio NUE 112 in Italia, che ha tutte le potenzialità per apportare notevoli benefici e vantaggi ai cittadini ma anche agli operatori incaricati della gestione della pubblica sicurezza e dell'emergenza.

# Misurare la soddisfazione del cliente

Le aziende agiscono ormai in un mercato sempre più orientato al servizio, che ha portato con sé una maggiore attenzione al tema della soddisfazione del cliente. Alla Customer Satisfaction, al rilevamento di feedback sulle attività aziendali, ma anche all'Employee Engagement e allo sviluppo di un approccio più flessibile nella gestione delle richieste dei clienti deve quindi rivolgersi l'attenzione del management per promuovere un cammino di crescita e sviluppo.



Chiara Munzi

c.munzi@libero.it

Il tema della misurazione della soddisfazione del cliente sta acquistando, nel corso degli ultimi anni, un'importanza fondamentale per molte aziende, anche se non ancora per tutte. L'importanza varia notevolmente in base alla tipologia di azienda, ovvero a seconda del tipo di prodotto o servizio offerto al cliente, ma anche in base alle dimensioni dell'azienda stessa. Altro elemento fondamentale per valutare il peso della soddisfazione del cliente è la sede geografica dell'azienda: è noto infatti che l'esperienza americana in questo ambito ha fatto certamente da apripista rispetto a tutto il resto del mondo, in tutti i settori. È bene sottolineare che il tema della soddisfazione del cliente, della qualità erogata e di quella percepita, si affaccia sui mercati nel momento in cui avviene il **passaggio dal mercato orientato al prodotto al mercato orientato al servizio**, ovvero da quando le aziende iniziano a capire che la soddisfazione del singolo cliente è fondamentale per mantenere e integrare la propria produzione e il proprio fatturato: *"Il divario tra clienti soddisfatti e insoddisfatti può far fallire un'azienda"*<sup>1</sup>.

## Qualità e Customer Satisfaction

Fatte queste considerazioni di massima, addentriamoci nei principali motivi per cui si rende necessario misurare la Customer Satisfaction, ovvero quanto i prodotti e i servizi forniti da un'organizzazione abbiano soddisfatto i rispettivi clienti. In un mercato altamente competitivo come quello moderno, dove la crisi del sistema economico è molto forte, la Customer Satisfaction può fare la differenza; ecco perché va misurata, e questa misurazione va fatta costantemente.

È ovvio che sono moltissimi gli elementi che possono influenzare la soddisfazione del cliente, anche perché la stessa varia molto da individuo a individuo.

Ma quali possono essere le variabili che influenzano il grado di soddisfazione di un cliente?

- Fattori psicologici
- Variabili fisiche
- Sensazioni ed esperienze
- Abitudini e opinioni di altri opinion leader
- Prodotti e servizi della concorrenza

Ecco perché non è così semplice effettuare una rilevazione corretta della Customer Satisfaction, ed ecco quindi perché è fon-

damentale organizzare e pianificare delle rilevazioni soltanto attraverso dei professionisti del settore.

Molto spesso le aziende iniziano ad approcciare questo mondo effettuando delle rilevazioni di tipo *self made*, ovvero senza avere delle idonee strutture per farlo, e i risultati ottenuti sono tutt'altro che veritieri.

È fondamentale sapere che **se l'indagine non è costruita in modo corretto non possiamo certamente pensare di ottenere dei risultati utili**. In sostanza molto spesso impieghiamo mezzi, energie e personale per effettuare l'indagine, ma quello che si ottiene non è la reale fotografia della realtà; anzi, il risultato potrebbe farci erroneamente concludere che fare delle indagini di questo tipo non è affatto conveniente.

Il monitoraggio della qualità, dunque, può essere effettuato, a mio parere, solo da strutture competenti che in azienda si occupano di fare questo, oppure da società specializzate.

Per quanto riguarda la mia esperienza, lavorare con delle società esterne fornisce sicuramente il vantaggio di poter avere una rilevazione molto più oggettiva.

La **rilevazione esterna** permette infatti di evitare qualsiasi problematica di relazione con il personale o con le strutture interne che potrebbe influenzare la rilevazione, minando in qualche modo l'oggettività.

Certo, individuare un fornitore serio e capace, formarlo adeguatamente sui processi e sulle procedure interne per effettuare una rilevazione di alta qualità non è sempre facile, tutt'altro.

Ovviamente chi decide di demandare questo servizio internamente ha il vantaggio di avere un personale già in linea con le procedure interne, ma il rischio è certamente quello di *offuscare* l'oggettività della costruzione della rilevazione.

Prima di fare una scelta, quindi, le considerazioni che il management deve fare sono molte:

- Le rilevazioni sono costanti o occasionali?
- Vengono fatte su tutti i prodotti/servizi?
- Vengono effettuate su tutto il personale o solo su quello operativo e più direttamente a contatto con i clienti?
- La rilevazione è ciclica (per esempio una volta all'anno) oppure avviene sempre al lancio di un nuovo prodotto/servizio?

Ogni valutazione della soddisfazione del cliente implica un **sensibile aumento delle revenue aziendali**; e anche se l'aumento fosse minimo, il fatturato incrementale mese su mese, anno dopo anno, sarà certamente significativo - questo soprattutto in mercati dove la concorrenza è molto forte e in un momento in cui incrementare la clientela, a causa delle contingenze economiche, è molto difficile.

<sup>1</sup> Harvard Business Review

## Sistemi di misurazione

Le modalità di svolgimento di un'indagine condizionano la qualità e l'utilità delle informazioni prodotte: in sostanza dobbiamo capire bene **che cosa andare a monitorare e perché**. La nostra attenzione deve essere focalizzata su due ulteriori elementi:

- Come costruire le domande
- Come analizzare le risposte

La misurazione classica della soddisfazione del cliente si basa su un questionario che utilizza la **scala Likert**, ovvero una tecnica che misura l'atteggiamento dei clienti rapportato a un certo numero di affermazioni che esprimono un atteggiamento negativo o positivo in relazione all'affermazione riportata; la somma di questi giudizi fornisce sostanzialmente l'atteggiamento dei clienti nei confronti dell'azienda o dello specifico prodotto/servizio analizzato. In genere per ogni item, ovvero affermazione, abbiamo una scala numerica (per esempio da 0 a 5) dove i clienti decidono di posizionarsi. Ovviamente le domande possono essere fatte ai clienti in diversi modi:

- Faccia a faccia
- Mediante un'intervista telefonica
- Tramite questionario inviato a mezzo posta
- Tramite e-mail, quindi questionario elettronico

È chiaro che potremmo anche **utilizzare più sistemi e integrarli**: un simile approccio, soprattutto nella fase iniziale, permetterebbe di capire quale sistema ottiene un indice di maggior successo di risposta.

Ricordiamoci sempre che ci sono delle **regole** che necessariamente devono essere rispettate quando svolgiamo questo tipo di attività:

- Se facciamo un'indagine, diamo sempre seguito a quello che chiediamo: dobbiamo necessariamente isolare eventuali reclami o segnalazioni gravi per poter intervenire e magari ricontattare il cliente.
- Cerchiamo di sottoporre il questionario al cliente sempre e comunque a breve distanza dalla sua esperienza con noi; se facciamo passare troppo tempo il cliente potrebbe perdere anche la sua memoria emo-

zionale legata a quell'esperienza.

- Non induciamo mai il cliente a rispondere in cambio di qualcosa, poiché questo potrebbe compromettere la sua versione.
- Ricordiamoci sempre di fare poche ma chiare domande, lasciando spazio a un campo libero in cui il cliente può esprimersi e *parlare*.

## La soddisfazione del cliente interno

C'è un altro tema importante: quanto incide la soddisfazione del cliente interno sulla relazione con il cliente esterno? Le interrelazioni tra questi due elementi a mio parere sono molte, ma forse le analisi, gli studi e le rilevazioni sul tema non hanno raggiunto ancora un alto grado di maturità.

È chiaro che dei clienti interni soddisfatti - che nel corso del tempo hanno maturato anche un grado di attaccamento all'azienda e se ne sentono parte attiva - avranno una relazione con il cliente e una proattività completamente diversa rispetto a chi non ha sviluppato questo livello di affiliazione aziendale.

Il tema della soddisfazione dei clienti interni e quindi dei dipendenti è certamente troppo vasto per essere trattato in un articolo; quello che va sottolineato, per ora, è soltanto che **le aziende orientate alla soddisfazione dei clienti hanno certamente una maggiore efficienza e di conseguenza clienti maggiormente soddisfatti**, perché magari ricevono delle risposte più puntuali, più precise, in tempi brevi.

Stabilire il grado di efficienza e di soddisfazione del dipendente - che, come abbiamo visto prima, può essere indagato in molti modi - diventa fondamentale quando abbiamo tanti dipendenti che sono a diretto contatto con i clienti. Più sono i punti di contatto che abbiamo con i clienti, maggiori devono essere le attenzioni che dedichiamo sia al cliente che al dipendente che si relaziona con lui.

Il tema della soddisfazione del cliente, le analisi per valutarla e le attività da mettere in campo per aumentarla stanno notevolmente cambiando le organizzazioni aziendali, perché le figure coinvolte ora devono essere formate anche per analizzare i feedback, ma soprattutto per reagire, sviluppando la **flessibilità** necessaria per **creare nuove strategie, nuovi piani di marketing** adatti alle esigenze che anche improvvisamente, quindi a seguito di un'indagine, possono emergere.

### CMI - CUSTOMER MANAGEMENT INSIGHTS

Anno 5 - N. 3 - Aprile 2016  
Numero unico

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

**Hanno collaborato:** Chiara Munzi, Grazia Galotti, Gary Kaiser, Vittorio Tripeni

**Impaginazione e grafica:** Matteo Olivari  
grafica@matteoolivari.it

**Sito web:** Luca Tripeni Zanforlin  
luca@lippocastano.it

**Abbonamenti on line:**  
www.cmimagazine.it/abbonamenti

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

**CMI Customer Management Insights**  
è una testata specializzata realizzata da  
L'Ippocastano Srl  
P. Iva 03328430966  
via Valparaiso, 8 - 20144 Milano



# Customer Experience e indicatori di performance

Nel nuovo scenario delineato dalla digitalizzazione la voce del cliente si fa sentire sempre più forte e chiara, indicando inequivocabilmente che la fidelizzazione passa attraverso la soddisfazione. Saper monitorare al meglio la qualità della Customer Experience offerta fornisce alle aziende gli strumenti indispensabili per raggiungere l'eccellenza.



**Grazia Galotti**

Experienced Customer Services Director,  
Omega 3C

Nell'attuale contesto economico le organizzazioni devono migliorare gli standard di servizio al cliente. Con la digitalizzazione la voce del cliente si è fatta più forte e chiara: i clienti sono informati, esercitano i loro diritti e scelgono prodotti e servizi che sono in grado di garantire livelli di soddisfazione ottimali.

**Il vantaggio competitivo è quindi determinato da alcune dinamiche essenziali del servizio al cliente**, che le aziende dovrebbero prendere in considerazione per attrarre e mantenere i propri clienti. Integrare questi elementi può essere la chiave per rispondere ai bisogni dei consumatori ancor prima che siano propriamente espressi. Ecco alcuni esempi:

- Un'azienda che cura i propri clienti in prima istanza si prende cura di tutte le persone che, internamente o esternamente, gestiscono le interazioni con i clienti: la formazione costante e la focalizzazione su comportamenti positivi che esemplificano la **cordialità**, la **reattività** e la **disponibilità** verso il cliente sono elementi che non solo giocano un ruolo significativo nella **fidelizzazione dei clienti**, ma che rinforzano l'impegno e la motivazione interna di tutte le persone dell'organizzazione.
- Le organizzazioni che rinforzano, motivano, arricchiscono la propria forza lavoro con **contenuti di qualità** e adottano **robuste knowledge base** sono in grado di gestire ogni richiesta dei clienti. Le persone impegnate nella gestione dei clienti diventeranno **pensatori creativi**, capaci di suggerire soluzioni che potranno essere adottate in modo tempestivo.
- Un'**esperienza superlativa** crea fattori che difficilmente i competitor possono duplicare. Per esempio, alcune organizzazioni hanno compreso l'importanza di ogni singolo cliente ogni volta che interagisce con l'azienda: singole azioni che manifestano l'attenzione al cliente, che replica la sua esperienza attraverso il passaparola e i suoi legami interpersonali; esperienza che si trasforma in **percezione pubblica positiva** per tutta l'organizzazione.
- Un **servizio esemplare è difficile da duplicare**: ogni organizzazione adotta una propria modalità di interazione con i clienti. Le organizzazioni che operano con elevati standard qualitativi e si impegnano a fornire un servizio straordinario hanno clienti che sono sostenitori dell'azienda. Una **pubblicità gratuita** che diventa un evidente **vantaggio competitivo** quando si comprende la relazione che esiste tra soddisfazione e fidelizzazione del cliente.

- Per favorire la fidelizzazione dei clienti le organizzazioni hanno bisogno di sviluppare ed eseguire **servizi impeccabili di livello superiore allo standard**; questo livello renderà meno probabile l'abbandono del cliente, molto spesso a prescindere anche dal prezzo.
- **Risposte tempestive ed esaustive sono un valore essenziale per il cliente**. Le aziende dovrebbero integrare e reiterare le politiche e le procedure attraverso risposte tempestive e comunicazioni oneste, accurate e aperte con i loro clienti, rimanendo fedeli ai propri valori, al brand, ai prodotti e ai servizi.
- Per misurare il successo le aziende devono impegnarsi per cercare di soddisfare e superare le aspettative dei clienti. L'individuazione e attivazione di **indicatori di performance** che misurano processi e procedure in essere costituiscono un indispensabile strumento di verifica costante della qualità del servizio erogato, e consentono un efficace governo delle operation. Restare in contatto con i clienti, sollecitare il loro feedback, riduce i reclami e massimizza la fidelizzazione con ricadute positive sul fatturato e sulla riduzione del churn.

## Come e cosa misurare

Se gli elementi sopracitati sono spunti di riflessione sullo stile di interazione da tenere con i clienti per creare una eccellente Customer Experience, il tema di come e cosa misurare necessita di un approfondimento specifico.

Esistono sistemi di raccolta di feedback dei clienti che per la loro modalità di raccolta, scala valoriale, numero e tipologia di domande sono poco utili sia ai fini di un ascolto efficace sia per poter intervenire concretamente sui problemi posti dai clienti stessi.

Il processo di misurazione della Customer Experience deve considerare sia il feedback del cliente (qualità percepita) sia il monitoraggio della qualità erogata dagli operatori durante le interazioni, dato che, in ultima analisi, chi genera la Customer Experience sono gli operatori stessi.

Perché il processo di raccolta dei feedback dei clienti sia efficace è necessario che le domande siano formulate in modo tale da poter identificare **driver correttivi azionabili e misurabili**.

La classica domanda NPS – se di per sé può essere una rilevazione utile al marketing – per le attività tipiche del Contact Center non fornisce nessuna indicazione azionabile ai fini operativi. Il fatto che un cliente possa suggerire ad altri di acquistare o meno un prodotto/servizio non è necessariamente legato all'interazione avuta con il Contact Center: potrebbe, cioè, dipendere dalla vision dell'azienda, dalla qualità del prodotto,

## News

### Amilon e IMA Europe



Il 5 maggio 2016, per la prima volta in Italia, si svolgerà la conferenza internazionale IMA Europe, promossa dall'Associazione Europea di Reward, Recognition & Incentive Marketing, a Villa Erba (CO). Relatori di spicco e operatori del settore provenienti da tutta Europa si confronteranno sui temi dell'incentive e del loyalty marketing. IMA Europe ha affidato l'organizzazione della conferenza in Italia ad Amilon, società del Gruppo ECRM già da qualche anno attiva nell'Associazione. Sarà un'occasione unica di conoscenza e condivisione delle best practices, nel corso della quale saranno illustrate esperienze di employee engagement, novità in tema di incentive alla forza vendita e al trade, sistemi di rewards e ultime frontiere del digitale, con particolare attenzione anche al contesto italiano.

### Customer Engagement su Cloud

Interactive Intelligence ha presentato a Milano il nuovo servizio cloud per il Customer Engagement, PureCloud. Grazie alle sue funzionalità avanzate, il deployment rapido e un semplice abbonamento mese per mese, questa soluzione offre ai Contact Center un impatto sul business accelerato, garantisce risultati costanti e la più innovativa esperienza tra cliente e agente.

### IAB Italia per una UX di qualità

Rispettare l'utente e rendere piacevole la User Experience: questi i tratti distintivi di un buon advertising promossi e difesi da IAB Italia, che prende così posizione sul fenomeno dell'AD Blocking. L'Associazione crede fortemente che la Customer Satisfaction sia uno degli obiettivi principali e primari da perseguire in tutti gli ambiti, e si impegna nel fare in modo che tutti gli attori della Industry mostrino una rinnovata

dall'attenzione dell'azienda per l'ambiente o per il rispetto di regole etiche.

Ecco perché le domande devono necessariamente fare riferimento all'esperienza che il cliente ha avuto durante l'interazione: cortesia, chiarezza, comprensione della richiesta, rapidità, soluzione fornita, numero di interazioni necessarie per risolvere la richiesta – solo per citare alcune aree oggetto del questionario. Dotandosi poi di una soluzione di **Speech & Text Analytics**, le risposte dei clienti alle domande aperte, con la raccolta dei verbatim, diventano una fonte preziosa e interessantissima per conoscere la *voce del cliente*, rivedere processi e procedure sulla base dei suggerimenti, migliorare la comunicazione, i prodotti e i servizi.

In che tempi e con quali media invitare i clienti a esprimere una loro valutazione? Tema molto interessante questo, che dipende da molti elementi, a cominciare dalla disponibilità di informazioni sul cliente stesso: tipo di target (consumer o aziende), contattabilità/privacy, telefono, telefono cellulare, e-mail, motivo del contatto, prodotto, ecc. Se le informazioni sono disponibili, modulando la comunicazione in funzione del target, è preferibile che la richiesta di feedback venga inviata "a caldo", nel corso della giornata in cui è avvenuta l'interazione: l'esperienza è vicina e quindi più facile da ricordare e rivivere. Circa i media, l'utilizzo di SMS o e-mail che rimandano a una landing page che il cliente può facilmente compilare nei tempi e luoghi che preferisce si sta dimostrando molto efficace in termini di redemption, campionatura, e ottimizzazione dei costi rispetto alle interviste telefoniche che ancora oggi vengono utilizzate.

### Gestire al meglio dati e performance

Gli indicatori di performance (KPI), infine, sono il tema centrale per il monitoraggio delle performance, e sottintendono processi e procedure che solo se misurati possono essere compresi, governati, modificati - ove necessario - per stare a contatto diretto con le esigenze dei clienti e recepire i loro suggerimenti.

In questo contesto è necessaria una piattaforma di **Analytics**, una soluzione robusta di **Performance Management e Business Intelligence**, capace di dare un concreto supporto ai manager attraverso una chiara e completa visione delle operation, di fornire dati, informazioni e insight da analizzare, comprendere e trasformare rapidamente in azioni efficaci; una piattaforma in grado di:

- realizzare vari livelli di drill up & down;
- individuare benchmark dinamici attraverso innovativi indicatori di sintesi in grado di valutare il livello complessivo delle performance e di avere il pieno controllo di ogni metrica e KPI;
- individuare immediatamente quali eventi influenzano le metriche e aumentare la predicebilità;
- suggerire le aree di miglioramento e i processi sui quali lavorare per raggiungere l'eccellenza del servizio ottimizzando i costi.

Fino ad oggi, infatti, con i sistemi di reporting e di monitoring esistenti è stato impossibile, o molto difficile, **trasformare i dati in informazioni davvero utili a prendere decisioni rapide ed efficaci in tempi rapidissimi.**

### Conclusioni

Quanto fin qui esposto vuole essere uno spunto di riflessione circa il processo virtuoso che ha per obiettivo il miglioramento continuo delle interazioni con i clienti.

Omega 3C ha sviluppato la soluzione 3C-X Analytics, per la rilevazione della Customer Experience generata all'interno del Contact Center (e non solo): *ready to use*, personalizzabile, in modalità SaaS, la soluzione è implementabile nell'arco di 3 o 4 settimane.

I risultati della rilevazione sono immediatamente visibili, clusterizzati nelle aggregazioni più consone alla lettura dello scenario di riferimento, e l'analisi dei verbatim è disponibile in real time.

Sono quindi evidenti i vantaggi che derivano dall'adozione della soluzione 3C-X Analytics in termini di rapidità nei processi decisionali e nella risposta time to market.

## LA DOMANDA

*Misurare la soddisfazione del cliente è un'attività complessa, e la scelta della scala di misura influenza l'utilizzo che si potrà fare dei dati raccolti. Nella vostra esperienza qual è il metodo più utilizzato e quale aiuta di più a migliorare la relazione con il cliente?*

**Fabio Regazzoni**  
CEO Ecrm



La metrica di rilevazione della soddisfazione del cliente che abbiamo utilizzato con più successo prevede l'impiego di scale relative, espresse come accordo/disaccordo, basate su uno o più livelli "al di sotto", un livello "in linea" e uno o più livelli "al di sopra" delle aspettative del rispondente in merito alla performance dei singoli item - dove la distanza dal livello "in linea" misura l'importanza dello scarto (negativo o positivo) dalle performance attese. I valori rilevati sui singoli item vanno a comporre un indice di soddisfazione complessivo (CSI) e forniscono indicazioni sul mix di leve da attuare per massimizzare la probabilità di retention del rispondente. Nella nostra esperienza l'utilizzo di scale assolute per la misurazione del livello di soddisfazione sui singoli item che compongono l'indice globale non consente di misurare il gap tra il livello di performance atteso e quello percepito dal rispondente, e impatta sulla possibilità di individuare il giusto mix di leve.

**Paolo Fabrizio**  
Social Customer Service Expert, Autore, Speaker



Il metodo più utilizzato e più inflazionato è senza dubbio il Net Promoter Score (NPS). Il motivo di questo successo risiede nel fatto che in cambio di una sola domanda l'azienda raccoglie dati che le consentono di segmentare i propri clienti. Tuttavia **esso non è in sé sufficiente per misurare** in modo completo il grado di soddisfazione, dal momento che il cliente si limita a riferire le proprie intenzioni, ma non garantisce che si comporterà come dice. Pertanto è consigliabile **integrare l'NPS con altri strumenti quali, per esempio, il Customer Effort Score (CES)**, che indica il livello di sforzo sostenuto dal cliente per far gestire il proprio caso dall'azienda. Analizzando i risultati ottenuti attraverso NPS e CES si possono ottenere sia dati di natura emozionale sia dati esperienziali, che consentono quindi all'azienda di migliorare il servizio offerto, correggere alcune procedure o addirittura modificare parzialmente i propri prodotti e servizi.

attenzione verso una buona pubblicità online che possa consentire una corretta e naturale fruizione dei contenuti. La volontà di IAB, a livello globale, è quella di far sottoscrivere ai propri associati una dichiarazione di impegno a creare formati e contenuti pubblicitari non eccessivamente invasivi, e sempre gestiti nel rispetto del patto di attenzione sottoscritto con gli utenti.

### L'insurance si evolve



La continua evoluzione dell'IoT, insieme alle aspettative sempre più elevate dei clienti della generazione Y (clienti tra i 15 e i 34 anni), impone una svolta a tutte le compagnie assicurative che non vogliono restare indietro rispetto a competitor emergenti, come testimoniato dal World Insurance Report 2016 (WIR) di Capgemini ed Efma. Il consiglio per le compagnie assicurative è, nel breve periodo, di costruire strutture solide e agili; nel medio termine, di affinare la propria value proposition attraverso alleanze strategiche e data-driven insight; nel lungo termine, infine, di concentrarsi sulla trasformazione del business per tenere testa all'emergere di nuovi profili di rischio e di nuovi modelli d'interazione.

### Digital marketing e PMI

Co.Mark ha svolto una ricerca su un campione di PMI italiane che operano nel settore della produzione industriale mettendo in relazione le quote di fatturato e le politiche commerciali attuate per l'internazionalizzazione: ne è emerso che da un'attenta gestione e pianificazione delle strategie di digital marketing può dipendere oltre un terzo del fatturato aziendale. Tra le attività più efficaci troviamo le iniziative mirate di Direct E-mail Marketing (DEM) e di Social Media Marketing, insieme a una strategica presenza Web accompagnata da una corretta attività

di posizionamento del sito sui motori di ricerca grazie alla definizione e al monitoraggio delle keywords (SEO). La ricerca evidenzia inoltre che le e-mail devono essere sintetiche, avere un oggetto che catturi subito l'attenzione, un contenuto preciso e un linguaggio accattivante. Questo studio è stato pensato come strumento per aiutare le aziende a capire quali siano gli effettivi vantaggi del digital marketing rispetto a quello tradizionale, che attualmente ricopre ancora un ruolo importante e prevalente nelle PMI.

## 50 Inspiring Women



Tra le 50 donne identificate come più influenti nel mondo hi-tech da Inspiring Fifty, network paneuropeo di donne che ricoprono ruoli di rilievo nel settore della tecnologia, c'è Barbara Cominelli, direttore Commercial Operations & Digital di Vodafone Italia, che gestisce la Customer Experience e tutti i canali di assistenza clienti tradizionali e digitali di Vodafone Italia con un team di circa 3.000 dipendenti in tutta Italia.

Nell'elenco sono presenti altre due italiane: Paola Bonomo, ex responsabile Online di Vodafone Italia, ora Global Marketing Services Director per il Sud Europa di Facebook, e Barbara Labate, Co-founder & Ceo di Risparmio Super.

## WebRTC Product of the Year

TMC ha nominato Vivocha tra i vincitori del premio 2016 WebRTC Product of the Year, grazie alla sua soluzione Video Chat e in virtù del carattere innovativo delle soluzioni di Customer Engagement proposte. Questa piattaforma è riconosciuta da molte aziende come la migliore soluzione per il Customer Engagement online, e permette di incrementare le vendite online, ridurre i costi di gestione e comunicare in real time tramite video, voce e chat. Per oltre vent'anni TMC ha premiato le soluzioni tecnologiche più innovative, e i suoi riconoscimenti sono considerati

## Susanna Gonnella

CEO e Managing Director, My Noi Lab – Susanna Gonnella srl



Quando parliamo di Customer Experience il punto fermo è **garantire un'esperienza in tempo reale, continuativa, emotivamente coinvolgente ed efficace**. Oggi un'azienda che vuole essere competitiva deve considerare **il servizio come la chiave di volta**, perché racchiude i fattori determinanti della Customer Experience. **Il cliente è sicuramente il miglior indicatore della qualità di un servizio**, perché attraverso l'esperienza personale restituisce informazioni dal punto di vista esterno di chi effettivamente fruisce del servizio e di chi compra.

Il grado di soddisfazione del cliente diventa il numero dietro il quale si cela il successo di una strategia. Risulta quindi fondamentale **lavorare sui fattori umani che incidono nella relazione con il cliente**. Strumenti come il Mystery Client, che restituiscono dati oggettivi riferiti alla qualità erogata, possono integrare la Customer Satisfaction fornendo informazioni strategiche: quanto più il **dato rilevato è oggettivo** e ci dice *cosa* ha determinato quel valore, tanto più significative saranno le indicazioni che l'azienda può trarne per **lavorare sul come è possibile muovere quel dato**.

## Leda Riva

Practice Head Customer Strategies, TNS Italia



L'indice ideale di soddisfazione del cliente dovrebbe misurare ciò che promette e generare insight per individuare azioni concrete di miglioramento dell'offerta e della relazione con i clienti. Tecnicamente parlando, deve **riflettere la varietà delle esperienze** dei consumatori/clienti, essere **sensibile a differenze tra sottogruppi, robusto per campioni di piccole dimensioni, applicabile a diverse categorie/industrie**. Oltre alla soddisfazione, deve essere in grado di **prevedere i comportamenti dei clienti** (advocacy, churn, ecc.). Infine, incide sul

successo di un indicatore l'essere **facilmente divulgabile** ai diversi livelli dell'organizzazione e all'esterno.

## Agnese Cotardo

Training, Process & Quality Manager (Italy Private Market), Transcom Italia



La **Customer Experience** è il modello che ha ispirato Transcom nell'implementazione dei propri processi di rilevazione e analisi dei dati di soddisfazione dei clienti per superare alcuni **limiti della tradizionale Customer Satisfaction**. Certamente le scale di misurazione sono uno dei fattori di successo dell'analisi strategica, e vanno ben progettate a seconda dei casi. Per esempio l'**NPS** (Net Promoter Score), uno dei KPI del modello Transcom, impone la scala da 0 a 10, con una elevata graduazione del giudizio fornito dal cliente e una semplifi-

cazione della lettura e dell'interpretazione dei risultati grazie agli standard internazionali. Riteniamo dunque **fondamentale che le scale di valutazione rispettino le esigenze del rispondente**, per far emergere il giudizio con la massima gradualità e semplicità di attribuzione della valutazione, e **dell'analista**, per interpretare correttamente i driver, i giudizi rilevati e trasformare le informazioni in strumenti di supporto reale. Il miglioramento della relazione con il cliente, nel nostro modello, si fonda sulla **centralità della VOC (Voice Of Customer)**, il cui ascolto costante rappresenta la vera *main source* per trasformare la Customer Experience in una **Outstanding Customer Experience**.





## LA DOMANDA

## La soddisfazione del cliente è anche correlata alla capacità di assistenza degli operatori. In che modo il Quality Monitoring può contribuire a elevare la Customer Satisfaction?

**Andrea Foresti**  
Direttore Commerciale, Adabus S.r.l.



All'interno delle conversazioni telefoniche tra cliente e azienda è celata una serie infinita e variegata di dati: modo (cortesia), preparazione (skill), efficacia (capacità risolutiva, velocità, First Call Resolution), soddisfazione o insoddisfazione del cliente, ecc. Un sistema di Quality Monitoring all'altezza degli obiettivi che l'azienda si pone deve essere in grado di scoprire questi dati, organizzarli, renderli omogenei e analizzarli, tracciando quindi con precisione lo stato della relazione con il cliente. Per dare questo risultato una soluzione di Quality Monitoring

deve basarsi su **tecnologie di Speech Analytics, che non danno solo un quadro statistico ma anche analitico della relazione**, entrando nel cuore della conversazione-voce, esaminando parole e frasi (keyword), contenuti, stato emozionale, aderenza tra script e telefonata, ecc. Un sistema di Quality Monitoring efficace è in grado di evidenziare anomalie nei processi che solitamente non sono percepite o valutate adeguatamente, quando al contrario contribuiscono a far diminuire il livello di soddisfazione, fiducia e fedeltà del cliente.

**Grazia Galotti**  
Experienced Customer Services Director, Omega 3C



L'attività di **Quality Monitoring** è molto importante poiché contribuisce in modo determinante sia a **elevare la soddisfazione del cliente** sia ad **accrescere la capacità degli operatori nell'assistere i clienti**. Sono però poche le organizzazioni che, ancora oggi, svolgono questa attività di controllo della qualità erogata dal Contact Center e, quand'anche viene svolta, si tratta di un monitoraggio 1:1 sul field, con una periodicità più che modesta: un processo farraginoso, valutazioni non sempre coerenti, un effort di risorse molto elevato rispetto al campione e ai

dati raccolti. Le tecnologie innovative di **Speech & Text Analytics** stanno rivoluzionando le modalità di controllo della qualità, consentendo verifiche costanti – anche in real time – di tutte le interazioni con i clienti su qualsiasi canale. Una tecnologia che cattura la voce del cliente e restituisce informazioni e analisi di ciò che lamenta e desidera, aiutando team manager e operatori a migliorare la comunicazione, e supportando le organizzazioni nel miglioramento di processi e procedure sottesi alle interazioni dei clienti stessi. **Robusti motori semantici**, sempre più evoluti, consentono inoltre di supportare in modo concreto gli operatori, che possono disporre di knowledge base molto ben strutturate e di facile utilizzo per restituire informazioni univoche ed esaustive. Oggi non si può più prescindere dall'utilizzo di tecnologie *disruptive*: **i clienti sono cambiati e il modello di delivery del servizio deve adeguarsi**.

come i più prestigiosi nel settore delle tecnologie per la comunicazione a livello mondiale. I vincitori sono player di primo piano nel mercato, e le loro soluzioni rappresentano concreti e significativi avanzamenti nel panorama tecnologico.

### Avviato progetto pilota di Swift

Il 5 aprile ha preso avvio il progetto pilota di Swift che coinvolge 21 banche con l'obiettivo di rinnovare i pagamenti e rivoluzionare la CX in ambito di correspondent banking, promuovendo una maggiore velocità, trasparenza e prevedibilità nei pagamenti transfrontalieri. Il progetto sarà attivo fino a dicembre, e i suoi primi risultati saranno presentati e discussi a Sibos 2016, la conferenza annuale organizzata da Swift. Sono due le banche italiane all'interno del gruppo pilota, UniCredit e Intesa Sanpaolo, che hanno deciso di aderire al progetto fin dalle sue primissime fasi. Swift ha dato inizio anche alle attività di formazione dedicate a tutte le banche che hanno aderito all'iniziativa, per garantire loro tutti gli strumenti e le conoscenze necessari per arrivare preparate al lancio del servizio, previsto per il 2017. La prima fase del progetto sarà focalizzata sui pagamenti business to business.

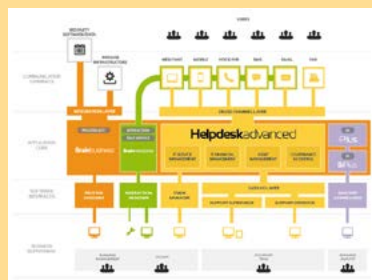
### VTECRM per Elcart



Nuova piattaforma di CRM per Elcart Distribution, che ha scelto VTECRM per la gestione delle informazioni aziendali. Il sistema di CRM open source crea un contenitore centralizzato di informazioni commerciali e gestionali relative ai clienti. Questo sistema prevede l'assegnazione dei nuovi potenziali clienti agli agenti, il tracciamento delle attività di sviluppo commerciale e, quando un potenziale diventa effettivo, l'inserimento in automatico nel gestionale aziendale con l'assegnazione del codice cliente. Ogni richiesta di informazioni o di offerte viene intercettata dalla piattaforma

tramite l'apertura di un Lead: nessuna richiesta viene smarrita, aumentando automaticamente il livello di servizio erogato ai clienti. VTECRM è utilizzato anche per la gestione delle richieste di supporto e di non conformità verso i clienti. Il punto di forza è la centralizzazione di tutte le informazioni utilizzate nella gestione di un caso: in pochi click è possibile risalire a ogni dato e generare report di misurazione sia della qualità del servizio sia di eventuali problematiche ricorrenti.

### Bper Services migliora con Pat



Bper Services utilizza la soluzione Pat HelpdeskAdvanced 10 per ristrutturare e centralizzare i propri servizi, fornendo un supporto univoco a tutti gli istituti e le società del Gruppo mediante un unico sistema di Service Management. L'adozione di un sistema unico e centralizzato, basato totalmente sulle funzionalità della nuova release della piattaforma di Pat, da alcuni anni già in uso internamente, ha permesso al management di identificare e disegnare dei processi e degli iter approvativi specifici, definendo delle



**Stefania Gaetani**  
Training, Process & Quality Manager (Italy Public Market),  
Transcom Italia



Monitorare la qualità di un servizio di Contact Center significa verificare che lo stesso venga erogato con accuratezza in termini comportamentali, procedurali e di contenuto. Numerosi sono gli strumenti di monitoraggio utili, dagli affiancamenti degli operatori alle Mystery Call, dall'analisi dei casi creati sul CRM a quella delle escalation ad altri livelli, dalla verifica della gestione dei canali asincroni ai test somministrati periodicamente sia agli operatori che ai Team Leader, dalle

sessioni di ascolto congiunte Cliente/Outsourcer alle campagne di Customer Satisfaction a caldo o a freddo. Ognuno di questi strumenti permette di evidenziare le eventuali criticità su cui intervenire in modo mirato o le best practice da promuovere per migliorare continuamente il servizio offerto, ma non solo: garantire che ogni richiesta venga gestita e tracciata correttamente permette di implementare modelli di servizio basati sulla profilazione dei clienti grazie all'analisi dei dati raccolti. Profilare i clienti significa poter personalizzare la loro esperienza, anticiparne le esigenze, favorirne la fidelizzazione. Ciò vuol dire gestire i clienti in un'ottica di Customer Experience, di cui il processo di Quality Monitoring è un asset fondamentale.

## CRM: costruire relazioni di valore dalla ricerca del cliente alla sua fidelizzazione

24 maggio 2016

9:00 - 13:00

Copernico Milano Centrale

Sala Lunigiana

viale Lunigiana 11

Iscrizioni su [www.cmimagazine.it](http://www.cmimagazine.it)

# Un piccolo segreto: sfruttiamo troppo poco i dati sull'esperienza dell'utente finale!

Conoscere l'esperienza dell'utente finale e il livello di qualità che quest'ultimo le attribuisce è fondamentale per avere un'idea precisa e veritiera dell'efficienza del servizio offerto.



**Gary Kaiser**

Expert in Network Performance Analytics,  
Dynatrace

**M**olti di noi sono alle prese con le tante incalzanti esigenze del business digitale: sviluppare nuove applicazioni mobile, valutare la sicurezza di fronte all'Internet of Things, gestire il passaggio al cloud ibrido, testare nuovi approcci per passare al network software-defined.

Sono tutti elementi di un trend in costante crescita che vede l'IT sempre più orientato ai servizi, con l'obiettivo primario di offrire all'utente finale un'esperienza di qualità elevata, per tutti gli utenti – interni all'azienda, partner e clienti – con la velocità, la qualità e l'agilità che il business oggi richiede.

Come soddisfare aspettative così elevate? Mentre i data center moderni si evolvono rapidamente verso ambienti più agili, le architetture di rete e le applicazioni diventano sempre più complesse, ostacolando gli sforzi per comprendere la qualità del servizio a partire dal semplice monitoraggio delle infrastrutture e delle applicazioni. La virtualizzazione, per esempio, può oscurare la visibilità sulle prestazioni critiche e le dipendenze complesse dei servizi mettono alla prova anche i migliori analisti delle prestazioni. Questa potrebbe essere la premessa di un vero disastro nel mondo del monitoraggio e gestione delle prestazioni ma, in realtà, racchiude al suo interno la chiave per raggiungere il successo.

## La qualità del servizio è negli occhi di chi lo utilizza

Per capire se un servizio è veramente di qualità, dobbiamo misurare l'esperienza che di esso ha l'utente finale (EUE). Ricordate il detto "la bellezza è negli occhi di chi guarda"? Vale anche nel mondo delle applicazioni, dove la qualità del servizio non è qualcosa che può definirsi a priori, ma è negli occhi dell'utente. Tale visibilità è oggi più che mai fondamentale per l'eccellenza dei servizi IT, perché fornisce un contesto importante per interpretare in modo più efficace le metriche delle prestazioni delle infrastrutture.

Oggi, i team delle IT operation si concentrano spesso sul monitoraggio delle infrastrutture più accessibili – dispositivi, rete, server, applicazioni, storage – a partire dalla considerazione che il tutto è uguale alla somma delle parti. La teoria prevedeva (e per molti ancora prevede) che, raccogliendo e valutando le metriche delle prestazioni rispetto a tutti questi componenti, si possa mettere insieme una conoscenza ragionevole della qualità del servizio. I più ambiziosi combinano le metriche provenienti dalle tante e diverse soluzioni di monitoraggio in una singola console, magari con una correlazione temporale, o un'analisi programmata di causa ed effetto.

Questo approccio, a cui spesso ci si riferisce come Business Service Management, comporta però la necessità di alimentare in modo continuativo le soluzioni con nuovi dati e controllarne il funzionamento.

linee guida nella nuova gestione dei servizi, standardizzate e aderenti alle disposizioni della Banca d'Italia. La struttura dinamica dei form permette inoltre a tutti gli utenti di interagire proattivamente con il Service Desk e di rilasciare un proprio feedback sul servizio. La multicanalità offerta dal sistema, che prevede l'interazione via portale web, anche mediante Assistente Digitale, via telefono con integrazione all'IVR e via mail, ha permesso di migliorare, semplificare e velocizzare le modalità di contatto tra gli utenti e la società.

## Cresce l'offerta MHT

Il 2015 è stato un anno importante per MHT, con una crescita del 45% sull'anno 2014.

I risultati ottenuti hanno spinto MHT a potenziare le risorse e le skill interne, inserendo in organico nuove professionalità a supporto di competenze trasversali ampie e strutturate, per aiutare le imprese a cogliere le opportunità della Digital Transformation. Il tema della conoscenza del business digitale è particolarmente importante per MHT, che promuove numerose iniziative di attività formative con le associazioni nazionali, e che dal 2015 è tra i soci sostenitori di CUOA Business School. La partnership con Microsoft si conferma come sempre più importante e duratura, essenziale per l'eccellenza dei servizi forniti ai clienti e testimoniata anche dalla membership di MHT nell'Inner Circle 2015 di Microsoft Dynamics. Grazie alle nuove competenze certificate, MHT è diventata Partner della ricerca 2016 dell'Osservatorio Big Data Analytics & Business Intelligence della School of Management del Politecnico di Milano.

## Terranova acquisisce Trilance

Con l'acquisizione della società Trilance di Verona da parte di Terranova nasce una realtà leader in Italia nelle soluzioni software per il settore Energy & Utilities. Terranova da due anni ha avviato un processo di internazionalizzazione che la vede presente nei mercati europei e asiatici, anche con una propria sede a Shanghai. Trilance fornisce la soluzione software di riferimento per gli operatori del mercato energetico liberalizzato e per le aziende di pubblica utilità. Il risultato dell'operazio-

ne crea una realtà con ricavi di oltre 24 mln di euro nel 2015, impiegando complessivamente più di 220 persone, il 75% delle quali impegnate in attività di innovazione e sviluppo. Il portafoglio clienti della nuova realtà, che include complessivamente oltre 160 aziende, annovera i maggiori player del mercato nazionale.

### ECRM compie 15 anni

Il Gruppo ECRM festeggia 15 anni di attività nonché il successo ottenuto nel corso del 2015, che lo ha portato a raggiungere un fatturato pari a 11 milioni di euro. Il Gruppo si è fin dall'inizio caratterizzato per una strategia di crescita basata sull'intelligenza digitale: tecnologia d'avanguardia al servizio dei progetti di marketing e comunicazione, secondo un'ottica multicanale, con l'obiettivo di portare innovazione concreta e in tempo reale alle aziende e al mercato. La forza innovativa di Gruppo ECRM è stata riconosciuta anche con il premio Best Technology Initiative 2015 per aver contribuito allo sviluppo del prepagato in Italia.

### SPLIO apre in Italia

SPLIO, software house internazionale proprietaria di SPRING, innovativa Customer Experience Management Platform, continua il percorso di espansione con l'apertura della sede italiana, guidata da Fabio Maglioni. SPLIO è oggi presente in sei paesi di tre continenti e offre una piattaforma di Customer Experience Management che consente ai brand di ottimizzare ogni interazione con il cliente in tempo reale in funzione del cliente stesso e del suo punto di vista, creando con lui una relazione interattiva e dinamica.

### Xerox nel Gartner MQ

Nell'edizione 2016 del Magic Quadrant di Gartner dedicato al Customer Management Contact Centre Business Process Outsourcing, per il quarto anno consecutivo, Xerox è stata nominata leader di mercato. Attraverso 52.000 operatori che si occupano di gestire le relazioni con i clienti in 30 lingue diverse, Xerox gestisce oltre 2,5 milioni di interazioni giornaliere tramite Call Center per alcuni dei più importanti marchi al mondo, in oltre 170 centri di assistenza clienti.

Anche se molti lo hanno già abbandonato, questo approccio ci ha insegnato qualcosa: l'esperienza dell'utente è fondamentale per l'efficienza dell'IT, perché è l'unico modo per sapere se ci sono problemi che si ripercuotono sugli utenti, definire le priorità di risposta ai problemi in base all'impatto sul business, evitare di dare la caccia a problemi che non esistono e affrontare il troubleshooting giungendo a una soluzione con la certezza di sapere se e quando il problema è stato veramente risolto.

### La complessità guida l'evoluzione dell'APM

Fornitori e aziende operano insieme per fare crescere le capacità di monitoraggio delle prestazioni; passando dal monitoraggio in tempo reale e dal reporting sullo storico verso un isolamento più sofisticato del dominio di errore e all'analisi delle cause principali, utilizzano analitiche sempre più complesse per prevedere, prevenire e intervenire sui problemi. Uno dei driver più interessanti del settore è proprio la crescita della complessità e, di conseguenza, il volume crescente di dati che mettono alla prova gli attuali approcci al monitoraggio delle prestazioni delle IT operation. Fondamentalmente si tratta di un problema di big data!

La risposta sono le soluzioni di IT operations analytics (ITOA), giunte sul mercato come strumento per ricavare intuizioni sui comportamenti del sistema IT (tra cui, ma non solo, le prestazioni) analizzando grandi volumi di dati provenienti dalle fonti più disparate. La visione di Gartner del mercato ITOA è molto interessante: la spesa è raddoppiata dal 2013 al 2014, con una stima che vede oggi solo il 10% delle imprese utilizzare queste soluzioni - quindi un potenziale di crescita enorme!

Non entrerei maggiormente nei dettagli delle soluzioni ITOA ma vorrei sottolineare come il loro valore vada oltre alla questione della gestione dei problemi e degli incidenti.

Per esempio, possono offrire vantaggi importanti nella gestione dei cambiamenti e delle configurazioni. Dal punto di vista delle prestazioni, le fonti di dati possono includere i log di sistema, informazioni sulla topologia, le metriche prestazionali, gli eventi e altro, a partire dai server, dagli agent e dalle sonde. Le informazioni sono memorizzate, indicizzate e analizzate per raggiungere obiettivi importanti, come l'identificazione dei trend, il rilevamento delle anomalie, l'isolamento dei domini di errore, la definizione della causa principale, e la capacità di prevedere i comportamenti. C'è una certa somiglianza con gli sforzi precedenti del BSM nel combinare i diversi dati di monitoraggio, ma le tante capacità e le promesse che queste analitiche comportano - come ad esempio l'apprendimento automatico - rendono questo approccio notevolmente differente e, infatti, si parla spesso dello ITOA come il futuro dell'APM.

### L'esperienza dell'utente finale come chiave per un servizio efficiente

Tornando al tema delle prestazioni delle applicazioni, anche i sistemi ITOA più solidi potranno dire ben poco se non includono le metriche sull'esperienza dell'utente finale. Certo, sarà possibile venire a conoscenza di anomalie di cui non si sapeva l'esistenza e acquisire una conoscenza diretta dei problemi imminenti ma una reale efficienza dell'IT e l'allineamento al business sono fondamentali per l'orientamento efficace del servizio e richiedono il contesto dell'esperienza dell'utente finale; ignorare questo significherebbe non cogliere un passaggio fondamentale verso la maturità.

