



3

Strategie
di WFM



7

WFM nei
Contact Center



9

Le sfide
del WFM



11

WFM secondo
gli outsourcers



Customer
Management *insights*



Gestire le persone,
ottimizzare le performance

Oracle Cloud Day 2016: aziende italiane tra terra e nuvola

“Il nostro obiettivo è accompagnare le aziende nel processo di trasformazione digitale che il cloud abilita, mettendo a loro disposizione un percorso d’innovazione che ha ormai carattere d’urgenza” ha dichiarato Fabio Spoletini: ma, prima della tecnologia, è l’attenzione per il cliente a fare la differenza.

Le aziende italiane iniziano finalmente ad affacciarsi sulle nuvole: secondo i dati raccolti dall’Osservatorio Cloud del Politecnico di Milano, nel primo semestre 2016 la crescita è stata pari al 20% anno su anno; secondo una ricerca svolta da Oracle, inoltre, il 60% dei manager italiani è consapevole dell’importanza del cloud, e il 35% prevede di investire in tali tecnologie nel 2017. Con questi dati orientati alla trasformazione si sono aperti i lavori dell’**Oracle Cloud Day 2016** e il benvenuto di **Fabio Spoletini**, Country Manager Italy & Regional Vice President France-Italy di Oracle.

Emma Pisati

redazione@cmimagazine.it

Non bisogna però lasciarsi trasportare dall'entusiasmo, perché il cammino per le aziende italiane è ancora lungo: gli investimenti nel cloud attualmente sono pari al 3% della spesa ICT - contro l'11% registrato in EMEA, dove si prevede, inoltre, di raggiungere quota 50% entro il 2020 -, e la maggior parte di essi è ancora destinata all'on premise, dunque al semplice aggiornamento del patrimonio infrastrutturale e applicativo già acquisito. Promuovere un percorso di trasformazione e innovazione attraverso soluzioni cloud complete, aperte e sicure resta quindi una sfida da vincere per Oracle Italia, che deve puntare soprattutto a coinvolgere le PMI non ancora sull'onda del cloud, ed eliminare le due velocità di sviluppo presenti nel nostro Paese, quella delle piccole e quella delle grandi aziende. Sono gli stessi manager italiani ad aver indicato a Oracle le parole chiave per il compimento di questa evoluzione: *efficienza, flessibilità, velocità, digitale, opportunità e sicurezza*, per lasciarsi finalmente alle spalle il gap di competenze di cui pure sono consapevoli.

Il discorso relativo alle strategie e alla vision ottimali per intraprendere il viaggio verso il cloud è stato approfondito da **Andrew Sutherland** - Senior Vice President, Business Development Systems & Technology, Oracle EMEA & APAC -, che ha coinvolto la platea con il suo entusiasmo per quella che a suo avviso è la vera **Digital Transformation**, ovvero il desiderio e la capacità di non sprecare neanche un secondo per creare e offrire ai clienti servizi e prodotti perfetti.

Sutherland ha inoltre evidenziato la differenza tra **l'aver dei dati** e **l'essere data driven**: per distinguersi non basta creare e avere dati, ma comprenderli, renderli accessibili all'intera organizzazione, avere le skill giuste per trasformarli in servizi innovativi e su misura per i clienti - si pensi per esempio a Netflix, che utilizza i dati in suo possesso per creare nuovi programmi e per prendere decisioni migliori, oppure a Brita, che attraverso il data sharing si impegna per raggiungere una conoscenza a 360 gradi dei propri clienti. Un'azienda è davvero data driven quando investe costantemente per accrescere la propria capacità di gestione e utilizzo dei dati, impegnandosi a diffondere e alimentare la cultura del dato in ogni sua area. Per fare questo le aziende possono trovare nel cloud un valido alleato, capace di portare flessibilità, accelerazione e la possibilità di dotarsi di tecnologie d'avanguardia senza dover ricorrere a investimenti imponenti. Secondo Sutherland, in conclusione, il cloud non è solo efficienza, ma è possibilità di crescere creando nuove opportunità di business grazie alla tecnologia.

Big Data, il nuovo petrolio aziendale per avvicinarsi ai clienti

All'Oracle Cloud Day non è mancato lo spazio per le testimonianze delle aziende che hanno già iniziato a utilizzare il cloud per migliorare il loro business: sul palco si sono alternati i rappresentanti di Moneyfarm, Amplifon, Assicurazioni Generali,

GE Oil & Gas, Luxottica, Sirti, Telecom Italia e Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Tutti i relatori si sono trovati d'accordo nell'evidenziare i vantaggi ottenuti grazie a Big Data e cloud sia nella **gestione delle relazioni con i clienti** - miglioramento del Customer Service e della Customer Intelligence, con la possibilità di portare il livello di personalizzazione di prodotti e servizi sempre più in alto, comprendendo e realizzando i desideri degli utenti - sia nell'organizzazione e nello sviluppo interni all'azienda - controllo dei costi, migliore gestione dei processi HR, recupero e valorizzazione dei dati disponibili, crescita delle competenze interne, sviluppo di soluzioni più veloci, agili, innovative e flessibili, maggiore efficienza e produttività. Condivisa anche la consapevolezza dell'importanza di creare una scala di rilevanza individuando ciò che davvero è rilevante per il cliente, e di un cambiamento organizzativo e culturale, oltre che tecnologico, da promuovere all'interno delle aziende. Terminata la sessione plenaria sono iniziate le sessioni parallele, organizzate e proposte con l'obiettivo di approfondire ulteriormente le tematiche legate al cloud nelle diverse aree **Cloud4IT, CX, Finance & Operations, HCM e sicurezza**.

Per quanto riguarda la CX, la sessione dedicata - moderata da **Massimo Savazzi**, Customer Experience Sales Development di Oracle e introdotta da **Giovanni Ravasio**, Cluster Applications Leader Italy & CX Sales Director di Oracle - ha coinvolto aziende come Sopra Steria, Maserati, Fastweb, Mercedes-Benz Italia, Siram e Pixartprinting in un confronto sull'**economia dell'esperienza** e sulle nuove prospettive che le imprese stanno adottando per **co-creare valore con i propri clienti**. Il *fil rouge* che ha unito ancora una volta tutte le relazioni è stato l'avvertita necessità di cambiare in primis la cultura aziendale, verso una sempre maggiore **Customer Centricity**. Le relazioni con i clienti non possono più essere ridotte a relazioni con un target, ma devono articolarsi in modo più complesso e olistico affinché il consumatore si senta coinvolto come persona nella sua interezza, conferendo un tratto familiare alle interazioni con l'azienda, che deve dimostrare di conoscerlo, di conoscere i suoi interessi, le sue attività, di saperlo coinvolgere in modo tale da incontrare sempre i suoi gusti. I bisogni del cliente vanno anticipati proattivamente, perché la **fidelizzazione** si costruisce giorno per giorno con contenuti interessanti, differenziati, coerenti e personalizzati.

Per raggiungere questi obiettivi, nel 2017 le aziende punteranno a sfruttare tutti i dati disponibili, ad acquisire tutte le informazioni implicite ed esplicite, a potenziare le attività di lead generation e di profiling, ispirandosi alle best practice di tutti i player presenti sul mercato, perché in questa caccia al tesoro della **perfetta relazione con il cliente** le barriere hanno già iniziato a cadere, onorando così una volta di più la centralità degli utenti in quanto persone, delle loro aspettative e della loro soddisfazione.

Gestire le risorse umane in contesti difficili

Una testimonianza diretta per capire come funziona un buon sistema di Workforce Management: difficoltà, sfide e vantaggi concreti che interessano ogni azienda nel suo impegno per gestire al meglio operatori e performance, poiché investire sul buon funzionamento interno significa offrire il miglior servizio possibile ai propri clienti.



Fabio Rossi

f.rossi@frprojects.com

Chi si occupa di gestione delle risorse umane all'interno di strutture di Contact Center conosce bene le difficoltà quotidiane che si incontrano nella risoluzione di problemi di coordinamento del personale, sia nel rispetto dei vincoli e dei regolamenti sia nella necessità di gestire imprevisti di ogni tipo.

Spesso chi gestisce le risorse umane riesce a risolvere i problemi con la soddisfazione di tutti; talvolta, invece, si ha la consapevolezza che il problema non ha una soluzione ottimale e, ricercando il giusto compromesso, ci si trova a scontentare un po' tutti. Il risultato finale è che tutti rimangono insoddisfatti. Sono situazioni frustranti: tanto lavoro per trovare una soluzione equilibrata che alla fine scontenta tutti.

La tecnologia ci viene in aiuto, ma i sistemi informatici di gestione degli operatori sono ottimizzati per trovare soluzioni organizzative basate su dati tecnici durante l'operatività del servizio. Questi sistemi sono in grado di gestire in modo intelligente le competenze degli operatori attivi, ma non sempre riescono a coprire le esigenze di ottimizzazione su più turni o su periodi più lunghi.

Inoltre, i programmi di Workforce Management lavorano sul livello logico del problema, utilizzando parametri oggettivi e misurabili in modo razionale, e quindi sono molto efficaci sulla gestione del turno. Tuttavia sappiamo bene che nella gestione delle risorse umane il solo fattore logico non è sufficiente per ottenere un risultato efficace sul medio periodo, poiché intervengono anche fattori emotivi e relazionali.

Chi lavora nel settore delle risorse umane è sempre alla ricerca di modelli organizzativi, di strategie di gestione del personale che permettano di trovare soluzioni efficaci e replicabili.

Spesso le soluzioni si trovano in contesti organizzativi diversi, che possono essere un esempio da applicare anche nel proprio ambiente lavorativo.

L'esperienza in Expo Leader

In questo periodo mi sono trovato a collaborare con un'azienda che, sebbene lavori in un settore diverso dai Contact Center, presenta problematiche simili, e in alcuni casi ancora più critiche.

Le soluzioni adottate per la gestione del personale mi sono sembrate interessanti e utili anche per altri settori, ed è per questo che desidero partire da questo caso aziendale per trarre spunti di riflessione che possono essere di grande utilità anche per il settore dei Contact Center.

L'azienda di cui voglio parlare si chiama Expo Leader e opera nel settore della GDO nei servizi di merchandising. I servizi offerti dall'azienda sono molteplici, ma il servizio trainante è quello del cosiddetto Visual Merchandising.

Il Visual Merchandising è il lavoro di riassortimento e carico degli scaffali dei punti vendita con i prodotti del committente. Il committente, pertanto, non è la catena di GDO ma il produttore del marchio, che ha tutto l'interesse affinché i suoi prodotti siano ben esposti e sempre disponibili in assortimento.

La missione degli operatori di Visual Merchandising è di far sì che sugli scaffali siano presenti i prodotti, e che questi siano ben posizionati e visibili nell'ordine e nelle modalità richieste dall'azienda produttrice.

Nella sua modalità base, il Visual Merchandising può essere considerato come una versione evoluta del lavoro di magazzino, ma dietro la collocazione dei prodotti a scaffale ci sono logiche di marketing molto sofisticate; l'azienda può infatti svolgere un ruolo importante per il successo del prodotto in esposizione: è l'occhio del produttore sul punto vendita.

L'azienda offre anche altri servizi a maggior valore aggiunto:

- supervisione alle modalità di collocazione dei prodotti a scaffale – inviando fotografie ai committenti, testimonia il rispetto degli accordi contrattuali di esposizione, posizionamento e presenza;
- servizio Category – il servizio Category è l'allestimento dei prodotti di un intero settore del punto vendita per più produttori (per esempio tutto il settore profumeria, tutto il set-

tore della ferramenta, ecc.). Expo Leader svolge talvolta anche il servizio di progettazione del layout degli scaffali;

- *allestimento di aree promozionali o stagionali* – questo allestimento consiste nella gestione dinamica degli spazi in funzione di particolari momenti promozionali (per esempio a sostegno di campagne pubblicitarie in TV) o stagionali (per esempio il settore giardinaggio che si espande in primavera e si riduce in autunno e inverno);
- *Sales Advisors* – questo servizio prevede che il personale, adeguatamente formato, abbia il compito di promuovere la messa a scaffale di prodotti all'interno di un punto vendita. L'importanza di questo servizio deriva dal fatto che i punti vendita della GDO hanno spesso più prodotti di quelli che possono effettivamente esporre negli spazi a loro disposizione. I Sales Advisors hanno il compito di promuovere la messa in esposizione di un determinato prodotto all'interno di un punto vendita.

I competitors

Il settore del Visual Merchandising è un settore fatto da centinaia di competitors: molte aziende sono piccole e locali, altre strutture sono grandi e coprono l'intero territorio nazionale, con un organico dell'ordine di alcune migliaia di dipendenti.

La competizione è molto forte perché le agenzie di merchandising non hanno bisogno di strutture tecnologiche sofisticate: nei servizi base non sono richieste particolari competenze tecniche; la competenza distintiva per le aziende è la capacità di coordinare velocemente molte persone con una copertura territoriale capillare, in poco tempo e con costi contenuti.

Per questo motivo nei servizi base stanno entrando anche le agenzie interinali. In passato, le agenzie interinali fornivano solo il personale, ma ora entrano anche direttamente grazie alla loro capacità di gestione e coordinamento delle risorse umane, e la forza di gestire grandi appalti e contratti.

Il settore è molto turbolento: l'acquisizione o la perdita di una commessa può decretare la sopravvivenza di un'azienda. In questo settore sono poche le aziende, come Expo Leader, presenti sul mercato da più di 10 anni.

I fattori critici di successo nel Visual Merchandising sono costituiti dal prezzo e dalla capacità commerciale di acquisire clienti; le competenze distintive sono poco valorizzate, anche se sono molto importanti per il risultato finale.

Il personale

Il personale è per l'80% italiano, assunto con contratto a tempo determinato o tempo indeterminato. Il tipo di lavoro e le caratteristiche di discontinuità della richiesta permettono a molte aziende del settore di utilizzare la modalità di coordinamento *intermittente*, detto anche *a chiamata*. Questo tipo di contratto subordinato è un sistema flessibile di gestione del personale. Ciascun dipendente, con un termine di preavviso di almeno un

giorno lavorativo, può essere chiamato a svolgere le attività richieste.

Il contratto può essere sottoscritto con due modalità di coordinamento:

- *con garanzia di disponibilità* – in questo caso il collaboratore resta a disposizione per la chiamata e percepisce per questo motivo un indennizzo pari ad almeno il 20% del lordo di categoria;
- *senza garanzia di disponibilità* – in questo caso il collaboratore è libero di valutare la richiesta del datore di lavoro, senza obbligo di risposta alla chiamata.

Gli stipendi sono bassi ma il lavoro è comunque attrattivo per il personale italiano, perché il tipo di lavoro è considerato comunque *dignitoso e comodo* rispetto ad altri lavori nei quali fattori fisici o ambientali comportano risvolti negativi.

La competitività dell'azienda dipende dalla sua capacità di avere una struttura molto snella (quindi con pochi costi di *overhead*) e dai processi di automazione che velocizzano le attività di Workforce Management.

Il Workforce Management

La struttura organizzativa di Expo Leader che si occupa di Workforce Management è distribuita sul territorio, ma si avvale di una unità operativa centrale composta da 4 persone, a cui è collegata una rete territoriale composta da 5 referenti di area e 5 team leader.

I compiti del personale della struttura centrale sono in prevalenza quelli di dimensionare le commesse, gestire le emergenze (del cliente o del personale assunto), valutare il personale.

I referenti di area si occupano della gestione delle emergenze per eccezione, mentre sono maggiormente impegnati nelle attività di coordinamento, di training on the job, nella selezione del personale sul territorio e nella gestione del reporting territoriale.

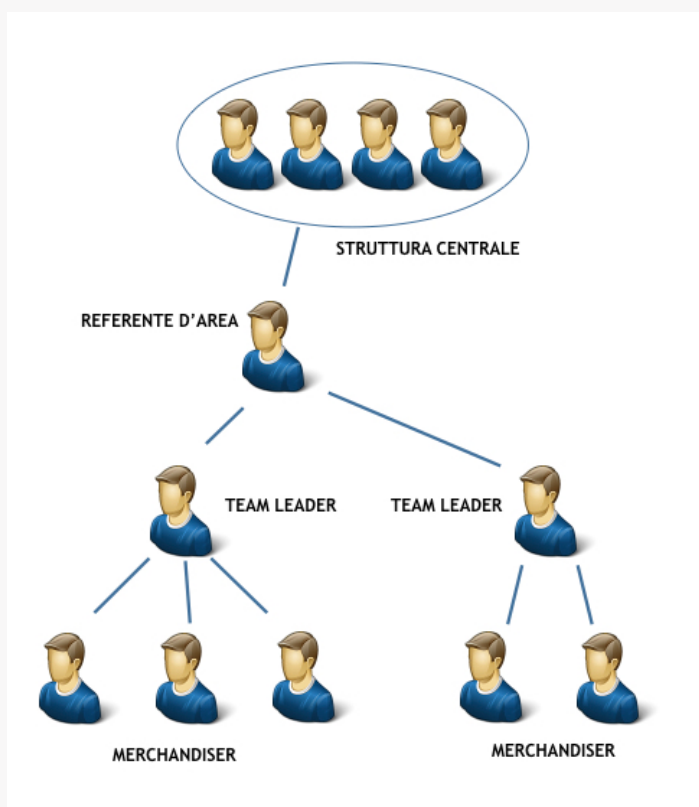
I team leader sono invece impegnati nella gestione operativa a supporto del personale sul campo, concorrono alla valutazione delle risorse e alla validazione dei dati raccolti.

Tutte le attività di supporto, coordinamento, raccolta dati e reporting, selezione e formazione – più l'effettiva presenza sul territorio – sono garantite da un team di 14 persone con un rapporto di circa 1:30 sul personale operativo.

Si tenga presente il fatto che i referenti di area e i team leader hanno comunque anche compiti commerciali di account leader e supporto operativo di progettazione ed esecuzione sul campo, quindi non svolgono la mansione di gestione del personale a tempo pieno.

La struttura di gestione del personale è supportata da un gestionale progettato internamente per il WFM.

Il programma permette di tenere sotto controllo la distribuzione delle competenze e di gestire l'allocazione del personale sulle commesse, nonché di gestire le situazioni di emergenza,



permettendo di individuare gli operatori che meglio possono essere utilizzati in caso di emergenza o in caso di apertura di una nuova commessa.

La flessibilità dei contratti a chiamata aiuta a trovare sempre la soluzione ottimale.

Per il controllo delle attività Expo Leader utilizza un'app – anche questa sviluppata in casa – chiamata *MerchandApp*, che permette la redazione e il controllo delle attività svolte dal personale sulle diverse commesse.

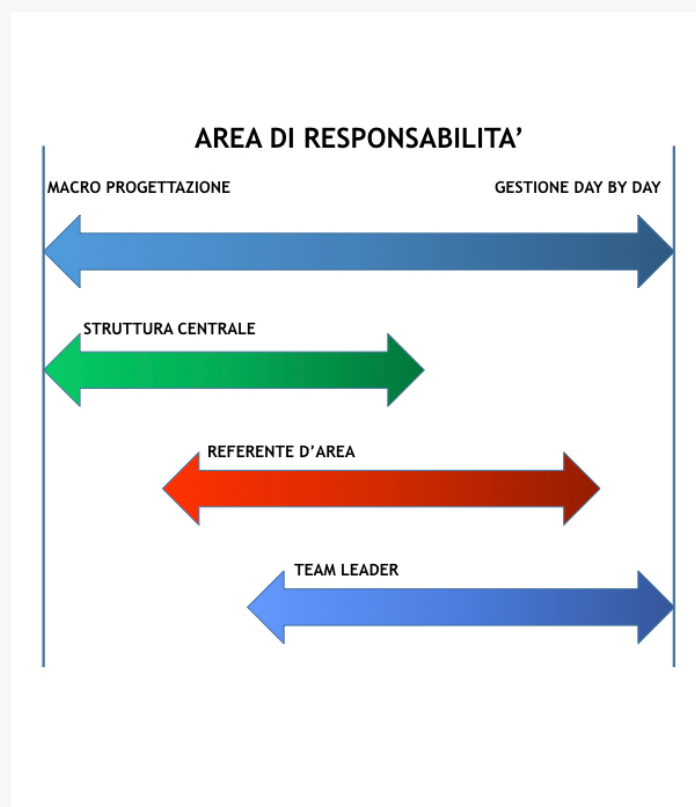
Per il monitoraggio quotidiano e per la raccolta delle informazioni dal campo si fa un largo uso di WhatsApp, che permette la creazione di gruppi per lo scambio in tempo reale di dati e informazioni.

WFM, le sfide da vincere

Nonostante le diversità tra questo settore e il mondo dei Contact Center, ho trovato comunque molte analogie che valorizzano le soluzioni organizzative adottate dall'azienda Expo Leader nelle attività di Workforce Management.

Vediamo quali sono le principali caratteristiche in comune con il mondo dei Customer Center:

- *un contesto con carico di lavoro discontinuo e talvolta imprevedibile* – al di là dei periodi dell'anno con maggiore carico di lavoro, non è facile prevedere le richieste dei committenti che seguono un programma di marketing e comunicazione e richiedono alle aziende una veloce capacità di risposta. A questo carico di lavoro dinamico si aggiunge quello del personale, come per tutte le attività a bassa fidelizzazione;



- *la demotivazione del personale dovuta a un'attività lavorativa scelta per necessità e non per vocazione* – chi svolge questo tipo di lavoro non lo fa per vocazione, ma per svolgere un mestiere in cui si è capitati "per caso" o per "difficoltà", e per qualche motivo non si è più usciti;
- *elevata competizione del settore, in prevalenza basata sui costi* – la necessità di contenere i costi penalizza la capacità di investire sullo sviluppo del personale; gli scarsi investimenti impediscono di intervenire per far crescere le risorse; il disinvestimento nella crescita delle risorse porta a un elevato turnover e a un aumento dei costi, e così via;
- *fattore prestazionale determinante nel dimensionamento dei costi* – come in altri contesti, il mercato spinge a sacrificare la qualità del servizio in favore di prestazioni basate sui volumi;
- *distribuzione sul territorio* – la distribuzione capillare del personale produce inevitabilmente inefficienza, che però deve essere gestita per contenere i costi;
- *formazione frammentata e distribuita sul territorio* – la distribuzione sul territorio impedisce di avviare attività di formazione stabili. La presenza di coordinatori professionali (quindi con scarse competenze nel campo della gestione delle persone) sparsi sul territorio con il compito di assistere, formare, ma anche coordinare e rispondere, non riesce facilmente a far fronte a questo bisogno;
- *necessità di selezionare molto personale in poco tempo a seguito dell'avvio di nuove commesse.*

All'interno di questo contesto è interessante vedere come Expo Leader abbia fatto fronte alle criticità per avere un sistema di

Workforce Management che le ha permesso di crescere e di rimanere nel mercato per molti anni.

Dal punto di vista organizzativo non c'è una netta distinzione tra le attività dei team leader, dei responsabili d'area e il personale dell'unità operativa centrale, e questo è un dato interessante ai fini della gestione snella dell'organizzazione.

Infatti, nonostante i carichi di lavoro siano spesso gravosi, si è deciso di non costruire un'organizzazione basata sulla divisione rigida e razionale delle attività e responsabilità, ma si è optato per un modello partecipativo con molte sovrapposizioni di competenze e una distribuzione dei carichi dinamica e basata sulle esigenze.

Laddove ci si aspetterebbe un'inefficienza dovuta a una non chiara definizione di procedure di intervento, si scoprono doti di adattamento e flessibilità che permettono invece di ottenere soluzioni rapide e processi decisionali estremamente efficaci e veloci, poiché coinvolgono di volta in volta solo le persone che sono necessarie in quel momento.

Dal punto di vista organizzativo, il modello è basato su criteri di condivisione e supporto reciproco piuttosto che su rigidi modelli di razionalizzazione dei compiti.

Tutto il gruppo di coordinamento è visto come un team, una squadra organica con valori e obiettivi comuni, e il lavoro è orientato al sostegno e alla fiducia reciproca.

L'aiuto dall'alto avviene quando i carichi di lavoro, la complessità decisionale, l'urgenza lo richiedono, senza criteri rigidi di intervento.

Chi opera dalla sede centrale offre il proprio contributo, nel rispetto delle decisioni prese dal personale che opera territorialmente, e viceversa il personale che opera territorialmente non ha resistenze nel chiedere aiuto in caso di aumento del carico di lavoro.

Il modello di team potrebbe essere descritto con la massima "Tutti per uno e uno per tutti", perché effettivamente la struttura si muove dinamicamente a supporto di colui che in quel momento ha bisogno di risolvere problemi di WFM.

Questo risultato può sembrare frutto della destrutturazione e della disorganizzazione, mentre invece è frutto di un lungo lavoro, durato più anni, di team building.

Il lavoro di condivisione dei valori e la creazione del team hanno permesso di ottenere una struttura più snella, un sistema capace di far fronte in modo organico ai problemi e alle criticità, in un ambiente lavorativo improntato al rispetto reciproco e alla fiducia nel lavoro degli altri.

I fattori critici di successo sono quattro:

- un modello organizzativo basato sul team anziché sulla gerarchia rigida;
- un sistema informativo centralizzato in grado di dare ampia visibilità a tutti del carico di lavoro e delle criticità da risolvere;
- un sistema di comunicazione continuo, tempestivo ed efficiente che permette di condividere i problemi e velocizzare il problem solving;
- un continuo lavoro di relazione e costruzione di valori basati su fiducia e rispetto anziché su ruolo e competenza.

Nell'analisi dei valori e dei comportamenti organizzativi ci si accorge che il risultato si fonda sulla corretta interpretazione organizzativa del ruolo del team leader, che porta già dentro di sé la chiave del proprio successo: il gruppo è visto come un *team*. Anche se molti dei partecipanti non lavorano direttamente fianco a fianco, tutto il lavoro di costruzione del gruppo ruota intorno al concetto sistemico di team: il team supera insieme le difficoltà, si prende cura dei problemi degli altri, ha un obiettivo comune, punta a ottenere un risultato vincente.

E poi c'è il *leader*: il responsabile del team non è un *capo*, non ha il compito di sorvegliare e correggere, ma quello di guidare e sostenere; ha un ruolo più alto di tutela del gruppo, di guida d'esperienza, di capacità di aiutare ma anche di motivare i collaboratori.

In quanto leader è anche chiamato a essere egli stesso membro di un team allargato, quello composto dai suoi pari e dalla struttura centrale.

Anche per il gruppo di coordinamento valgono i valori del team: il rispetto da parte di chi lavora nella struttura centrale per ciascuno dei coordinatori, e viceversa il rispetto da parte dei coordinatori per i leader che, operando nella struttura centrale, svolgono al meglio il loro lavoro per il bene di tutta l'organizzazione.

Workforce Management: una risorsa strategica per i Contact Center

Ottimizzare e valorizzare le risorse umane all'interno di un Contact Center è un obiettivo di primaria importanza: ecco perché non si può prescindere dall'adozione di un buon sistema di WFM, le cui funzioni sanno garantire numerosi benefici, anche in termini di contenimento dei costi e di innovazione culturale all'interno delle aziende.



Grazia Galotti

Partner Omega3C

All'interno del Contact Center, una delle tecnologie più utili e strategiche per razionalizzare i costi e valorizzare le risorse è sicuramente quella del Workforce Management. Data la complessità organizzativa, il Contact Center ha la necessità di adottare un modello di business altamente flessibile per poter raggiungere obiettivi di efficienza e qualità; per questa ragione il Contact Center deve dotarsi di strumenti in grado di sostenere l'ottimizzazione dell'asset strategico per eccellenza che sono le risorse umane. Le persone sono il fattore differenziante e la gestione strutturata di questo asset strategico può rappresentare un vantaggio competitivo.

Valorizzare le risorse

Se l'obiettivo dell'organizzazione consiste nell'impiegare le persone giuste, con le skill più appropriate, nei tempi e nelle modalità necessarie, l'adozione di una piattaforma di Workforce Management risponde pienamente all'esigenza. La generazione dei calendari o turni di lavoro, la loro assegnazione in base al forecast delle attività da espletare coniugando le migliori competenze, nel rispetto delle regole e tenendo conto, ove possibile, delle esigenze delle persone, contribuiscono a creare un clima di lavoro proficuo e responsabile: un circolo virtuoso capace di associare la soddisfazione del personale con l'efficienza dei processi e una elevata Customer Experience. La distribuzione dei carichi di lavoro ben strutturata e organizzata con una piattaforma di Workforce Management, oltre a ridurre i tempi di lavoro di coloro che organizzano i turni, riduce l'impiego di lavoro straordinario, elimina conflitti derivanti da una distribuzione dei turni meno agevoli (festivi, notturni) e, basandosi su

dati storici e stime delle attività, assicura una gestione efficiente del tempo delle persone.

Le principali funzioni

Molto brevemente, le funzioni principali di un sistema informatizzato di WFM, nell'ambito di un Contact Center, si possono riepilogare come segue:

♦ Forecasting

- modello di previsioni accurato, basato su dati storici a breve e lungo termine, per inbound, outbound e backoffice;
- *what if*, per la simulazione di scenari.

♦ Scheduling

- flessibilità della schedulazione a seconda delle esigenze o dei vincoli dell'azienda;
- possibilità di creare scenari di *what if*;
- integrazione di regole di equity e di vincoli giuslavoristici.

♦ Tracking

- uno strumento sofisticato di performance infra-giornaliera che permette di ripetere il forecasting con pianificazioni *what if* aggiuntive;
- la funzione di *Prospettiva* che permette di gestire, tracciare gli eventi e ottenere report accurati ed esaustivi.

I benefici

I benefici che derivano dall'adozione di un sistema automatizzato di WFM sono molteplici, eccone alcuni:

- pianificazioni più flessibili pur soddisfacendo le esigenze di forecast – evitando sovradimensionamenti e/o sottoutilizzo delle risorse;
- riduzione dei tempi non produttivi/migliore utilizzo del tempo, con conseguente ottimizzazione dei costi;
- miglioramento della *first contact resolution* (minori costi di interazione ripetute e maggiore soddisfazione dei clienti).

News

Big Data Tech 2016



L'edizione 2016 dell'evento **Big Data Tech** organizzato da **BNova** ha permesso di discutere di Big Data in modo pratico, ascoltando le esperienze di chi con i dati lavora ogni giorno per esigenze e settori di mercato diversi, lasciando ampio spazio alle best practice e alle testimonianze degli utenti finali. Tra i temi discussi: *Augmented Intelligence e Machine Learning, IoT e Big Data per il settore sanitario, Social Marketing Intelligence, New Customer Experience per la GDO.*

CX online: attenzione alla velocità



Ogni secondo è prezioso sul web, e far perdere tempo agli utenti equivale a far perdere opportunità al proprio business. Tsw e Aziende Italia hanno elaborato un'infografica per mostrare come la **velocità di caricamento nel web** sia oggi uno degli aspetti più importanti per i clienti, troppo spesso ancora trascurato da manager e aziende. I dati raccolti parlano chiaro: il 47% dei clienti online si aspetta che il tempo di caricamento di una pagina web sia pari o inferiore a 2 secondi; oltrepassato il limite massimo di 3 secondi, il 40% degli utenti non esita ad abbandonare il sito. Prendendo in considerazione vendite e fidelizzazione, il 75% dei clienti dichiara di fare acquisti da un sito concorrente se il primo è troppo lento, mentre il 25% annovera la velocità di caricamento tra i criteri per decidere se visitare nuovamente un sito web.

L'adozione della piattaforma di Workforce Management porta con sé anche altri benefici:

- la mappatura delle competenze, necessaria per alimentare correttamente il software, è in grado di mettere in evidenza eventuali gap formativi delle persone, che potranno essere avviate all'acquisizione di nuove competenze o migliorare quelle in essere;
- la creazione di team di lavoro più coesi e responsabili rispetto agli obiettivi ma anche sull'adozione della piattaforma che, se ben posizionata con un piano di comunicazione interno ad hoc, può rappresentare uno strumento di profonda trasformazione del modo di lavorare;

l'integrazione automatizzata con i sistemi di payroll per la distribuzione di permessi, ferie e la rilevazione delle assenze per malattia;

il monitoraggio costante delle performance e la possibilità di fare un "fine tuning" con molteplici scenari fino a ottenere e schedare quello che meglio garantisce il giusto equilibrio tra ottimizzazione dei costi e mantenimento delle performance.

Il controllo dei costi

Nell'ambito di un Contact Center, per mantenere un controllo efficace e contenere i costi sono determinanti le tecnologie che consentono di monitorare le performance – avendo cura di introdurre una misurazione capillare dei processi (KPI) e di governare il dimensionamento del field in funzione dei volumi di interazione attesi. L'utilizzo di motori di Biz Intelligence – capaci di trasformare i dati in informazioni –, di piattaforme di Performance Management – che con pochi indicatori di sintesi sono in grado di restituire lo stato dell'arte delle operations –, nonché piattaforme di Workforce Management – è ormai imprescindibile per il controllo di costi e performance. In logica di efficienza si aggiungono piattaforme omnichannel, motori di Knowledge Management in grado di supportare strategie di *contact deflection* – con modalità di interazione self-caring – e di innalzare il livello di conoscenza degli operatori fornendo ai clienti informazioni univoche e certificate dall'azienda.

Un cambiamento profondo

Infine, circa il posizionamento interno della piattaforma di Workforce Management, che rappresenta un forte cambiamento sia in termini culturali sia d'innovazione, suggeriamo di non trascurare la comunicazione interna e il coinvolgimento delle persone a tutti i livelli organizzativi. La trasparenza e le ragioni del cambiamento che questa piattaforma porta in sé costituiscono le basi di una comunicazione efficace, affinché tale evoluzione sia compresa, accettata e fatta propria. In questo modo si può trarre il massimo vantaggio dal sistema di WFM che non solo consente di condividere informazioni fondamentali per garantire un eccellente servizio ai clienti, ma anche di creare un ambiente in cui il lavoro delle persone viene valorizzato con una positiva ricaduta sul clima aziendale.



Le sfide del Workforce Management

Gestire in modo intelligente le risorse aziendali sfruttando tutte le informazioni disponibili, dal Contact Center al back office, permette di elevare il livello di qualità delle prestazioni, prendere rapidamente decisioni migliori, potenziare i servizi offerti, monitorare ed eventualmente integrare le competenze degli operatori. Queste sono alcune delle sfide che società come Avaya quotidianamente provano a vincere con le loro soluzioni.



Roberto Valtorta

*Consulting Sales Engineer,
Avaya*

Quali i fattori determinanti per mantenere un controllo efficace e al tempo stesso contenere i costi indiretti di commessa?

Uno dei fattori chiave nel contenimento dei costi legati al personale di Contact Center è sicuramente la possibilità di effettuare una pianificazione strategica delle necessità di FTE per gestire particolari task nel medio-lungo periodo. Apposite funzionalità di simulazione permettono di effettuare valutazioni nel periodo relative a:

- pianificazione delle risorse e delle competenze richieste;
- pianificazione dei costi necessari alla delivery dei servizi da erogare;
- definizione di compromessi in base ai service goal e/o KPI da rispettare.

È quindi possibile sviluppare e simulare diversi scenari per determinare il bilanciamento ottimale tra costi, livelli di servizio, Customer Satisfaction e vincoli nell'utilizzo del personale.

A complemento delle funzionalità di pianificazione strategica è importante, inoltre, la possibilità di gestire le situazioni di emergenza nel quotidiano dovute a eventi non prevedibili – per esempio maltempo, scioperi nei trasporti o improvvisi picchi di contatti causati da particolari campagne promozionali. A tale scopo è necessario che la piattaforma di Workforce Management sia dotata di funzionalità di *Intra-Day Management* in grado di identificare, capire e gestire variazioni della pianificazione in base a eventi non predicibili. Un buon modulo di gestione *Intra-day* permette la riallocazione delle risorse e la schedulazione di nuovi turni per gestire le emergenze assicurando il rispetto dei livelli di servizio concordati.

Quali sono le funzioni indispensabili per un sistema informatizzato di WFM per la gestione del personale sul territorio, per le aziende di erogazione di servizi in outsourcing?

Sfide digital



Tre modelli di business tradizionali su quattro diventeranno obsoleti entro cinque anni: questa è la sorte che attende tutte le aziende che non saranno capaci di **azzerare il divario digitale**, migliorare l'approccio alla **CX** e potenziare la capacità di **analisi dei dati**, secondo uno studio condotto da Forrester Consulting per Experian. Per l'81% delle imprese a livello internazionale e per il 95% di quelle italiane, una migliore conoscenza del cliente è l'elemento base per una gestione efficace e il successo commerciale; l'83% degli intervistati dichiara di non riuscire a fornire **esperienze digitali ottimizzate** ai clienti, solo il 28% del campione ha raggiunto un buon livello in tali attività, e solo il 13% sta sfruttando l'automazione per ottimizzare i processi aziendali. La maggior parte dei CEO (66%) riconosce che molti degli approcci commerciali attuali sono inefficaci, ma quasi tre aziende su quattro ammettono di non avere la capacità di trasformare in modo accurato i dati in una **visione estesa**, e considerano questi investimenti tra le prime cinque **priorità aziendali** per il prossimo anno. I risultati globali evidenziano inoltre che una crescita significativa sarà possibile solo per le imprese fortemente concentrate sul cliente.

Premio Le Fonti 2016



Phonetica ha ottenuto il titolo di "Impresa dell'anno" al Premio Internazionale Le Fonti. Istituito con lo scopo di individuare e selezionare le eccellenze del settore professionale, finanziario e industriale che hanno reagito in modo esemplare alla crisi finanziaria, il Premio Le Fonti ha visto vincere Phonetica nella categoria speciale "Innovazione & Leadership Video Relazioni".

Nuova soluzione Isis Papyrus

Dopo essersi aggiudicata un posto tra i finalisti dell'**ACORD Insurance Innovation Challenge** (AIIC), la soluzione Papyrus OMNI Channel è stata giudicata dagli esperti come la soluzione più significativa e sostenibile per il passaggio al digitale, e ha vinto il premio Innovazione 2016.

Efma 2016, successo Widiba

Continuano i successi e i riconoscimenti a livello internazionale per Widiba, che si è aggiudicata il **premio internazionale Efma** in qualità di banca con la **migliore Customer Experience al mondo** grazie al progetto *Widiba 2020*.

Premiata la CX di Vodafone



Sale a quota cinque il numero di **premi e onorificenze internazionali** ottenute dal programma *We CARE* di Vodafone Italia: al CMMC Award, al Premio Crescita Digitale e al Le Fonti Awards si sono aggiunti infatti il Global Telecom Awards e il Customer Experience Excellence Recognition Program di Frost & Sullivan.

Customer Service via app



Offrire ai clienti un servizio efficiente, orientato all'innovazione e alla tecnologia: questo è l'obiettivo che Liquigas vuole raggiungere attraverso la nuova app *MyLiquigas*, che metterà a disposizione dei clienti una vasta gamma di servizi accessibili semplicemente e rapidamente attraverso un dispositivo mobile, per un Customer Service disponibile h24. *MyLiquigas* va ad affiancarsi agli altri canali di contatto tradizionali messi a disposizione da Liquigas per consentire ai propri clienti di scegliere

Per le aziende che gestiscono servizi di outsourcing, prendere decisioni avendo un quadro completo delle risorse disponibili e dei carichi di lavoro da smaltire presenta una sfida significativa. Inoltre, in presenza di scenari particolari nei quali i contatti sono virtualmente instradati verso personale distribuito sulla globalità del territorio, la complessità aumenta ulteriormente.

A differenza della distribuzione percentuale verso una o più destinazioni predefinite, che rappresenta un modello essenzialmente statico, l'instradamento virtuale dei contatti, reso possibile dalle più moderne architetture di Contact Center, assicura, indipendentemente dalla locazione fisica, l'uso ottimale di tutte le risorse disponibili e consente la gestione dinamica dei volumi di traffico a seconda della presenza e dello stato di disponibilità delle risorse sul territorio. In queste particolari condizioni, una pianificazione efficace e la gestione quotidiana delle risorse per mezzo di moduli di *Real-Time Adherence* e *Intra-Day Management* sono strumenti essenziali per ottenere una visibilità in tempo reale e per una gestione ottimale del personale.

Quali sono gli ostacoli e le opportunità nella costruzione di team di lavoro in grado di lavorare a distanza e in grande sinergia?

Tra i principali ostacoli nella costruzione e gestione di team remoti evidenzieremmo senz'altro la potenziale mancanza di rapporti professionali dal vivo, soprattutto in presenza di telelavoro. A tal proposito, per esempio, l'utilizzo di strumenti di videocomunicazione, insieme alla possibilità di condividere documenti, permette di mitigare la sensazione di distanza dai colleghi e di creare un ambiente più collaborativo.

È anche importante fornire, da parte dei responsabili di questi team, dei follow up puntuali alle risorse impiegate sul territorio, in modo da far percepire la presenza dell'azienda, anche se in maniera virtuale. La possibilità di utilizzare team distribuiti rappresenta anche una grande opportunità per le aziende fornitrici di servizi, per le quali la gestione flessibile della forza lavoro, indipendentemente dalla locazione fisica, consente un'ottimizzazione dei costi e soprattutto di gestire eventuali picchi di lavoro nel breve-medio periodo. Come già evidenziato in precedenza, l'utilizzo di alcuni moduli software, all'interno di soluzioni di Workforce Management – quali *Scheduling/Forecasting*, *Realtime Adherence*, *Intra-day Management* e *Performance Scorecards* – permette di tenere sotto controllo la gestione di questi team remoti, assicurando un corretto bilanciamento tra i risultati economici e i livelli di servizio da rispettare per le varie commesse gestite.



Workforce & Performance Management: il punto di vista degli outsourcers

Per trattare in modo esaustivo la tematica del Workforce & Performance Management abbiamo deciso di raccogliere il punto di vista di **Transcom** – società che affianca le aziende nell’assistenza clienti, in ambito tecnico e commerciale e nel back office amministrativo in Italia e nel mondo – per sapere quali caratteristiche deve avere un sistema di WFM e in che modo deve operare per supportare al meglio le attività di BPO.



Alessandro Casella

*Chief Operating Officer
Continental Europe, Transcom*

Quali sono le funzioni indispensabili che cercate in un sistema di Workforce Management?

Il requisito fondamentale di un sistema WFM è quello di trovare il corretto equilibrio tra volumi di attività (domanda) e personale a disposizione per gestirli (offerta) in ogni intervallo di tempo e lungo l’intero orario di apertura, nel rispetto dei livelli di servizio concordati con il cliente e di una gestione efficiente delle risorse umane.

Pertanto le funzioni indispensabili sono quelle di *planning*, ovvero la pianificazione della forza lavoro necessaria in funzione dei volumi di attività previsti, di *turnistica* degli operatori, che tenga conto di vincoli e preferenze, di *controllo di aderenza in tempo reale* e di *reportistica* dei dati storici che autoalimenta le previsioni future.

Anche la capacità di gestire quanto sopra per i servizi in multicanalità è ormai un elemento irrinunciabile per supportare le necessarie flessibilità. La facilità di integrazione con il resto della piattaforma operativa è un ulteriore aspetto di particolare rilevanza.

In che modo gli strumenti di Performance Management facilitano la gestione del cliente, il rispetto dei livelli di servizio e l’elaborazione della reportistica?

In materia di Performance Management in ambito BPO e CRM, è necessario prima di tutto definire il processo da supportare e le metriche da utilizzare per una valutazione oggettiva che, attraverso il dialogo costruttivo, aiuti dipendenti e manager a perseguire i medesimi obiettivi.

Pertanto, intendiamo come Performance Management il processo di comunicazione ricorrente tra supervisore e impiegato, orientato al raggiungimento degli obiettivi strategici dell’organizzazione, in cui siano chiare le aspettative, definiti gli obiettivi, fissati i goal, analizzati i risultati e forniti feedback in un ciclo *end-to-end*, con le persone prima di tutto. Risulta così evidente quanto uno strumento con le potenzialità di supportare tale processo a ogni livello operativo dell’organizzazione consenta di individuare le aree su cui meglio intervenire per incontrare le aspettative di clienti e stakeholder.

Quando poi un sistema di Performance Management è parte di una piattaforma di Workforce Optimization, il cui obiettivo ultimo è sintetizzato nel concetto di “avere il corretto dimensionamento del personale, con le skill adeguate, con la necessaria preparazione e motivazione, costantemente aggiornato”, che comprende funzionalità di Workforce Management, Quality Management, Recording, Speech Analytics, e-Learning, Coaching, allora si tende all’eccellenza operativa.

la modalità preferita per comunicare con l’azienda.

Logotel supporta Enel Energia

Da semplice fattura a elemento di servizio e strumento di valore per il cliente: questa è la nuova bolletta realizzata da Enel Energia in collaborazione con Logotel. Il prodotto finale offerto è un **sistema-servizio** composto da **due touchpoint complementari** – *Bolletta 2.0* ed *e-Billing* – che lavorano sinergicamente per offrire al cliente finale una rinnovata esperienza di accesso alle informazioni.

Aumentano i partner InIn

L’ecosistema di partner di Interactive Intelligence si sta espandendo rapidamente: dall’inizio dell’anno la società ha firmato 50 nuovi accordi, con vendite indirette pari quasi alla metà degli accordi con nuovi clienti. Attualmente Interactive Intelligence conta circa **440 aziende partner in tutto il mondo**.

Covisian acquisisce CSS



CSS S.p.A. – importante realtà italiana nel settore del recupero crediti – è stata acquisita dal Gruppo Covisian, terzo player italiano nel mercato del BPO in ambito Customer Operations, nato a inizio 2016 dall’integrazione di Visiant Contact e Contacta. Attraverso questa acquisizione il Gruppo Covisian rafforza la propria presenza nell’area del recupero crediti, ambito specialistico del Business Process Outsourcing.

Nuovo Dynamics 365

“*La chiave per la Digital Transformation è il cloud*”: fedele a questa convinzione, Microsoft ha presentato la nuova versione della piattaforma cloud Dynamics 365, caratterizzata dall’**integrazione di CRM ed ERP** accompagnata da novità in termini di applicazioni di business, semplicità di utilizzo e funzionalità di business intelligence. Il mix di tecnologie è sviluppato per **migliorare il rapporto con il cliente**, consente di velocizzare

tutte le operazioni di automazione aziendale, utilizza i nuovi strumenti di analisi predittiva e business intelligence. La piattaforma è utilizzabile anche da mobile con tutti i principali sistemi operativi.

Oracle: IoT e CX proattiva

Dall'integrazione tra Oracle Service Cloud e Oracle IoT Cloud è nata una nuova soluzione che permetterà alle aziende di sfruttare in modo veloce ed efficiente le informazioni provenienti dai dispositivi IoT, per garantire ai clienti **esperienze di servizio eccellenti e connesse**. Sarà possibile quindi incrementare l'efficienza operativa e ridurre i costi, utilizzando i dati IoT per effettuare previsioni sulle esigenze dei clienti e affrontare proattivamente le problematiche di servizio.

Customer Journey plug-in

SugarCRM ha presentato un nuovo plug-in avanzato per Sugar, il Customer Journey plug-in, che permetterà di automatizzare i processi di business più complessi mappandoli nel Customer Journey. Attraverso questa soluzione le aziende potranno incrementare le prestazioni delle vendite, rafforzare l'engagement e offrire un'ottima CX, coordinando e razionalizzando le azioni degli operatori in tutti i reparti aziendali.

CMI - CUSTOMER MANAGEMENT INSIGHTS
Anno 5 - N. 9 - Dicembre 2016
Numero unico

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

Redazione: Emma Pisati
redazione@cmimagazine.it

Hanno collaborato: Grazia Galotti,
Fabio Rossi

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



CMI Customer Management Insights 2017

■ Convegni e monografie ■ Workshop ■ Speciali

DATA	ARGOMENTO
16 febbraio	Customer Service: rivoluzione BOT e Assistenti Virtuali
10 marzo	Big, Small e Fast Data: come conoscere il cliente
23 marzo	Retail e Customer Experience: il punto vendita fisico e digitale
7 aprile	Engagement multicanale e coerenza dell'esperienza
4 maggio	CRM: una cultura aziendale
9 giugno	Gamification e loyalty
22 giugno	Speech & Text Analytics
7 luglio	VoC, NPS, CES: quali indicatori scegliere
21 settembre	IoT, clienti, sicurezza e privacy
15 settembre	Mkt Emozionale
12 ottobre	Customer Experience 2020
10 novembre	Customer Centricity ed Employee engagement

www.cmimagazine.it