

Call center: un settore che crea occupazione

Lavorare in un call center per molti è ancora sinonimo di sfruttamento e ripiego in mancanza di altre alternative. Ma è proprio così? Dipende. Le società più serie garantiscono condizioni più che adeguate, formazione e crescita professionale.



Luca D'Ambrosio,
Presidente Assocontact

LETIZIA OLIVARI

SONO 80MILA I LAVORATORI DEI CONTACT CENTER IN ITALIA, SECONDO LE STIME DI ASSOCONTACT, L'ASSOCIAZIONE CHE RAPPRESENTA IN CONFINDUSTRIA LE AZIENDE DEL SETTORE. E SOLO QUESTO NUMERO DOVREBBE FAR CAPIRE CHE IL FENOMENO NON PUÒ ESSERE STIGMATIZZATO COME LA NUOVA "SCHIAVITÙ".

Le parole pesanti di Grillo che ha definito il lavoro nei call center, un non lavoro, ha suscitato la reazione di Luca D'Ambrosio, che a nome dell'associazione che presiede, ha preso carta e penna e ha scritto una lettera aperta a Grillo.

Questa volta si è passato il segno, dottor D'Ambrosio?

"Dire che quello dei call center non è un lavoro è offensivo della serietà e della competenza che i lavoratori mettono a disposizione dei cittadini, che quando hanno un problema chiamano e magari se la prendono con chi risponde al telefono.

Credo che Grillo non abbia mai avuto occasione di rivolgersi a uno di questi centri. Se lo avesse fatto si sarebbe accorto che chi risponde fa un lavoro moderno e utile.

Un lavoro che sta sostituendo migliaia di posti che ogni anno vengono persi. Senza contare il ruolo nella riduzione del digital divide e che viene erogata formazione sia per l'utilizzo degli ...

2

GLI SPECIALI DI CMI

20

Big Data: quando e come utilizzarli

A chi servono milioni di dati, strutturati e non? A tutte le aziende. Quanto valgono, potenzialmente? Tantissimo. Come queste informazioni si possono trasformare in vantaggio competitivo? Imparando a gestire, organizzare, valutare ed estendere l'analisi dei dati in modo professionale. Ricordando che possedere tanti dati non significa in automatico saperli sfruttare al meglio...

SOMMARIO

- 3 News
- 6 Turnover: ci si occupa dei sintomi anziché delle cause?
- 11 La conclusione del percorso di formazione nel call center
- 12 Il leader e i "suoi", una storia di rispetto
- 14 Customer Experience: l'ultima frontiera della competitività
- 16 Differenziazione del brand fa rima con Customer Experience
- 18 Le pagine business di LinkedIn
- 20 GLI SPECIALI DI CMI
Big Data: quando e come utilizzarli
- 22 Big data? Grande questione
- 24 Il punto di vista delle aziende
- 26 Il cloud contact center fa vincere tutti
- 28 Misurare le valutazioni

Intervista a Luca D'Ambrosio, Presidente Assocontact

1

strumenti informatici, sia per comunicare in modo appropriato che arricchisce il bagaglio delle competenze dei lavoratori.”

Il settore è uno dei pochi che continua a offrire opportunità, ma la critica maggiore è che sia sottopagato e di scarsa qualità. Lei cosa risponde?

“La maggior parte degli occupati nei call center corrisponde al profilo che tanti politici menzionano come problema: primo impiego, giovani, donne. Stiamo scontando un'eredità del passato che non corrisponde più a verità. Ormai si respira un'aria differente. La verità è che il nostro è un settore che crea primo impiego, che forma i giovani a un impiego futuro, che crea opportunità, ma che nello stesso tempo è gravato da un costo del lavoro che incide fino al 70% sui ricavi.”

Sul fronte normativo qualcosa negli ultimi tempi sembra essersi mosso, basta citare l'articolo 24/bis del decreto sviluppo, il nuovo contratto di lavoro delle telecomunicazioni.

“Non c'è dubbio che ci sia maggiore attenzione e i tavoli di confronto con le parti sociali sono certamente costruttivi. Stiamo trattando una materia nuova e l'obiettivo è quello di trovare un corretto equilibrio tra flessibilità e garanzie. Credo che meriteremmo ancora più attenzione ed è per questo che nei prossimi mesi indiremo gli Stati generali dei contact center.



COSA PREVEDE L'ARTICOLO 24-BIS DEL DECRETO SVILUPPO (LEGGE 134/2012)

- a) l'obbligo di comunicazione del trasferimento al Ministero del lavoro a carico dell'azienda qualora la stessa decida di spostare l'attività di call center fuori dal territorio nazionale: La comunicazione deve avvenire almeno 120 giorni prima del trasferimento;
 - b) la medesima comunicazione dovrà essere fatta all'Autorità garante per la protezione dei dati personali, indicando quali misure vengono adottate per il rispetto della legislazione nazionale, in particolare del codice in materia di protezione dei dati personali (D.Lgs. 196/2003);
 - c) analogia informativa dovrà essere fornita dalle aziende che già oggi operano in Paesi esteri. E' stabilito inoltre che in attesa di procedere alla ridefinizione del sistema degli incentivi all'occupazione nel settore dei call center, i benefici previsti dalla L. 407/1990, non possono essere erogati ad aziende che delocalizzano attività in Paesi esteri. Si prevede, ancora, che un cittadino che effettua una chiamata ad un call center deve essere informato preliminarmente sul Paese estero in cui l'operatore con cui parla è fisicamente collocato e deve, al fine di poter essere garantito rispetto alla protezione dei suoi dati personali, poter scegliere che il servizio richiesto sia reso tramite un operatore collocato nel territorio nazionale. Quando un cittadino è destinatario di una chiamata da un call center deve essere preliminarmente informato sul Paese estero in cui l'operatore è fisicamente collocato.
- Il mancato rispetto delle disposizioni prescritte comporta la sanzione amministrativa pecuniaria di 10.000 euro per ogni giornata di violazione.

INTESA PER IL RINNOVO DEL CONTRATTO DELLE TELECOMUNICAZIONI

Il 1 febbraio è stata siglata l'ipotesi di rinnovo del contratto delle telecomunicazioni che coinvolge anche i call center. In particolare, sono state introdotte nuove regole per gli appalti, specifiche garanzie circa i requisiti che dovranno avere le società appaltatrici e precise regole che dovranno essere seguite in caso di crisi occupazionali derivanti da cambio di appalto, con il pieno coinvolgimento dei committenti per gestire la soluzione di tali problemi.

Il nuovo contratto, che ha durata triennale, introduce inoltre nuove previsioni per l'applicabilità, specie nei Customer Care, di flessibilità finalizzate a contrastare la crisi e favorire opportunità di sviluppo.

Questo per permettere una maggiore tenuta per le strutture dei call center che in sostanza adattano le specificità dell'organizzazione del lavoro con l'orario di lavoro dei part-time a fronte di una clausola specifica che impegna le aziende al consolidamento di un orario di lavoro maggiore, che significa quindi una maggiore retribuzione per il lavoratore.

LAVORO

Rischio rumore nel call center

Il rumore sul posto di lavoro – che interessa in Italia circa 200 mila operatori di call center – è oggetto di norme e regole, che si sono recentemente arricchite del rapporto tecnico Uni/Tr 11450:2012 “Acustica – Valutazione dell’esposizione a rumore nei luoghi di lavoro per lavoratori che utilizzano sorgenti sonore situate in prossimità dell’orecchio”, che integra e completa le norme Uni En Iso 9612 “Acustica – Determinazione dell’esposizione al rumore negli ambienti di lavoro – Metodo tecnico progettuale” e Uni 9432 “Acustica – Determinazione del livello di esposizione personale al rumore nell’ambiente di lavoro”. Il rapporto riguarda i rumori presenti anche nei call center, e nello specifico interessa i lavoratori che lavorano usando sorgenti di rumore vicino all’orecchio o all’interno del condotto uditivo – cuffie e auricolari, per esempio – o che usano cuffie di protezione con sistemi di comunicazione audio.

RICERCHE

Direct marketing multicanale: bene le aziende italiane

Secondo un’indagine di Cribis D&B, l’utilizzo del direct marketing multicanale è in crescita in Italia (specie per il canale Social e quello Mobile). Importanti gli investimenti da parte delle imprese (10% del budget di comunicazione), specie di quelle del Nord e a vocazione BtoC. Il direct marketing è considerato perfetto per acquisire nuovi clienti e per fidelizzare quelli già attivi. L’e-mail marketing ha la più alta penetrazione tra gli strumenti a disposizione delle aziende. In tempi di crisi, gli strumenti del direct marketing sono tenuti sotto controllo sia in termini di redemption, che di costi (per valutare il ritorno sugli investimenti).

Social Media secondo Nielsen

Il rapporto “Nielsen, The state of Social Media 2012” racconta quanto sono cambiati i Social Media nell’ultimo anno, e gli utilizzatori con essi. La fruizione di questi strumenti avviene

ormai anche in mobilità, tramite tablet (16%) o smartphone (40%). Le persone hanno aumentato in un anno del 21% il tempo che quotidianamente trascorrono connessi a Internet; nuove applicazioni e nuovi Social Media si sono affacciati sul mercato, e la parola d’ordine è diventata “esperienza condivisa”, sospinta anche dall’abitudine sempre più frequente di utilizzare e vedere la Social Tv. I Social Media hanno infine scalzato i call center per quanto riguarda il servizio clienti: un cliente su tre si affida a Internet per informazioni o lamentele. Infine – pare incredibile – persino la pubblicità sui Social Media non è sgradita, e preferita ai classici banner.

Social Media Marketing, strumento strategico

Ciò che è “social”, si sa, va molto di moda. E un motivo c’è: si è di fronte a uno strumento capace di coinvolgere come non mai il consumatore, su più piattaforme. Secondo ai dati forniti durante lo lab Seminar 2012, i Social Media sono il terzo settore di Internet per penetrazione, dopo i sistemi di ricerca e i portali: gli italiani interagiscono con essi, lasciano il proprio commento, si fidano dei giudizi espressi da altri utenti su un certo brand o servizio. Sono, anche, multitasking, cioè operano sui Social Media mentre, per esempio, guardano la Tv. Risultato? L’azienda ha nel Social Media Marketing un nuovo strumento strategico, che poco, o niente, ha a che fare con la classica comunicazione istituzionale che passa attraverso il sito web aziendale.

ESPERIENZE

La “faccina” dell’Inail interpella il cittadino

L’Inail crede nella trasparenza e nei feedback dei cittadini: per questo ha esteso a tutte le sue sedi il sistema di valutazione basato sulle “interfacce emozionali” del progetto “Mettiamoci la faccia”. Un modo visivo molto sem-

plice – smile di colore rosso, verde o giallo – che gli utenti possono utilizzare direttamente presso gli sportelli (o on line se stanno eseguendo una pratica sul web) per esprimere il proprio livello di soddisfazione del servizio. Il progetto è promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica. Le faccine, con la loro semplicità, consentono all’amministrazione di monitorare in real time il “sentire” dell’utenza, e in caso di problemi intervenire sulle aree critiche. Inail segnala che nel 2012 gli utenti hanno espresso oltre 71 mila giudizi tramite “faccina”, ottenendo una percentuale di soddisfazione piena dell’86,7% (i giudizi negativi si sono attestati al 6,4%).

Taxi a Roma, rivoluzione digitale

Tu chiami, e il taxi più vicino risponde: è questa l’innovazione più importante introdotta a Roma negli ultimi mesi. Il servizio “chiamataxi”, già attivo dal 2005, con tanto di risponditore automatico, nel 2011 si è dotato della tecnologia di “comprensione del linguaggio naturale”. Oggi il servizio associa alla richiesta dell’utente la colonnina di taxi più vicina e trasferisce.



Anno 2 - Numero 1 - Genn./Febbr. 2013 - www.cmimagazine.it

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

Hanno collaborato: Antonietta Carollo, Sergio Caserta, Elena Giordano, Roberto Grossi, Giovanna Guercilena, Chiara Munzi, Donatella Rampado, Roberta Toniolo

Impaginazione e grafica: Matteo Olivari
grafica@matteoolivari.it

Sito web: Luca Tripeni Zanforlin
luca@lippocastano.it

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

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

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

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

in caso di assenza di taxi, la chiama direttamente al taxi più vicino (che deve essere dotato di tablet connesso al servizio), che potrà fornire al cliente anche una stima precisa del tempo di arrivo. Il progetto nasce in seno al Campidoglio, attraverso l'Agenzia Roma servizi per la mobilità, in collaborazione con Telecom Italia e Interactive Media. Il servizio verrà attivato il 4 febbraio 2013 e sarà in forma gratuita fino al 30 aprile 2013.

A Napoli il call center della solidarietà

L'Arcidiocesi di Napoli, con la Fondazione "In nome della vita", la Fondazione Vodafone Italia e la collaborazione dei volontari della Cisl Campania, ha dato vita al call center contro l'esclusione sociale, che risponde al numero 800.81.40.81 (dal lunedì al venerdì, dalle 10 alle 18). Il servizio, rivolto a chi vive situazioni di difficoltà o emarginazione, aiuta le persone a trovare sul territorio le strutture e i servizi sociali in grado di offrire un aiuto concreto (sostegno alla maternità, mense, posti letto gratuiti, ambulatori). Il call center diventerà anche un osservatorio sociale, per verificare la risposta alle domande di servizi di assistenza, nonché uno strumento di integrazione e collaborazione tra gli enti del territorio, in modo che gli interventi avvengano in maniera coordinata.

Malattie genetiche rare pediatriche, risponde il call center

L'Unità Operativa Complessa di Genetica Medica di Siena, unitamente a quella di Pediatria, hanno istituito un nuovo servizio di call center, dedicato ai genitori delle famiglie che hanno bambini affetti da malattie genetiche rare. Sconfiggere l'isolamento, aiutare i genitori a non sentirsi soli, a recuperare informazioni utili e a districarsi nel percorso diagnostico-assistenziale sono alcuni degli obiettivi del numero di telefono 0577 586618, attivo dal lunedì al venerdì, dalle 9 alle 18. A rispondere non semplici operatori, ma un genetista medico e un pediatra, che avranno il compito di rispondere in merito a specifiche patologie e al percorso assistenziale offerto.

PREMI

Teleperformance: premio Frost&Sullivan

La società di consulenza Frost&Sullivan, nell'ambito di un'analisi del mercato dei contact center in outsourcing, ha premiato l'azienda Teleperformance con il "2012 Emea Customer Value Enhancement Award". Teleperformance - che in Italia offre, nell'ambito dei call center, servizi di acquisizione di nuovi clienti, servizio clienti e Bpo, supporto tecnico, recupero crediti - si è aggiudicata il premio in quanto ha sviluppato strumenti e prodotti in grado di fornire ai clienti soluzioni personalizzate. L'azienda vanta un'innovativa soluzione di gestione dei dipendenti, procedure uniformi al suo interno, un servizio di gestione dei Social Media e, soprattutto, la capacità di gestire al meglio i dati e la privacy degli utenti.

I migliori dell'outsourcing secondo Cmmc

Quali sono le migliori imprese di outsourcing presenti in Italia? A decretarlo è stato, per il secondo anno consecutivo, il "Premio miglior partner outsourcing nelle categorie teleselling, customer care e digital interaction", assegnato dal Club Cmmc (Customer Management Multimedia Competence). Transcom WW ha vinto nella categoria "Customer care", Visiant Contact nella categoria "Teleselling", mentre Abramo Customer Care nella categoria "Digital interaction". Ad attribuire i premi una giuria composta dai responsabili di alcune delle principali società committenti appartenenti a vari settori (telecomunicazioni, utilities e finanziario).

AZIENDE

E-Care sceglie Reitek

Il provider di soluzioni di business E-Care, specializzato in Crm, contact center, customer care e back office, ha scelto Reitek per supportare, presso la sede di Bari, l'attività di teleselling e telemarketing in outbound. 110 sono attualmente le postazioni, che entro il

2013 diventeranno 300, per un totale di 5.000 contatti gestiti al giorno, che l'azienda prevede di aumentare sino a 20mila. Le soluzioni Reitek sono gestite in cloud, e garantiscono flessibilità e dinamismo, a seconda delle richieste che i clienti fanno a E-Care in termini di contatto con il cliente finale: si pensi all'attivazione di servizi di chat e online engagement, o alla misura della qualità, sia sul teleselling che sulle vendite fatte dagli agenti sul territorio, con integrazione del canale Sms e outbound automatico.

Facebook, Italia in chiaroscuro

Da una parte ci sono i dati (elaborati da uno studio Deloitte): in Italia Facebook genera un giro d'affari di 2,5 miliardi di euro, inferiore solo a quello tedesco e inglese. Tra vendite, pubblicità e professioni legate alla piattaforma, si ha la fotografia di un social network che genera davvero "movimento", e anche business.

Dall'altra parte, però, c'è il paradosso che molte aziende italiane vietano ancora l'uso di Facebook durante le ore di lavoro. Peccato che questo sia ormai lo strumento principe per il marketing d'impresa. Terzo e quarto paradosso: l'Italia arranca nello sviluppo dell'Agenda Digitale, ma è elevatissimo il numero di aziende che usa Facebook come canale di recruitment. Pare proprio che il Paese, nel suo complesso, sia in cerca di identità "social".

Accor, nuovo help desk targato Pat

Avere una piena visibilità dell'help desk, arrivando anche a ottenere indici di performance del servizio erogato. Con questi obiettivi Accor, operatore alberghiero presente anche in Italia, ha ripensato alla propria struttura di help desk di gestione degli asset It nel nostro Paese.

Allo scopo viene scelta la soluzione HelpdeskAdvanced di Pat, in grado di riprogettare tutti i flussi di gestione delle richieste e dei ticket.

Oggi la soluzione gestisce il servizio di help desk per un parco It composto da 800 PC, 550 mail box e 65 server dislocati nei 65 alberghi presenti in nel Paese.

Un portale ad hoc permette agli utenti di verificare lo stato di avanzamento delle richieste in self service, e l'iter delle pratiche è identico per tutti gli utenti.

SOLUZIONI

"Mi piace" la chiamata del call center

Anche il call center ha i suoi parametri di valutazione. Oltre a quelli tangibili e misurabili, vi sono quelli intangibili, che si possono desumere dalle sensazioni percepite dal cliente nel corso della chiamata. Proprio come accade quando si consulta Facebook, l'utente al telefono "vive", in alcuni momenti, delle sensazioni che lo portano a pensare "mi piace", oppure a provare emozioni negative.

Riuscire a percepire, valutare e monitorare queste sensazioni significa trovare nuove opportunità per il customer care e il suo buon funzionamento. Addirittura, la società Mystery Shop House ha individuato ben nove momenti di "mi piace" potenziali, che possono essere misurati attraverso il parametro NWS, Net Wow Score.

Generazione omnichannel

BT ha annunciato nuove ed innovative funzionalità del suo portafoglio BT Contact, studiato per agevolare le interazioni con le aziende eliminando al contempo i costi e le complessità legati alle attività dei contact center e consentendo un servizio cliente "omnichannel".

Le novità prevedono anche l'introduzione dell'ultima evoluzione delle soluzioni BT di contact center cloud-based e consentiranno alle aziende di adottare le ultime tendenze nell'ambito dei servizi clienti su canali multipli, ma integrati tra loro all'interno dell'azienda per fornire un'esperienza senza soluzione di continuità al cliente, indipendentemente dal canale utilizzato.

La crescita dei servizi omnichannel è dettata dalla domanda di interazioni on line, via social media e canali video più semplici e più coerenti.

Gli autori di questo numero

Dick Bucci

Capo Analista presso Pelorus Associates, specializzata in ricerche di mercato e consulenza per i contact center

Antonietta Carollo

Partner di C-Direct Consulting Srl, si occupa di consulenza e formazione in ambito CRM, customer experience, social CRM, marketing relazionale, lead management, loyalty e retail.

Sergio Caserta

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

Roberto Grossi

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

Susan Hash

Editor di Contact Center Pipeline

Brian Hinton

Capo consulente di Strategic Contact

Chiara Munzi

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

Donatella Rampado

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

Paul Stockford

Capo Analista presso Saddletree Research, specializzata in contact center e servizi per i clienti.

Roberta Toniolo

Vice President Marketing Oracle Applications, Western Europe.

Turnover: ci si occupa dei sintomi anziché delle cause?

Un contact center ben gestito è il risultato di un allineamento perfetto tra personale, processi aziendali e tecnologia. Tuttavia, a fronte di un'evoluzione significativa che nell'ultimo decennio ha interessato i processi e la tecnologia, nella gestione delle persone il settore non ha fatto grandi progressi, specie quando occorre affrontare il turnover degli operatori.



SUSAN HASH

Per la maggior parte dei contact center, il contesto lavorativo complessivamente inteso è molto cambiato negli ultimi dieci anni.

Le ricerche e le indagini così come le offerte commerciali di tipo più semplice sono ormai abbondantemente affidate in outsourcing e gestite con metodi automatizzati. Gli operatori dei contact center utilizzano sistemi molto avanzati e gestiscono chiamate di tipo più complesso, in cui sono richieste forti capacità di risoluzione dei problemi. E per saper portare avanti conversazioni libere, senza un copione e in modalità interattiva, gli operatori devono essere intelligenti e in grado di prendere iniziative autonome. Secondo Chason Hecht, presidente di Retensa (www.retensa.com), società che aiuta le aziende ad affrontare le problematiche di tipo sia sociale che economico connesse al turnover dei dipendenti, anno dopo anno si riduce la platea dei "talenti" fra cui scegliere, ed è gioco-forza aspettarsi che si avrà una serrata competizione sui candidati ad alto profilo e rendimento. A ciò si aggiunge il fatto che l'era digitale ha portato con sé un più alto livello di trasparenza nella cultura e nelle pratiche delle organizzazioni aziendali, facilitando lo spostamento del potere decisionale sempre più verso il candidato.

Mai come oggi, chi cerca lavoro può setacciare l'universo dei potenziali datori di lavoro attraverso i siti web e i forum, dove ampio spazio trovano i commenti e le testimonianze di chi ha davvero lavorato, o ancora sta lavorando, per una determinata azienda e dunque può raccontare dal vivo esperienze positive e negative. "Il livello di trasparenza è tale - insiste Hecht - che non ci si può più permettere

di fare errori nella gestione del personale e nelle politiche per le risorse umane, perché semplicemente succede che il giorno dopo l'informazione diventa di pubblico dominio".

Continuano a esister le sfide interne

Non sono solo i fattori esterni a pesare sulla difficoltà crescente che le aziende dovranno gestire rispetto alle politiche per le risorse umane, continuano a esistere, problemi interni, autentiche barriere che frenano e condizionano negativamente la capacità delle organizzazioni di trattenerne il personale già formato e con esperienza. Secondo Jeff Toister, esperto di customer service e di misurazione delle performance aziendali, fra i contact center alle prese con turnover elevati si rileva una costante, cioè la percezione da parte dei responsabili di linea che le operazioni gestite dal contact center siano viste più come un costo che non come una opportunità strategica per trovare nuovi clienti. Ne consegue che "quando ci si trova in fase di riduzione dei costi, i contact center subiscono tagli pesanti", conclude Toister, che oltre a presiedere la Toister Performance Solutions (www.toistersolutions.com) è l'autore di "The real reasons employees struggle with customer service and what you can do about it" (I veri motivi per cui le aziende lottano con il customer service e che cosa è possibile fare al riguardo).

Un tale convincimento a livello della dirigenza aziendale comporta conseguenze pesanti anche sulle prime linee. È chiaro che quando i capi dell'organizzazione non guardano al contact center come a una risorsa strategica, tutte le decisioni vengono prese senza considerare l'impatto che possono avere sul contact center stesso.

Un esempio calzante è quando l'azienda s'impegna in operazioni come il lancio di nuovi prodotti, campagne di marketing, acquisizioni aziendali, tutte attività che aumentano il carico di lavoro sul contact center e spesso necessitano di nuove procedure, nuove tecniche e di una preparazione ad hoc che dovrebbe essere garantita agli operatori. Invece, proprio perché al contact center non vengono date né le risorse né il tempo che servirebbero per un adeguato training, ecco che il tutto si trasforma inevitabilmente in maggiore pressione e in stress aggiuntivo sulla front line, e in ultimo in aumento del turnover.

Vivisezionare il turnover: comprendere il contesto

I responsabili dei contact center si cimentano spesso in iniziative che mirano a controbilanciare gli effetti di un contesto lavorativo ad alto stress attraverso strumenti inadeguati, fra cui piccole feste aziendali, consegne di premi una tantum, brindisi in ufficio, tutte attività che si presume siano divertenti e capaci di tirare su il morale ai collaboratori.

Ma si tratta di scelte che funzionano come una toppa su un buco e che comunque non aiutano a migliorare i dati la capacità di trattenere le persone sul lungo periodo.

Perché? "Perché affrontano i sintomi e non intervengono invece sulle cause dell'alto turnover", risponde Hecht, che aggiunge: "La retention è il prodotto di un impegno consapevole e dedicato ed è il combinato di diversi fattori, i principali sono sicuramente lealtà, produttività, riconoscimento del merito, fiducia, partecipazione e coinvolgimento vero e attivo.

Tutti questi sei elementi devono essere allineati e presenti. Se ne manca uno, semplicemente non ci potrà essere retention dei migliori sul lungo periodo. Le iniziative a contenuto ludico possono comunque avere una loro efficacia per migliorare alcuni fattori specifici, quali l'apprezzamento, la lealtà e il senso di squadra".

La conoscenza dell'ambiente e del contesto di lavoro rappresenta dunque un primo passo nello sviluppo di una vera strategia di retention di lungo termine, che secondo Hecht poggia su tre assi: sapere perché i collaboratori si uniscono all'organizzazione, perché rimangono e perché se ne vanno. Bisogna avere dati precisi su ognuno di questi tre momenti, altrimenti l'intera strategia sarà incerta e traballante.

Perché gli operatori se ne vanno?

I colloqui di fine rapporto spesso vengono vissuti, dai dipendenti in uscita, come uno dei passaggi più o meno obbligatori, una delle procedure HR attraverso cui bisogna passare per ottenere poi la liquidazione finale. Soprattutto chi ha già visto altri colleghi andarsene, stenta a credere che davvero ciò che dirà nel colloquio possa fare la differenza e cambiare le cose. Insomma, il colloquio sembra un gesto rituale privo di vero significato. Pensiamoci un attimo: non conta nulla quanto il dipendente possa disprezzare l'azienda o il proprio capo o anche tutti e due, sta di fatto che saranno molto pochi quelli disposti a mettere a rischio la possibilità di avere una buona referenza per il futuro dicendo tutta la verità e offrendo all'organizzazione un feedback sincero. Ci sono addirittura dei consulenti di carriera che, nei blog o in articoli pubblicati sulle riviste, scoraggiano i dipendenti in uscita dal sostenere il colloquio finale, dicendo loro che se appena è possibile, farebbero meglio ad evitarlo oppure, in subordine, a non esporsi a nessun rischio cercando di sottolineare solo gli aspetti positivi, senza scadere nelle reprimende o nelle critiche.

Ma il problema non sta nello strumento, bensì, per usare ancora le parole di Hecht, "nel suo utilizzo per uno scopo sbagliato". Secondo Hecht, "non c'è un altro strumento altrettanto accurato e affidabile che possa catturare e identificare i motivi per cui i collaboratori lasciano l'azienda, per il semplice motivo che non si possono conoscere le ragioni di un allontanamento sino al momento in cui la scelta concreta è stata presa. Dunque, i colloqui di fine rapporto possono davvero essere preziosi, a patto che vengano poste le domande giuste, nel modo giusto, alle persone giuste". Non serve chiedere ai collaboratori di fornire commenti o pareri su aspetti irrilevanti, ad esempio com'è impostato il processo di ricerca dei nuovi assunti.

È importante anche chi conduce l'intervista. In alcuni casi, l'incarico è svolto dal diretto superiore del dipendente che ha deciso di lasciare l'azienda, ma è chiaro che sarà praticamente impossibile ottenere un feedback sincero sugli eventuali nodi problematici che dovessero esistere proprio nel rapporto fra il responsabile e i suoi collaboratori. Comunque, nella maggior parte dei casi si tratta di un'attività condotta e gestita dalla divisione Risorse Umane. Ma anche qui c'è da domandarsi quanto potrebbe essere libero e sciolto e rilassato il colloquio in cui al collaboratore fosse

richiesto di esprimersi rispetto a problemi nel rapporto col superiore. È facile capire che il dipendente in uscita glisserà e in linea di massima opterà per sentieri meno complicati, come quelli che gli vengono offerti dal solito mix di motivazioni standard per spiegare la decisione di andarsene: stipendio più alto, orario meno pesante, migliori opportunità di crescita. Ma proprio motivazioni come quella di uno stipendio più generoso nascondono spesso una ragione più profonda. Perché, come dice Hecht, "i soldi non sono una delle ragioni principali per cui si lascia un'azienda". Quando si è occupato in veste di consulente di condurre i colloqui, Hecht ha sempre rilevato una discrepanza tra i motivi addotti dall'intervistato e i report già esistenti in azienda riferiti ai colloqui passati. Insomma, mettendo a confronto le informazioni di cui l'azienda disponeva perché ottenute attraverso colloqui gestiti direttamente all'interno dell'azienda stessa e quelle che Hecht era in grado di ottenere dalle persone da lui intervistate, emergeva un dato costante di differenza, cioè le spiegazioni raccolte da Hecht riportavano sempre a un dato di cattivo rapporto o col proprio superiore o con la divisione HR stessa.

Cosa trattiene gli operatori?

Ancor più che dai collaboratori che hanno preso la decisione di andarsene, possono venire informazioni utili e affidabili da quelli che hanno deciso di rimanere. Toister consiglia di "rimanere sintonizzati" con i propri collaboratori, proprio per avere il polso della situazione e riuscire a monitorare l'impatto che il contesto lavorativo può avere sugli operatori migliori. Un altro dato da non sottovalutare è che così facendo si riesce anche a capire quali caratteristiche abbiano in comune i migliori, da utilizzare anche per implementare dei programmi di reclutamento in grado di garantire un certo livello di retention. Anche in questo caso è tutta questione di avere un giusto approccio.

Ad esempio, molte organizzazioni svolgono indagini fra i propri dipendenti su base annuale, quando non biennale. È troppo poco se vogliamo disporre di informazioni davvero utili. Senza parlare del fatto che, come mette in guardia Toister, "questo tipo di analisi e di sondaggi si presta benissimo a essere manipolato, come di fatto spesso succede". Per orientare il risultato, potrebbe ad esempio essere una buona idea organizzare una pizzata giusto la settimana precedente l'indagine.

"Che si tratti di un sondaggio fra i clienti o fra i collaboratori - sostiene - le persone tendono a ricordare ciò che è recen-

te e prioritario, per cui se anche un collaboratore è passato per un periodo molto difficile sul lavoro, ma poi intrattiene un colloquio positivo con il suo responsabile appena prima di essere chiamato a partecipare al sondaggio, è attraverso le lenti dell'ultima esperienza, dunque il colloquio positivo, che si appresterà a rispondere".

Ciò che secondo Toister varrebbe la pena di fare è condurre sondaggi su gruppi più piccoli, ma con una frequenza maggiore, mensile o trimestrale. Oppure si potrebbe andare oltre questo tipo di analisi abbastanza formali e preoccuparsi invece di instaurare con i propri dipendenti un effettivo e continuativo dialogo. Ad ogni modo, ricordiamoci di chiedere loro, nelle occasioni d'incontro uno ad uno o anche nei sondaggi, cosa li trattiene in azienda e quali siano i loro obiettivi.

Perché gli operatori si uniscono all'organizzazione?

Le indagini sui nuovi assunti possono aiutare a identificare i cali di fiducia che è possibile intervengano all'inizio di un nuovo rapporto, quando il collaboratore decide che il lavoro non è quello che si aspettava, situazione tipica che genera tanto turnover nei contact center. Il più delle volte a monte c'è un eccesso di ottimismo da parte dell'azienda nel presentare se stessa o la posizione oggetto di recruiting in fase di colloquio iniziale, così non dando al candidato una prospettiva realistica, cosa che invece potrebbe benissimo farsi semplicemente con delle simulazioni oppure facendo affiancare il candidato agli operatori più senior durante il lavoro effettivo. Oltre ai sondaggi fra i nuovi assunti, Hecht raccomanda di condurre ricerche e analisi anche relativamente al processo di reclutamento in sé.

Costruire una cultura che aiuti la retention

Per molti contact center concentrarsi sui fondamentali costituirebbe di per sé un significativo passo in avanti verso la costruzione di un posto di lavoro ad alto tasso di retention. Affrontare il tema del turnover parte proprio dall'identificazione di se stessi, della propria cultura aziendale, per poi comprendere quale tipo di persona è adatto a crescere in quell'ambiente lavorativo. Secondo Toister, "sono molto pochi i contact center che riescono a gestire bene questo prima fase del processo. Si limitano - osserva - a selezionare i candidati sulla base delle esperienze passate, trascurando di comprendere perché, per quali motivazioni quella persona desidera lavorare con loro e quanto il candidato ami davvero quel tipo di lavoro e perché".

Tutte informazioni su cui, ancora una volta, un'indagine ben svolta può rivelarsi molto utile. Una volta messo a fuoco il profilo del candidato ideale per la propria organizzazione, ecco che si può elaborare una vera strategia di recruiting finalizzata a trovare quei candidati che corrispondano al profilo e che saranno entusiasti di lavorare proprio per la nostra azienda. Così come si possono mirare le azioni di formazione rivolte ai nuovi assunti con l'obiettivo di promuovere una vera e positiva integrazione con l'organizzazione stessa, il tutto naturalmente finalizzato al successo professionale. "La maggior parte dei programmi di training – osserva Toister – si concentrano sulle specifiche abilità professionali, ma non dedicano almeno una parte alla cultura corporate, alle aspettative che l'azienda ha nei confronti dei propri collaboratori, al modo in cui i dipendenti possono sostenere e anzi promuovere quella stessa cultura e a cosa possono aspettarsi in cambio da parte dei loro responsabili".

Allo stesso modo, è importante rivedere la valutazione delle performance degli operatori per assicurarsi che non siano esclusivamente basate su criteri generici quali la conoscenza del lavoro, l'affidabilità, la capacità di lavorare in team e la produttività. Bisogna anche prendere in considerazione quali sono i comportamenti concreti che ogni operatore deve saper gestire e mettere in atto al fine di avere successo dentro la specifica cultura aziendale.

Va da sé che se vogliamo mantenere una forte identità e cultura aziendali, ciò comporta una parte di lavoro sporco, cioè l'allontanamento di quelle persone che non sono adatte. "Quando in azienda si hanno aree di disimpegno – commenta Toister – succede che, più o meno consapevolmente, il virus si diffonde. Quei collaboratori che si sentono lontani e distaccati rispetto all'azienda cercano alleati che abbiano o possano sviluppare lo stesso atteggiamento. Vogliono convincere i colleghi del perché l'azienda non sta, secondo loro, usando un trattamento equo nei loro riguardi. Dall'altro lato, succede però che anche quei collaboratori che si sentono soddisfatti e amano il lavoro sono alla ricerca di alleati, cioè colleghi animati dallo stesso spirito positivo. Da entrambe le posizioni, si viene a creare una tendenza che si auto-alimenta e rinforza".

Il ruolo chiave della prima linea

Ci sono numerosi studi che confermano come il diretto superiore abbia un impatto fondamentale sul livello di partecipazione e di retention delle persone a lui affidate. Tuttavia, sono ancora insufficienti gli investimenti che ven-

gono fatti proprio sui responsabili di linea, in specie per quelli che hanno fatto la gavetta in azienda e sono via via cresciuti all'interno, per rafforzare le loro capacità in termini di gestione delle risorse umane loro sottoposte. Le ricerche condotte dalla società di consulenza BlessingWhite evidenziano che, mentre le aziende si concentrano perlopiù sul formare i propri manager circa abilità di tipo tattico quali la capacità di delegare o di saper individuare le persone giuste a cui affidare i compiti giusti, la gestione dei collaboratori riporta meglio alla sfera della leadership e delle abilità di tipo relazionale. Succede che proprio perché nei corsi di formazione i manager imparano a comportarsi professionalmente con i propri sottoposti, poi tendono a impostare la relazione come se stessero interpretando un ruolo, a scapito della freschezza e della spontaneità del rapporto. Il che rende molto complicato riuscire a essere percepiti come autentici e sinceri nel momento in cui si cerca di stabilire una relazione diretta. Nello studio citato si legge: "In realtà, ciò che serve per aumentare il livello di partecipazione attiva dei propri collaboratori è di riuscire a porsi con loro come una persona vera, non come la persona che si pensa di dover essere".

Molti responsabili di reparto vengono buttati in situazioni in cui la scarsità di risorse disponibili rende di fatto difficile anche solo trovare il tempo per dedicarsi alle relazioni interpersonali. È tutto collegato. Nelle aziende dove il contact center è visto perlopiù come un centro di spesa, succederà che il rapporto operatori-responsabile sia così alto da sommergere il manager di impegni, rendendogli di fatto impossibile dare la priorità alle esigenze del proprio team rispetto alla mole di riunioni, progetti speciali e compiti di varia natura che riempiono le sue giornate di lavoro. La diretta conseguenza è che il tempo speso e anzi investito nel rapporto individuale sarà certamente troppo poco per riuscire a instaurare una buona relazione con ognuno dei propri sottoposti.

In un contesto di lavoro fortemente dinamico e vivace diventa complicato per il manager riuscire a dare le giuste priorità, soprattutto quando i volumi di chiamate da gestire raggiungono il picco e tutto diventa frenetico. Una cosa che secondo Toister si può e si deve fare per aiutare i manager è fornire loro delle vere e proprie linee guida a cui fare riferimento per capire quali siano le scelte e le azioni che possono incidere favorevolmente sul grado di impegno e coinvolgimento dei loro collaboratori e, in ultima analisi, sulla loro retention.

Creare un dialogo costante

Molti contact center operano in una struttura organizzativa a impostazione top-down, dove cioè ci sono i senior manager che prendono le decisioni relative a processi, procedure e obiettivi e le loro decisioni sono poi filtrate giù giù sino alla front line, a cui arrivano sotto forma di ordini.

I supervisor possono fare tanto per modificare la percezione che gli operatori hanno di non avere granché potere e controllo sul lavoro loro affidato.

È sufficiente impostare relazioni di comunicazione a doppio senso, bidirezionali, magari rivolgendo loro semplici domande del tipo: "Che cosa ti stanno dicendo i clienti?" o "Cosa possiamo fare per migliorare questa situazione?". Il solo fatto di interloquire con gli operatori e coinvolgerli in uno scambio continuo rappresenta un passo nella giusta direzione.

"Si può imparare molto dai collaboratori – osserva Toister – anche perché quando gli si rivolge domande di quel tipo, le persone sanno essere estremamente sincere e franche".

La comunicazione è vitale se vogliamo sviluppare una buona relazione con i nostri collaboratori. E altrettanto importante è il messaggio che viene trasmesso. "Le ricerche e i sondaggi sui collaboratori – riassume Toister – non devono essere una comunicazione a senso unico, bensì un dialogo. Le stesse domande che vengono proposte dicono ai dipendenti cosa l'azienda considera importante". E in modo speculare, anche quello che non viene chiesto dice molto su cosa l'azienda ritiene essere più o meno importante. "Queste cose – conclude Toister – parlano da sole".



DEFINIAMO L'EMPLOYEE ENGAGEMENT

Negli ultimi anni si è fatto un gran discutere circa l'importanza che un impegno e un coinvolgimento attivi da parte del dipendente può avere come fattore chiave per la soddisfazione dei clienti e anche la loro fidelizzazione.

Esiste ormai un'abbondante letteratura che studia a fondo il rapporto esistente tra una forza lavoro ben motivata e i risultati aziendali positivi, misurabili in termini di maggiori profitti, migliori performance e riduzione dei costi.

Ma che cosa s'intende esattamente quando si fa riferimento all'"engagement" di un collaboratore? Le definizioni possono essere tante e variare da studio a studio o da azienda a azienda. Rimane il fatto però che ci sono dei tempi assolutamente ricorrenti. Una ricerca di qualche anno fa condotta dal Conference Board su una decina di studi già effettuati sul tema dell'employee engagement, ognuno dei quali con una propria definizione e con una propria considerazione dei diversi fattori chiamati in causa, ha permesso di concludere che, in linea generale, si ha engagement da parte del collaboratore quando si verifica una interazione tra impegno e coinvolgimento di tipo razionale, attaccamento di tipo emotivo, comportamenti pratici. Il tutto a sottolineare una stretta connessione fra il dipendente e la società per cui egli lavora.

Dopo aver analizzato tutti gli studi, dodici per la precisione, la Conference Board ha proposto una definizione conclusiva: "L'engagement dei propri collaboratori è un forte, anzi un rafforzato, legame di tipo emotivo che il dipendente sente nei confronti della propria organizzazione, e da questo dipende una maggiore o minore propensione a svolgere il proprio lavoro in termini anche di discrezionalità". Cioè a dire di impegno pro-attivo e di coinvolgimento di tutte le proprie capacità personali.

La conclusione del percorso di formazione nel call center

Un momento di confronto e verifica per ambo le parti, struttura e operatore. Dall'ascolto in doppia cuffia alla piena autonomia dell'operatore.



CHIARA MUNZI

Nel mese di dicembre abbiamo iniziato a parlare di formazione e di come questa sia importante non solo per rendere gli operatori pronti ad affrontare la propria attività con serenità e professionalità, ma anche perché solo in questo modo si può avere un ritorno su quanto si è investito.

Sappiamo benissimo tutti che selezionare e formare una risorsa è un compito molto importante e lungo, ma solo se è un processo veramente curato nel dettaglio si può avere un vero e proprio ROI.

Una buona parte del percorso formativo dovrebbe coincidere con quello che tutti gli addetti conoscono come "ascolto in doppia cuffia", ovvero l'affidamento per alcune ore, nel corso della giornata, del neo assunto a un operatore più esperto, per vivere appieno l'attività lavorativa.

Sembra banale, ma in realtà anche questo aspetto della formazione deve essere curato con molta attenzione.

I requisiti dell'"affiancatore"

Prima di tutto dobbiamo scegliere le risorse, ovvero gli operatori senior, che possono essere dedicati a questa attività: non è detto infatti che tutti siano indicati a svolgerla. Dobbiamo trovare una persona che sia particolarmente disponibile, che sappia trasmettere dei concetti, spiegare con calma quello che sta facendo (per esempio come usa i sistemi informatici), ma anche che sappia spiegare come e perché si relaziona con il cliente.

Dobbiamo tenere presente che la risorsa che sceglieremo per questa attività dovrà fare un po' da mentore e riuscire anche a fornire un feedback su come l'affiancamento è andato e su come la nuova risorsa si è relazionata con il proprio affiancatore e nei confronti del lavoro.

In sostanza, quando scegliamo un operatore per questa attività, dobbiamo essere certi che trasmetterà al nuovo informazioni chiare e corrette.

I feedback dell'affiancamento: per "toccare" con mano il lavoro

L'altro aspetto importante è fissare sempre un momento, seppur breve, all'interno delle giornate di formazione, dedicato al confronto, allo scambio di opinioni e impressioni su quanto si è potuto osservare nel corso dell'affiancamento; questo perché spesso in aula si tende a rappresentare un tipo di realtà che poi si discosta, seppur minimamente, dall'attività che l'operatore svolge al telefono.

Perché è particolarmente importante l'ascolto in cuffia? Teniamo presente che il nostro obiettivo è quello di rendere il nostro nuovo operatore il più autonomo possibile, anche perché solo in questo modo tutta la sala "soffrirà" meno per l'inserimento di un gruppo di personale.

Oltre a ciò, solo così i neo assunti si renderanno conto dell'attività che dovranno realizzare sia dal punto di vista dei sistemi, ma anche a livello di relazione con il cliente: quale è il piano di comunicazione che si adotta? Che cosa chiede il cliente al telefono? Quali sono le risposte che diamo per gestire le obiezioni? Come ci si relaziona con gli altri colleghi? Come si gestiscono le pause? Quali sono i miei colleghi?

In sostanza, vivere la sala e vivere i colleghi e l'attività lavorativa ancora prima di iniziare rendono molto più fluido l'inserimento delle risorse.

Ricordiamoci che più i nuovi operatori arriveranno al loro primo giorno di attività pronti, migliori saranno i risultati e pochi saranno coloro che decideranno di abbandonare il nostro progetto perché magari non si sentono adeguati o non si trovano bene all'interno dell'organizzazione.

Di seguito riportiamo una sintesi della macro-progettazione del corso che potrebbe essere presentata ai partecipanti, sia per quanto riguarda la prima settimana che la seconda.

Macro progettazione I settimana:

	Lunedì	Martedì	Mercoledì	Giovedì	Venerdì
Mattina	Presentazione azienda	Comunicazione	Prodotti/servizi	Ritorno di esperienza	Il sistema informatico
Pomeriggio	Comunicazione	Comunicazione	Affiancamento	Il sistema informatico	Il sistema informatico

Macro progettazione II settimana:

	Lunedì	Martedì	Mercoledì	Giovedì	Venerdì
Mattina	Ritorno di esperienza	Tecniche di vendita	La gestione dei reclami e delle obiezioni	Test finali	Conclusioni
Pomeriggio	Affiancamento	Tecniche di vendita	La gestione dei reclami e delle obiezioni	Test finali	

Il leader e i "suoi", una storia di rispetto

Chief executive customer e collaboratori: come si gestiscono al meglio motivazione e cambiamento.



DONATELLA RAMPADO

Ogni azienda ha come obiettivo quello di raggiungere una certa fama e reputazione nel settore in cui opera. Il Cec, Chief executive customer (responsabile fidelizzazione clienti), attraverso la sua leadership, ha il difficile ruolo di comprendere, organizzare, stimolare, sostenere e sviluppare questo obiettivo. Non può farlo senza il sostegno dei collaboratori. I collaboratori raramente si automotivano da soli. Per lavorare "con" e non "per" l'azienda, il buon manager deve:

1. Saper trasformare i dipendenti in collaboratori
2. Essere un esempio trainante
3. Avere degli obiettivi chiari da raggiungere
4. Saper innovare e adottare scelte creative
5. Aver ben chiaro lo stato di salute dell'azienda, confrontando gli indicatori finanziari con quelli intangibili dei propri clienti
6. Saper coinvolgere e organizzare il cambiamento

Le azioni di cambiamento incontrano generalmente molte resistenze da parte dei collaboratori. I lavoratori resistono al cambiamento perché temono di perdere qualcosa, perché non hanno capito le ragioni che spingono al cambiamento, perché non hanno fiducia del loro leader, o infine perché non credono di essere all'altezza del ruolo.

"Prima di seguirli, verifica che vivano seguendo le loro parole" (Confucio)

Il Cec gioca un ruolo fondamentale nella fase di cambiamento e nella fase di motivazione dei collaboratori. I lavoratori, per seguire un progetto e collaborarvi attivamente, devono credere nel proprio Cec. Il compito di un leader è quello di saper selezionare i migliori collaboratori, inserirli nel ruolo e formarli a quel ruolo. Compito del responsabile è anche quello di traghettare verso l'eccellenza l'impresa, grazie alle competenze dei propri collaboratori. Le attività di ogni collaboratore, dal centralinista, addetto alle pulizie, project manager, operatore telefonico, all'amministratore delegato, contribuiscono all'immagine dell'azienda e ne trasmettono l'affidabilità.

L'immagine aziendale deve essere chiara ai clienti, ma prima di tutto deve essere chiara a tutto il personale.

Di seguito uno specchietto utile per rafforzare lo stile di un leader con suggerimenti e idee per attivare una corretta attitudine alla formazione, fidelizzazione e motivazione ai propri collaboratori.

"Un grande uomo mostra la sua grandezza dal modo in cui tratta gli altri" (Carlyle)

Perché lavorano per voi?	<i>Non "tirare a indovinare" può essere utile per fidelizzare il collaboratore. Non è sempre una questione di denaro. I fattori motivanti sono spesso molteplici.</i>
Li state aiutando a crescere?	<i>Se i collaboratori sentono l'interesse da parte dell'azienda alla loro crescita professionale, si sentiranno parte di una squadra.</i>
Li affiancate?	<i>Il collaboratore lasciato a se stesso matura con il tempo atteggiamenti o procedure che possono non essere in linea con l'immagine dell'azienda. I collaboratori periodicamente vanno affiancati nelle loro mansioni e corretti. Questa azione aiuterà anche a migliorare il clima aziendale.</i>
Rispettate i collaboratori?	<i>Il leader può essere determinato, esigente, rigoroso, distaccato, amichevole, ma deve tenere ben in mente che l'educazione e il rispetto devono sempre esserci. Non vanno scaricati i malumori per le proprie mancanze. I collaboratori vanno sempre salutati e presentati.</i>
Conoscete le famiglie?	<i>Il leader deve conoscere le famiglie dei suoi collaboratori, deve saper mandare dei biglietti d'auguri per le occasioni importanti e invitare a pranzo la famiglia o a cena per un evento le famiglie.</i>
Informate i collaboratori?	<i>Il monopolio delle informazioni rallenta l'attività perché viene dato ampio spazio al pettegolezzo.</i>
Assumete le persone giuste?	<i>La persona giusta è quella che ha competenze comunicative, buona volontà di imparare e i suoi interessi collimano con quelli richiesti dal responsabile.</i>
Lavorate con allegria?	<i>Il clima e l'umore generale fidelizzano i lavoratori ancora di più dello stipendio</i>

Di seguito alcuni dei motivi per cui un collaboratore capace e di talento lascia l'azienda: quando il leader è impossibile da sopportare, quando è difficile valorizzare le proprie idee, quando è impossibile proporre innovazione e soluzioni, quando il clima e l'umore generale sono scivolati nel pettegolezzo, nell'antagonismo e nel non rispetto delle persone. Certo c'è anche un abbandono per mancanza di soddisfazione economica, o perché viene maturata la decisione di cambiare settore, oppure viene sviluppato un desiderio di mettersi in proprio; ma la maggior parte delle dipartite sono frutto di una cattiva gestione dei collaboratori.

"Molti incarichi che sembrano non importanti sono un onore per gli uomini liberi che li svolgono; poiché le azioni non sono in sé onorevoli o disonorevoli, ma lo sono il fine e le intenzioni in esse" (Aristotele)

Molti collaboratori scelgono di non essere dei leader per una precisa decisione esistenziale. Comprendere questo passaggio motivazionale è importante sia per i capi che per i collaboratori, in modo da creare un buon equilibrio all'interno della gestione e del clima aziendale. Il leader che crede di essere seguito grazie al suo carisma, farà di tutto per rafforzare e potenziare alcuni tratti del suo carattere che ritiene carismatici; i collaboratori, invece, potrebbero essere attratti da altri fattori come ad esempio il clima aziendale, la posizione dell'azienda, il tipo di status che rappresenta, la reputazione... Spesso le persone diffidano del carisma, perché tende a essere accentratore, e preferiscono i capi "compagni di viaggio" con i quali raggiungere insieme determinati obiettivi.



GLI SPECIALI DI CMI 2013

Ogni mese un argomento affrontato insieme alle aziende del settore.

Una panoramica dell'offerta preceduta da un'analisi per avere un quadro di insieme dei temi all'ordine del giorno per chi si occupa di contact center e relazione con il cliente.

gennaio/febbraio	Big Data
marzo	Unified Communication
aprile	Workforce Management (WFM)
maggio	Quality monitoring interno ed esterno
giugno	BPO e costi dell'outsourcing /cosourcing
luglio/agosto	Analytics
settembre	Nuovi canali e media
ottobre	Nuove interfacce vocali applicate ai contact center
novembre	Knowledge Management Systems
dicembre	Tecnologie per la selezione, valutazione, coaching, formazione del personale nei contact center

Customer Experience: l'ultima frontiera della competitività

È sempre più importante sapere come le persone giudicano l'interazione con l'azienda (facile? Quanto piacevole?) e come può essere migliorata. Per farlo, occorre intraprendere un viaggio... e mettersi nei panni dei clienti.



ANTONIETTA CAROLLO

Le trasformazioni subite dal mercato nel corso degli ultimi anni hanno portato all'avvento di quella che è stata definita "l'era del cliente", nella quale la focalizzazione sul consumatore è divenuta un imperativo strategico.

Le barriere competitive che in passato avevano assicurato alle aziende posizioni di supremazia – capacità produttiva, forza distributiva, gestione delle informazioni – oggi non sono più in grado di garantire riparo dalla concorrenza.

La saturazione dei mercati, l'evoluzione tecnologica e l'enorme sviluppo dei Social Media hanno fatto crescere in modo esponenziale il potere detenuto dai clienti e modificato radicalmente il modo in cui le aziende fanno business. Ciò che oggi differenzia realmente un brand è la totalità dell'esperienza vissuta dal cliente, che si forma attraverso ogni singolo momento della sua interazione con l'azienda.

In questo contesto, la qualità non è più un elemento sufficiente per garantire un vantaggio competitivo, e la nuova frontiera per differenziarsi diventa la capacità del prodotto o del servizio di far vivere al consumatore un'esperienza complessiva appagante e superiore rispetto alla media del settore di riferimento.

Cos'è esattamente la Customer Experience?

La "Customer Experience", tema oggi molto dibattuto, rappresenta l'ultimo stadio di un lungo processo evolutivo degli approcci di management, avviatosi sin dalla fine degli anni '70, quando si iniziò a riconoscere l'opportunità di una maggiore focalizzazione sul cliente.

Riprendendo l'ampia definizione di H. Manning e K. Bodyne di Forrester, "La Customer Experience è il modo in cui i clienti percepiscono l'insieme delle loro interazioni con l'azienda" (Outside In. H.Manning, K.Bodyne. 2012, Forrester Research). Dunque, partecipano a definire la Customer Experience tutti i punti di contatto attraverso i quali il cliente interagisce con l'azienda.

Contribuiscono a creare l'esperienza del cliente non solo le interazioni con i prodotti e servizi che fanno parte dell'offerta, ma anche i contatti con il sito web, l'immagine e l'allestimento del punto vendita, l'operatore del call center, la pubblicità, il commesso del negozio, le conversazioni sui Social Media, le brochure informative, lo stand in fiera, la promoter che offre campioni al supermercato, e così via.

Quello della Customer Experience è un concetto in evoluzione dinamica, che si accompagna strettamente a quello di customer lifecycle: in ogni fase dell'arco di tempo in cui il cliente rimane tale, la sua percezione delle interazioni con l'azienda, attraverso i diversi canali di contatto e touchpoint, determina la qualità della sua esperienza.

I tre livelli della Customer Experience

Secondo H. Manning e K. Bodyne, la Customer Experience si può rappresentare come una piramide a tre livelli: il primo considera quanto l'interazione risulta soddisfacente per il cliente rispetto alle sue esigenze, il secondo riguarda il grado di complessità dell'interazione, vale a dire lo sforzo che il cliente deve compiere, mentre l'ultimo livello prende in esame la piacevolezza complessiva dell'interazione, cioè la misura in cui questa viene percepita come gradevole e rassicurante.

I clienti, quindi, giudicano la loro esperienza valutando le interazioni con l'azienda sulla base di tre criteri: soddisfazione delle esigenze, facilità e piacevolezza.

La capacità di soddisfare le esigenze di base dei clienti, collocata al primo livello della piramide, rappresenta una condizione imprescindibile, necessaria per la sopravvivenza stessa del business.

Al livello successivo si considera quanto risulta semplice, per il cliente, interagire con l'azienda; ad esempio quanto sia facile l'acquisto di un prodotto, l'uso di un servizio, l'accesso all'assistenza tecnica, la modifica di un piano tariffario, l'ottenimento di informazioni, ecc.

Il terzo livello è quello in cui risulta massimo l'aspetto emozionale del cliente nella sua interazione con l'azienda. Nella definizione del coinvolgimento emotivo intervengono aspetti relazionali e psicologici: il comportamento degli addetti con cui il cliente si interfaccia – con cortesia, rapidità, professionalità, capacità di risolvere il problema, oppure con sgarbo e incompetenza - e la presenza o l'assenza di elementi in grado di rassicurare il cliente rispetto ai suoi principali timori nell'utilizzo del prodotto o servizio.

Ogni volta che interagiscono con un prodotto, un servizio, una persona, un sistema automatico, un luogo fisico o virtuale, i clienti valutano in modo positivo o negativo la propria esperienza sulla base di: quanto l'interazione li ha aiutati a raggiungere i propri obiettivi, quanto tempo hanno dovuto dedicare ad essa, e quanto l'hanno trovata piacevole.

Oltre la customer satisfaction

Negli anni '90 si impone con forza il tema della "Customer Satisfaction": una misura di quanto i prodotti e i servizi riescono a incontrare le aspettative dei clienti.

Numerosi studi condotti in quegli anni mettono in correlazione la qualità percepita dell'offerta, la soddisfazione e l'intenzione di riacquisto e dimostrano come sia necessario soddisfare i clienti con livelli di servizio superiori per stimolare la loyalty. Gli indici di Customer Satisfaction diventano Kpi molto popolari per la valutazione del successo di business.

Oggi invece le ricerche rivelano che si è verificato un importante cambiamento: un livello soddisfacente di servizio viene dato per scontato e non è più un elemento differenziante.

I clienti considerano ormai un requisito minimo e imprescindibile la presenza di una qualità intrinseca nell'acquisto - addetti cortesi, prodotti performanti, consegne puntuali - e si è drasticamente abbassata, sino ad annullarsi, la loro disponibilità ad accettare errori, ritardi e malfunzionamenti. Per contro, pretendono sempre maggiore efficacia nella risoluzione dei problemi, trasparenza, rapidità, possibilità di scelta e personalizzazione (Rapporto nov.'12 Indagine Doxametrics per Cfmt la Customer Satisfaction dei servizi in Italia).

La piramide a tre livelli della Customer Experience fornisce una chiara visualizzazione di come la soddisfazione del cliente, il primo livello della piramide, rappresenti solamente uno degli elementi necessari per un'esperienza positiva. Per emergere nell'arena competitiva, diventa così necessario andare oltre la semplice soddisfazione del cliente, intesa come risultato di un'adeguata qualità del servizio, che rimane indispensabile, per ricercare la soddisfazione come frutto di un'esperienza complessiva superiore e appagante.

Comprendere la mappa del cliente

Le indagini effettuate nell'ultimo decennio dimostrano che la Customer Experience ha una valenza cross-channel: è il risultato di come il cliente percepisce la sua interazione complessiva con l'azienda attraverso tutti i canali di contatto.

Per semplificare il complesso insieme delle interrelazioni tra cliente e azienda, con l'obiettivo di conoscere in modo approfondito le aspettative e valutazioni dei clienti, è stato ideato lo strumento della "mappa del viaggio del cliente".

La "customer journey map" è un documento che illustra visivamente le tappe percorse dal cliente-tipo attraverso i diversi canali, in tutti i momenti di contatto con l'azienda nel corso del tempo. L'esperienza del cliente viene scomposta in singole interazioni, per rendere più facili da individuare le sue esigenze ed emozioni in relazione ai vari touchpoint, indicando quelli che hanno su di lui un impatto positivo e quelli che invece rappresentano delle criticità, perché provocano insoddisfazione e disagio. Su questi ultimi l'azienda deve focalizzarsi per ottenere un miglioramento della Customer Experience.

Ma per una comprensione profonda della Customer Experience è necessario allargare la mappa sino a include-

re tutti gli elementi dell'ecosistema aziendale che hanno un'influenza sul cliente, anche se non risultano visibili ai suoi occhi.

Ad esempio, nel viaggio di un cliente che vuole segnalare un errore del conto telefonico e ottenere un riaccredito, oltre ai touchpoint diretti, come il conto cartaceo, il sito web, il risponditore automatico del servizio clienti, l'operatore del call center, il social network dove esprime la sua frustrazione, hanno un impatto anche elementi per lui non visibili, come il progettista del conto, l'addetto alla fatturazione, il reparto It, il reparto marketing, il gruppo di monitoraggio dei Social Media, e così via.

Per cogliere ciò che accade nelle varie tappe del viaggio del cliente, si svolgono indagini quantitative, come i sondaggi, e qualitative, come la raccolta dei feedback spontanei dei clienti, il monitoraggio dei Social Media, le segnalazioni dei dipendenti di front line. In questo modo l'azienda ottiene informazioni approfondite sui clienti (customer insights) che permettono di costruire una visione a 360 gradi della Customer Experience e di mettere in atto le iniziative necessarie per risolvere le criticità.

Che cosa fare, in pratica?

Come si devono muovere, concretamente, le organizzazioni, per affrontare il complesso tema della Customer Experience?

L'adozione di un approccio evoluto di Customer Experience richiede una profonda trasformazione nel modo di fare business dell'azienda e necessita di una chiara strategia, di un preciso piano progettuale, di un modello di governance e di un processo di diffusione della cultura aziendale centrata sul cliente.

Tuttavia, si possono muovere i primi passi con attività che richiedono un impegno limitato. Gli esperti di Forrester suggeriscono di partire innanzitutto dal riesaminare la mission dell'azienda, cioè il motivo per cui è stata fondata, i clienti a cui si rivolge e le esigenze che si vogliono soddisfare.

Quindi, si deve dedicare del tempo per sperimentare e capire in prima persona come ci si sente ad essere clienti della propria azienda: effettuare acquisti in un punto vendita, piuttosto che online, chiamare il call center per la risoluzione di un problema, cercare sul sito la risposta a una domanda importante, e così via.

È poi fondamentale parlare sistematicamente con i propri clienti, sollecitando i loro feedback, così come visitare e monitorare i Social Media per scoprire cosa si dice dell'azienda e del brand. Altrettanto importante è parlare con i dipendenti che lavorano a stretto contatto con la clientela, e che comprendono le difficoltà ricorrenti e spesso hanno buone idee per risolverle.

Costruire le mappe dei viaggi più importanti che compiono i propri clienti può risultare inizialmente un esercizio piuttosto complesso, ma è importante, perché abitua a ricercare le cause di fondo dei problemi di Customer Experience e a vedere l'azienda dal punto di vista dei clienti.

Sulla base di tutti questi elementi, sarà possibile definire un primo progetto di miglioramento della Customer Experience nella propria organizzazione.

Differenziazione del brand fa rima con *Customer Experience*

Coerenza multiplatforma e distintività sono i caratteri che, secondo il consumatore, deve vantare una buona esperienza da viverci con la marca di riferimento. Come la soluzione Oracle può essere di supporto.

ROBERTA TONIOLO

Nell'economia globalizzata di oggi è sempre più difficile differenziarsi in termini di beni e servizi. Basta guardare alle dispute legali sui brevetti in atto nel mercato della tecnologia consumer per capire come i prodotti stiano diventando sempre più una commodity. Per poter emergere, le aziende devono oggi concentrarsi sul miglioramento dei livelli di servizio al cliente e, più in generale, sull'ottimizzazione della Customer Experience, cioè sulla consistenza e la qualità di tutte le interazioni che si intrattengono con i clienti attuali e potenziali, dalla fase di pre-vendita a quella di post-vendita. Creare un'esperienza coerente e connessa che abbracci tutti i punti di contatto con il cliente, inclusi i sempre più rilevanti canali social, permette infatti alle imprese di differenziarsi sul mercato, di incrementare concretamente i profitti e di fidelizzare nuovi clienti, sottraendoli ai concorrenti.

Oltre il "semplice" marketing

In questo senso, è necessario superare anche i tradizionali confini del CRM: l'attenzione nei confronti del cliente, in effetti, non deve esaurirsi con le classiche attività di marketing che servono a raggiungerlo e a indurlo a visitare il punto di vendita o il sito di e-commerce, né in fase di post-vendita ci si può concentrare sulla sola gestione del classico Contact Center telefonico, che pur rimane un punto di contatto essenziale fra azienda e consumatore. Oggi, infatti, il ciclo è assai più complesso e passa attraverso molteplici

canali e forme di interazione: dal sito web all'e-mail, fino ai social network, diversi sono i contesti e gli strumenti attraverso cui azienda e cliente entrano in relazione, e ciò può avvenire sia prima che dopo che un acquisto abbia effettivamente luogo. E in ogni interazione l'azienda deve essere in grado di proporre a ciascun consumatore gli stessi dati, contenuti, promozioni, prezzi, affinché egli abbia un'esperienza coerente e coinvolgente.

La nuova focalizzazione sulla Customer Experience implica anche di superare il tradizionale concetto di customer satisfaction. Richieste di informazioni o assistenza post-vendita, infatti, sono spesso inevitabili da parte del consumatore; quest'ultimo richiede però soluzioni che creino ricordi positivi. E ciò non significa che nelle interazioni di servizio post-vendita si debba necessariamente compiacere il cliente cercando di superare le sue aspettative con l'offerta di aggiornamenti, sconti o prodotti gratuiti. Quello che è necessario, piuttosto, è trasmettere un'idea di coerenza nella soddisfacente risoluzione dei problemi che egli può incontrare.

Questo dato emerge chiaramente, ad esempio, dallo studio Customer Experience Index, che Oracle ha commissionato nel 2012 alla società di ricerche Loudhouse e che è disponibile al link: <http://bit.ly/UwmB3j>. L'analisi ha coinvolto 1.400 clienti online (50% donne, 50% uomini) di 7 Paesi europei (Regno Unito, Germania, Francia, Svezia, Paesi Bassi, Italia e Spagna) che avevano rivolto lamentele o quesiti a un diparti-

mento di customer service nei 12 mesi precedenti. Se è vero che lo studio si concentra dunque su una categoria di consumatori con abitudini di acquisto specifiche (shopping online) e analizza in particolare le interazioni di post-vendita, esso dà indicazioni prospettiche interessanti su come evolva complessivamente il modo in cui i consumatori interpretano e valutano l'interazione con i brand sia prima che dopo aver effettuato un acquisto.

Interazione semplice, interazione vincente

Dallo studio emerge come spesso l'insoddisfazione che si genera nel cliente non è legata solo all'esito dell'interazione con l'azienda (cioè alla mancata risoluzione di un problema), ma anche alla complessità dell'interazione stessa. L'82% degli intervistati descrive in effetti le proprie esperienze come eccessivamente complesse (85% in Italia), suggerendo che la fedeltà a un marchio sia strettamente legata alla semplicità di comunicazione. I clienti hanno confermato di aver dovuto utilizzare modalità di contatto diverse in caso di problemi (26%, in Italia 27%) e di averle dovute utilizzare più volte (24%, in Italia 25%), dati che provano la difficoltà di dialogare con il customer service. Le aziende dovrebbero pertanto focalizzarsi su interazioni e comunicazioni il più possibile semplici e dirette.

Lo studio ha rivelato anche che nell'81% dei casi i consumatori/acquirenti sarebbero disposti a pagare di più pur di vivere un'esperienza di acquisto qualitativamente migliore (89%

in Italia). E circa la metà (44%) si è detta pronta a pagare un sovrapprezzo di oltre il 5% (il 32% in Italia). L'analisi ha altresì evidenziato le mosse che le imprese dovrebbero intraprendere per beneficiare delle nuove opportunità offerte dalla Customer Experience.

Gli intervistati hanno infatti elencato i cinque principali cambiamenti che li motiverebbero a spendere di più:

- 40% Miglioramento della Customer Experience in generale (30% in Italia);
- 35% Garanzia di poter rivolgere agevolmente domande e di poter avere informazioni con facilità prima di effettuare un acquisto (44% in Italia);
- 32% Adozione di policy che facilitino la restituzione dei prodotti (29% in Italia);
- 26% Miglioramento dell'usabilità e delle funzioni di ricerca del sito web (13% in Italia);
- 20% Maggiore personalizzazione dell'esperienza di acquisto per i clienti (20% in Italia).

Oltre a essere fattore di nuova crescita, una Customer Experience soddisfacente è determinante anche per proteggere e garantire i canali già redditizi. Il 70% degli intervistati, infatti, ha dichiarato di aver smesso di acquistare un determinato brand dopo un'esperienza insoddisfacente (62% in Italia) e il 92% di questi si è subito rivolto a un brand concorrente (94% in Italia).

Quando il contatto passa attraverso il mondo "social"

Altri dati interessanti che emergono dallo studio sono legati al comportamento del cosiddetto consumatore "social" e a come le aziende si relazionino con esso. In particolare, risulta come molte imprese non starebbero sfruttando al meglio le opportunità di gestione della Customer Experience generate dai social media; solo il 46% dei clienti riferisce infatti di aver ricevuto un feedback da un'impresa dopo aver postato un commento che la riguardava.

Il fatto stesso di ricevere attenzione da parte dell'azienda sui Social Media può ottenere un effetto positivo sul consumatore. A fronte di una rispo-

sta da parte dell'organizzazione a un proprio post sui Social Media, infatti, il 27% dei consumatori si è sentito gratificato, il 9% ha reagito postando un commento positivo sull'organizzazione, il 6% è divenuto un cliente fedele, acquistando più prodotti o servizi e il 6% di intervistati ha cancellato il post negativo originario. Non bisogna però in ogni caso sottovalutare il tipo di risposta che si fornisce al cliente: il 29% di essi, infatti, si è indispettito nel momento in cui la risposta ricevuta non ha portato alla risoluzione del problema.

L'importanza del ruolo che giocano oggi i Social Media nella relazione fra azienda e clienti si evidenzia anche nel fatto che, a fronte di una interazione poco soddisfacente con il customer service, sono numerosi i consumatori che riversano la loro frustrazione sul web: il 44% dell'intero campione, percentuale che sale al 48% nella fascia d'età fra i 35 e i 54 anni e al 54% fra i consumatori d'età compresa fra i 18 e i 34 anni. Il social network più utilizzato in questo senso è Facebook (26%); seguono i forum (16%), i blog (9%) e Twitter (6%). Questi dati sono ancor più significativi se si considera che i fattori che sembrano maggiormente influenzare le decisioni d'acquisto sono in primo luogo il prezzo (56%, 52% in Italia) e in seconda battuta proprio le recensioni dei consumatori (47%, 52% in Italia).

La tecnologia a supporto: la soluzione Oracle

Ma come le imprese possono vincere le sfide aperte dalla Customer Experience Revolution? Le nuove piattaforme applicative oggi a disposizione sono fondamentali per garantire a ciascun cliente un'esperienza coerente e distintiva, governandola su tutti i canali. Oracle propone a questo proposito Oracle Customer Experience Suite, una soluzione end-to-end che coniuga capacità di web commerce, una base di informazioni completa arricchita da strumenti di ricerca e navigazione guidata, raccomandazioni in tempo reale e applicazioni di marketing e fidelizzazione integrate. Grazie a tali caratteristiche, la soluzione consente di ottimizzare i siti web secondo i vari dispositivi, creare contenuti dinamici e

stimolare il coinvolgimento del cliente sui diversi canali, per garantire una Customer Experience eccellente su ogni singolo punto di contatto.

La piattaforma mette inoltre a disposizione un motore di raccomandazioni predittivo automatizzato che genera velocemente per ciascun cliente suggerimenti personalizzati sui prodotti, aumentando così i tassi di conversione per l'azienda.

Oracle Customer Experience Suite permette anche di aumentare la precisione e il fulfillment degli ordini attraverso la creazione, la convalida e la gestione degli ordini stessi, sia di incrementare la fidelizzazione del brand con programmi di customer retention che utilizzano strumenti di marketing e social engagement.

Le applicazioni Oracle per la gestione della Customer Experience sono disponibili anche in modalità Software-as-a-Service (SaaS), secondo il modello del cloud computing, per accelerare il conseguimento del ROI.

Nell'ambito della proposta Oracle Cloud Application Service, le piattaforme per il governo del CRM e della Customer Experience possono essere infatti utilizzate senza acquistare licenze per l'installazione del software in casa, bensì sotto forma di servizio, accedendo alle applicazioni via web con il pagamento di un canone mensile.

Grazie alla proposta Oracle Cloud, le aziende possono intraprendere progetti di gestione della Customer Experience che si focalizzano inizialmente su un'area specifica e poi evolvere gradualmente in nuovi ambiti. In questo senso il modello SaaS consente di generare un ROI molto rapido, senza alcuna spesa in hardware, dando la possibilità di cominciare con progetti anche molto limitati su cui essere operativi in poche settimane, per poi scalare la soluzione nel tempo.



Roberta Toniolo è Vice President Marketing Oracle Applications, Western Europe

Le pagine business di LinkedIn

Uno spazio virtuale – ma concreto, parte integrante del Social Media marketing – che le aziende possono sfruttare per presentare se stesse, creare senso di appartenenza, condividere valori e informazioni con dipendenti e stakeholder.



ROBERTO GROSSI

È di qualche giorno fa la notizia che LinkedIn ha raggiunto il traguardo dei duecento milioni di utenti nel mondo, continuando un trend di crescita che ormai da qualche tempo lo vede

affermarsi come il social network di riferimento in ambito professionale. E l'Italia, con oltre tre milioni di utenti (fonte LinkedIn Ads) è una delle nazioni europee con il maggior numero di estimatori. Si tratta di una piattaforma completa che, accanto a servizi per chi offre e cerca lavoro, mette a disposizione delle aziende un'ampia gamma di funzionalità per la gestione della propria presenza online: news, questionari, annunci pubblicitari e pagine business. A quest'ultima funzionalità l'azienda americana, che si è quotata in borsa nel 2011, sta dedicando una particolare attenzione e, con un recente restyling, cerca di avvicinarsi e competere sempre più da vicino con la pagina business di Facebook, regina indiscussa della presenza aziendale sui social network.

La Company Page diventa infatti un punto focale per le interazioni delle aziende con gli utenti LinkedIn, il luogo dove le società possono articolare la loro identità aziendale, promuovere eventi, diffondere contenuti, dare visibilità ai loro prodotti e pubblicare opportunità di impiego. In altre parole, la pagina aziendale LinkedIn entra a far parte, a pieno diritto, di una strategia multicanale di Social Media marketing, allettante porta di ingresso a una comunità online che si vanta di crescere di due unità ogni secondo.

Quali sono i passi necessari per sfruttare al massimo questa funzionalità?

Costruire una pagina completa ed efficace

La pagina aziendale, come mostrato nell'esempio della Fig. 1, è composta da quattro schede. La prima di queste, denominata Home, rappresenta il canale principale di interazione dell'azienda con i propri "follower". Su questa scheda è infatti presente una bacheca dove sono visualizzati in tempo reale gli aggiornamenti aziendali, quali prodotti, eventi, notizie di settore, secondo la tipica modalità di comunicazione introdotta dai social network.

La parte superiore è occupata da un'immagine di copertina, analoga a quella presente sulle pagine business di Facebook o sui profili Twitter. Dal momento che la scheda Home è la prima ad accogliere il visitatore, è fondamentale che

risulti completa e accattivante, con le informazioni di base dell'azienda (sito web, sede, dimensioni, settore merceologico), nella sezione contenuta nella parte inferiore della pagina, e un'immagine di qualità per la copertina al fine di colpire l'attenzione del potenziale follower.

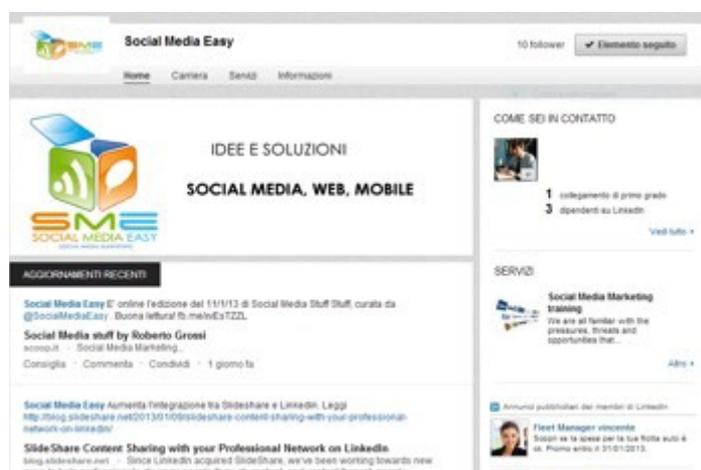


Fig.1: Esempio di pagina aziendale su LinkedIn

La seconda scheda è relativa alle opportunità di carriera ed è concepita come uno spazio per promuovere le offerte di lavoro inserite dall'azienda su LinkedIn (vedi ad esempio nella Fig. 2 la scheda delle Opportunità di Carriera della pagina della società di consulenza Deloitte).

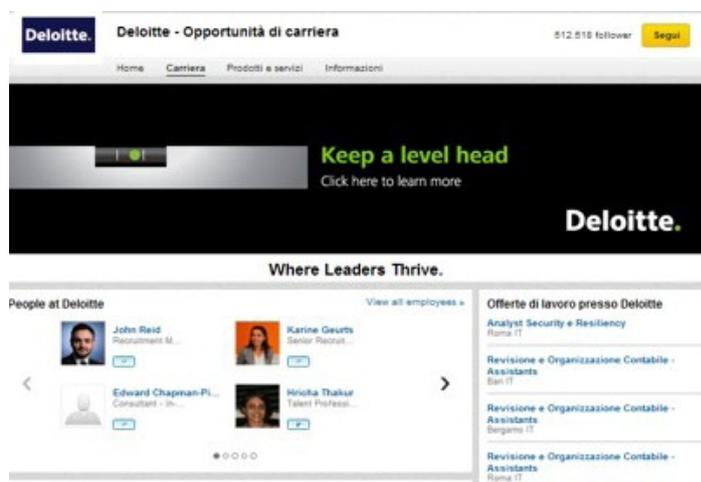


Fig.2: Esempio scheda Carriera di una Pagina aziendale

In questa sezione vengono infatti visualizzate eventuali posizioni ricercate dall'azienda, già ordinate secondo la pertinenza con il profilo del visitatore, e pubblicati altri contenuti (video, foto, ecc.) che possono aiutare il potenziale candidato a meglio comprendere il contesto e la cultura aziendale. Questa funzionalità rappresenta quindi, per le imprese, un ottimo strumento di Employer Branding per attrarre e reclutare nuovi talenti.

La scheda servizi, la terza, è probabilmente la più importante, in quanto rappresenta la vetrina sui prodotti e servizi offerti dall'impresa. Sarà quindi fondamentale dedicare tempo e attenzione alla descrizione delle caratteristiche e dei punti di forza dell'azienda, arricchendo tale sezione con una dettagliata rassegna dei prodotti e con contenuti multimediali. Successivamente si potrà accrescere la visibilità della propria pagina utilizzando alcune specifiche funzionalità offerte dalla piattaforma.

Linkedin offre per esempio la funzionalità di richiesta di segnalazione per un proprio prodotto/servizio al proprio network, analogamente a quanto avviene per i profili professionali degli utenti, a tutto vantaggio dell'autorevolezza e credibilità dell'azienda.

Particolarmente interessante risulta anche la possibilità di suddividere in segmenti, sino a un massimo di trenta, i follower di un profilo aziendale, in modo da poter decidere l'ordine di visualizzazione dei servizi o il contenuto degli aggiornamenti di stato a seconda di un particolare segmento di audience. Tra i possibili criteri di segmentazione dei destinatari di un aggiornamento, abbiamo la dimensione dell'azienda in cui il follower lavora, il settore merceologico, la posizione geografica, la funzione e il livello di seniority.

Nella quarta scheda, la scheda Informazioni, LinkedIn pubblica infine notizie relative alla società e ai suoi dipendenti, quali nuovi assunti o modifiche del job title. Si tratta di informazioni aggiornate in maniera automatica da LinkedIn, ma che comunque contribuiscono a fornire un quadro completo delle attività dell'azienda.

Sviluppare una community su LinkedIn

Una volta completata la fase di costruzione della pagina, sarà necessario focalizzare le attività successive sulla costruzione e sviluppo di una community di follower, utilizzando le funzionalità e l'estensione della rete di contatti di LinkedIn. Secondo uno studio del sito Powerformula.net, circa il 60% degli utenti di LinkedIn ha infatti tra 100 e 300 contatti. Un efficace punto di partenza potrà essere quindi quello di chiedere ai dipendenti registrati su LinkedIn di condividere con i propri contatti le informazioni relative alla pagina.

L'approccio da utilizzare dovrà ovviamente fare leva anche sui meccanismi comunicativi tipici dei social network, orientati al passaparola e alla partecipazione, facilitando e incentivando la condivisione di contenuti di qualità pubblicati sulla pagina aziendale, senza trascurare strumenti di ausilio quali bottoni "Seguici su LinkedIn" o pubblicità mirata tramite LinkedIn Ads.

Monitorare i risultati

Come in tutte le attività di Social Media marketing, una fase imprescindibile è rappresentata dall'analisi e dallo studio dei risultati. In questo ambito, LinkedIn mette a disposizione degli amministratori aziendali una serie di informazioni e grafici riepilogativi che possono fornire un valido strumento di ausilio.

La Fig. 3 riporta un estratto delle informazioni di dettaglio presenti sul pannello di controllo di una pagina aziendale. Quelle immediatamente visibili, oltre al numero di visualizzazioni e accessi, sono la rappresentazione grafica delle visite nel tempo e i dati demografici dei visitatori.

Queste ultime informazioni possono essere ulteriormente filtrate in base a livello di seniority, settore di appartenenza, area geografica e altri parametri.

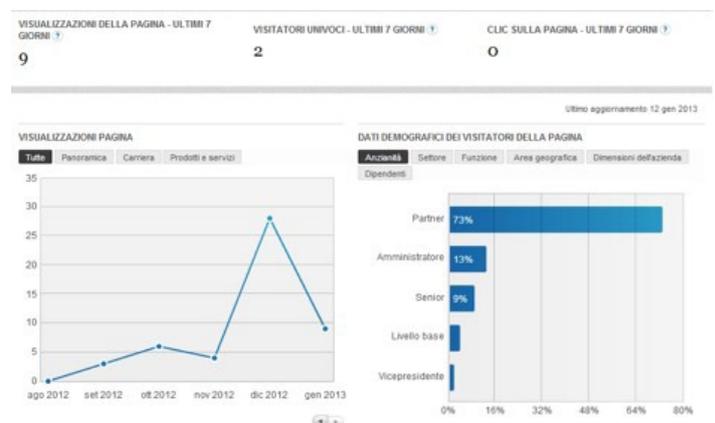


Fig. 3: Estratto delle informazioni di dettaglio presenti sul pannello di controllo

Un'altra sezione del pannello è dedicata invece all'analisi di analoghe informazioni relative ai follower, in modo da fornire al gestore della pagina un quadro completo del livello di interesse suscitato dalla presenza dell'azienda su LinkedIn.

Concludiamo sottolineando che, prima dell'introduzione delle pagine, i Gruppi rappresentavano l'unico strumento per le aziende di interazione con la propria audience, costringendo le imprese a frammentare impegno e risorse in diversi luoghi di discussione su LinkedIn.

Emerge pertanto che i recenti miglioramenti introdotti da LinkedIn alle pagine business sono una buona notizia per le aziende che vogliono dare un peso maggiore alle attività di marketing su questo social network professionale.

Certamente i Gruppi continueranno a svolgere un ruolo primario di scambio di informazioni, condivisione di esperienze e opportunità di collaborazione tra professionisti. Tuttavia si intuisce che, nella strategia di prodotto, le pagine aziendali non si limiteranno più ad essere una pura emulazione delle funzionalità delle fanpage di Facebook, ma assumeranno sempre di più un ruolo centrale nella gestione di tutte le attività di un'impresa all'interno di LinkedIn. Risultano evidenti i vantaggi sia per le aziende che per i professional, che avranno un preciso punto di aggregazione per aggiornamenti, segnalazioni, notizie di settore o opportunità professionali.

Big Data: quando e come utilizzarli



A chi servono milioni di dati, strutturati e non? A tutte le aziende. Quanto valgono, potenzialmente? Tantissimo. Come queste informazioni si possono trasformare in vantaggio competitivo? Imparando a gestire, organizzare, valutare ed estendere l'analisi dei dati in modo professionale. Ricordando che possedere tanti dati non significa in automatico saperli sfruttare al meglio...

SERGIO CASERTA

Attualmente i Big Data sono un argomento di alto interesse. La cosa, di per sé, non sarebbe molto significativa: nel mondo dell'Ict regolarmente appaiono mode per cui tutto sembra dover passare in secondo piano, ma spesso si tratta di fenomeni che si rilevano effimeri e che possono essere classificati più di tipo mediatico, che reale.

Questa volta l'interesse sui Big Data sembra essere qualcosa di veramente diverso e non una moda effimera, perché un'azienda, oggi, è inondata di informazioni, da fonti interne ed esterne, in formati strutturati e non.

Col crescere delle tecnologie applicate a singoli momenti della nostra vita (uso di call center, di Social Media, di smartphone, di carte di pagamento, ecc.) le aziende hanno sempre più informazioni digitali da analizzare, e da utilizzare in modo accorto.

Analisti di settore hanno calcolato che le informazioni raccolte globalmente raddoppiano ogni anno, considerando anche i Paesi emergenti.

Sorge allora il problema di come utilizzare questa enorme quantità di informazioni per fidelizzare i clienti, acquisirne di nuovi e sviluppare gli affari con tutti i clienti a portafoglio, vecchi e nuovi, marginali e importanti. L'ipotesi di non utilizzarli non viene presa in considerazione: è infatti un'enorme nuova opportunità. Però le idee avanzate sono abbastanza tradizionali e ovvie.

Nel caso di un e-commerce, i Big Data consentono di rispondere a domande importanti quali:

- Perché i visitatori arrivano al sito (per una ricerca, per un acquisto, per completare una transazione, per ottenere supporto tecnico, per saperne di più circa l'azienda prima di interagire attraverso un altro punto di contatto, ecc.)?
- Cosa influenza le visite al sito (una referenza esterna, un'interazione con un Social Media, un fallimento del call center, un annuncio pubblicitario, una notizia sul giornale, precedenti affinità, ecc.)? Come questo traffico si converte nell'acquisizione di nuovi clienti?
- Cosa i visitatori cercano, nel sito web? In che modo le esigenze differiscono per fascia di popolazione o per altra segmentazione utile per l'attività (primi visitatori contro i visitatori abituali, utenti che svolgono ricerche approfondite rispetto a quelli più superficiali, ecc.)?
- Cosa si aspettano i visitatori dal sito web? Uomini e donne hanno le stesse aspettative? E i vecchi, e i giovani? Le persone che sono arrivate a seguito di un annuncio di Google hanno le stesse aspettative di quelle che sono arrivate a causa di uno spot televisivo?
- Quali canali di contatto i visitatori preferiscono? Ci sono modi per influenzare la preferenza in modo da far loro usare canali meno costosi e più redditizi?
- Come i clienti percepiscono l'azienda rispetto alla concorrenza? E i non ancora clienti?
- Come cambiano i profili e le aspettative dei clienti in risposta ai cambiamenti del mercato e dell'economia? E cosa, se fosse necessario, sarebbe opportuno modificare?

In altre parole:

- effettuare analisi per applicazioni strategiche per il core business su quanto disponibile per predire, ottimizzare, ecc., applicando il nuovo paradigma dei Big Data riguardo alla possibilità di gestire tecnicamente (velocità di elaborazione degli stessi) un volume e una varietà di dati impensabili un tempo
- usare tecniche statistiche (analisi multivariata, fattoriale, cluster) e altre proprie della statistica più moderna
- creare una knowledge base non solo per gli operatori del call center, per dare risposte corrette ai clienti, ma per i manager dell'azienda, a vari livelli, per far prendere loro decisioni accorte.

Le idee ottimali di impiego dei Big Data provengono dal marketing, dalle vendite, dalla fidelizzazione e client retention, dalla gestione del credito, dalla misurazione della soddisfazione del cliente e della Customer Experience, dalle metodologie di miglioramento dei processi.

Il lancio di un progetto Big Data con diffusione dei risultati passa per fasi quali: ascoltare, misurare, analizzare, impegnare i clienti e opinion maker, predire, rendere coerenti e ottimizzare i processi, integrare ed estendere (a settori dell'azienda non coinvolti all'inizio e all'analisi di dati ritenuti prioritari, che spesso sono quelli strutturati; nei contact center occorrerebbe partire invece dai dati non strutturati quali telefonate ed e-mail...).

McKinsey Global Institute ha condotto uno studio disponibile online; analogamente, Ibm ha redatto un volume di

presentazione della tematica dei Big Data. Da una loro lettura emerge che i Big Data sono uno strumento sofisticato e non una soluzione, e soprattutto che servono risorse molto qualificate, per trarre da essi profitto. In ogni caso, i Big Data non garantiscono alle aziende di trasformarsi in leader di mercato, ma saranno certamente utilizzati al meglio dalle realtà che già sono leader nel loro settore.

Cosa considerare per assicurare un ROI

In passato ci sono stati grandi, costosi e ambiziosi progetti di data warehousing, data mining, Crm analitico che non hanno portato ai risultati attesi, o che hanno avuto un ROI troppo basso rispetto a quello stimato.

È importante, per le aziende e i fornitori, capire che il ritorno di un'implementazione di un progetto Big Data può essere fortemente decrescente con l'aumentare del volume dei dati raccolti, se non si sa fare un salto di qualità alla profondità dei modelli impiegabili per analizzare e finalizzare le informazioni disponibili.

Crediamo allora che i fornitori leader del settore debbano andare dalle aziende proponendo approcci per fasi, ciascuna con un ROI certo ed evidente, dimostrando con proof of concept i reali benefici, sia tangibili che difficilmente quantificabili, di ogni passo verso la nuova vision, assistendo le aziende nell'implementazione delle opportunità emerse, che devono essere fondate su modelli nuovi di utilizzo di grandi moli di dati afferenti a tipi diversi tra loro (strutturati e non). Il tutto tenendo presente che l'It aziendale manca ormai di personale in grado di assorbire sforzi impegnativi.

Big Data, la frontiera della conoscenza del cliente

C'erano una volta i soli dati strutturati, che le aziende sapevano perfettamente padroneggiare ed elaborare. Oggi a questi si aggiungono i dati non strutturati, provenienti dalle interazioni multicanale con gli utenti. La conoscenza e l'integrazione di queste informazioni richiede competenze, soluzioni e azioni di marketing ad hoc. Ecco come i principali player presenti sul mercato italiano affrontano il tema, e cosa propongono per la gestione dei Big Data.

Big data?

Grande questione

Il tema del Big Data rappresenta la prossima frontiera di opportunità che il contact center può cogliere per emergere in azienda con un ruolo di leadership.



PAUL STOCKFORD

È in atto un nuovo movimento industriale. Con ogni probabilità, abbiamo tutti già sentito parlare abbondantemente del Big Data e ci siamo chiesti da dove venisse tutto questo interesse, come mai l'argomento suscitasse tanti interventi. Me lo chiedevo anch'io, almeno sino allo scorso giugno, quando ho partecipato a una conferenza sui clienti globali organizzata da Verint Systems' Driving Innovation e ho ascoltato la presentazione di Matt Ariker, che attualmente lavora presso McKinsey. Il tema del Big Data non è d'interesse esclusivo né dei contact center né del mondo degli affari in sé e per sé. Può applicarsi praticamente a tutto, dalla business intelligence alla lotta contro il crimine, al miglioramento delle condizioni del traffico stradale.

Di fatto il Big Data ha a che fare con l'enorme quantità di informazioni e dati che vengono quotidianamente raccolti durante la normale attività di una qualsiasi funzione.

In un contact center, il Big Data include i volumi di conversazioni telefoniche che vengono registrate da un call logger, cioè un dispositivo o un software in grado appunto di registrare le telefonate, o da un sistema controllo qualità; tutti i messaggi di posta elettronica che arrivano al customer care e vengono archiviati; i canali come i social network che vengono ormai monitorati e sono anch'essi registrati.

Ma non c'è solo il contact center, i dati vengono raccolti sotto molteplici forme e formati, dai report ai moduli, alle domande di assunzione e così via. Per tutte le organizzazioni la sfida è la stessa: mettere tutte queste innumerevoli informazioni insieme, analizzarle e trarne indicazioni a beneficio dell'organizzazione stessa.

Per il settore dei contact center la buona notizia è che si trova in pole position, parte cioè da una posizione di vantaggio. Come ricorda Ryan Hollenbeck, senior vice presi-

dente per Verint, "Eravamo nel Big Data molto prima che diventasse una questione di moda". Dal canto suo, Verint è all'avanguardia nelle soluzioni per il Big Data applicate ai contact center e sta investendo molto anche per far sì che da parte dei professionisti dei contact center il Big Data non venga visto solo come una tecnicità. "Il Big Data – continua Hollenbeck – è la prossima frontiera di opportunità che il contact center può cogliere per emergere con un ruolo di leadership nell'impresa".

Lo scopo del Big Data è sfruttare tutte le informazioni registrate e catturate anche al di là del motivo per cui inizialmente sono state registrate e catturate, che in un contact center perlopiù ha a che vedere con la certezza della qualità erogata o con necessità di regolamento. A fronte di analytics dei contact center che tipicamente offrono un approfondimento specifico su un singolo punto oppure propongono una risposta relativamente semplice rispetto a una specifica domanda, Big Data può essere definito come analytics da steroidi. Potremmo anche dire Analytics 2.0.

Bisogna anche considerare che è normale che qualsiasi industria o mercato verticale sia pieno di dati e di informazioni già registrati, ma che si tratta quasi sempre di dati strutturati (pensiamo alle risposte ai sondaggi, ai moduli di reclamo, ai report medici e così via), mentre ciò che rende il contact center unico è il fatto che moltissimi fra i dati di cui dispone sono destrutturati. Il che significa, ad esempio, dati relativi a conversazioni e comunicazioni che non impiegano alcun modulo prestabilito: telefonate, messaggi di posta elettronica, commenti e osservazioni sui vari forum o social network, tutto materiale che prende vita in forma libera.

Come il settore dei contact center ha già ampiamente compreso, procedere ad analisi di queste comunicazioni destrutturate consente di addivenire a visuali e a approfondimenti che nel passato sarebbero stati appannaggio

esclusivamente delle intuizioni, delle congetture e delle supposizioni. Secondo Matt Ariker, proprio per la natura delle comunicazioni col cliente che avvengono, il contact center si pone in posizione di punta e di guida nella Trinità del Big Data: il parlato, il testo, le transazioni.

Applicare questo tipo di analisi ai vari canali di comunicazione destrutturata che sono oggi disponibili consente alle aziende di comprendere meglio i fattori che poi, a loro volta, danno ragione del comportamento dei clienti, insomma di capire sino in fondo perché i clienti si comportano come si comportano. Prima delle analisi sui dati destrutturati, era solo possibile affidarsi alle congetture, fondate su dati sempre incompleti.

Le supposizioni e le intuizioni continuano ad esserci, naturalmente, ma le analytics rendono possibile verificarle e metterle alla prova, consegnando così ai manager informazioni davvero spendibili, su cui impostare l'azione. Far fare alle analytics un salto di qualità, portandole dal regno delle analisi specifiche su un singolo punto a quello che Ariker chiama "l'analisi derivata dei Big Data", rende possibili livelli potenziati di comprensione e approfondimento, per il contact center ma, cosa ancor più importante, per l'azienda tutta. Con le analisi derivate dei Big Data è un po' come affrontare la stessa domanda da cinque prospettive differenti: Chi, Cosa, Quando, Dove e Perché. Il risultato dà una visuale allargata per cui è possibile cogliere le interrelazioni fra i vari dati.

Perché tutto ciò è così importante per un contact center? Come abbiamo già detto, a parere di Hollenbeck di Verint, "Big Data rappresenta la nuova frontiera delle opportunità affinché il contact center assuma un ruolo di leadership all'interno dell'azienda". "Se assumiamo l'importanza delle informazioni destrutturate – continua - allora dobbiamo riconoscere che nessuna funzione aziendale ne possiede in

abbondanza quanto il contact center. Aggiungiamo il fatto che il settore dei contact center ha davvero fatto passi da gigante verso una comprensione sempre migliore dei dati in termini di analisi e rimangono pochi dubbi sul ruolo di primo piano che il contact center può giocare nel movimento del Big Data".

Personalmente, mi sento di associarmi al pensiero di Hollenbeck. A cominciare da subito, ma ancor più per il futuro, il tema del Big Data costituirà una vera e propria sfida per i contact center, tale da tradursi in nuove opportunità anche di business.



LA DEFINIZIONE DEL MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE

BIG DATA è una definizione volutamente lasciata soggettiva e in movimento; BIG DATA indica gli archivi elettronici le cui dimensioni superano le capacità (di registrazione, memorizzazione, gestione e analisi) dei software tool di solito disponibili in un dato settore di industria. Con questa premessa e date le tecnologie attuali, oggi i BIG DATA vanno dalle dozzine di terabyte (TB) alle migliaia di TB (ove un TB è pari a 1012 bytes).

[Il rapporto completo](#)

HANNO
RISPOSTO:

EMC Italia
Fabio Pascali,
Sales Manager
per i Top account
del Nord Italia



IBM Italia
Raffaele Bella,
Manager of
Information
Management -
Software Group



Oracle Italia
Roberto Manzoli,
Sales Consultant
Director Crm

Nel 2001 sono stati generati complessivamente due exabyte di dati, ovvero due miliardi di gigabyte. Nel 2012 ogni giorno è stato generato questo volume. Senz'altro nelle attività di contatto con il cliente si accumulano numerose informazioni (e molte si disperdono). Una volta raccolte, come possono essere utilizzate dalle aziende per migliorare la relazione con il cliente e per rendere più efficienti i processi di vendita e di supporto?

EMC Italia La relazione con il cliente è un'attività fondamentale per ogni azienda. Non solo produce business, ma genera una grande quantità di informazioni, che devono e possono essere utilizzate per migliorare la relazione stessa. In questo senso si tratta di una grande opportunità, in quanto la capacità di correlare i dati che si hanno a disposizione, di integrarli con quelli provenienti da fonti esterne, di analizzarli continuamente e in tempo reale, e di estrarre da questi indicazioni utili per il business, può davvero fare la differenza. Non è scontato, però, che le aziende sappiano approcciare questo nuovo paradigma. Una recente indagine condotta da EMC ha evidenziato come solo un terzo delle aziende sia fiducioso delle capacità di prendere decisioni di business sulla base dei dati disponibili, e più in generale soddisfatto del modo in cui i dati vengano utilizzati a livello aziendale. La risposta EMC a questo nuovo scenario è un approccio ampio e flessibile, che si basa su nuove architetture storage, su applicazioni di Business Intelligence e sull'adozione estesa di tecnologie di cloud computing.

IBM Italia In passato le aziende dovevano farsi carico unicamente della gestione dei loro dati, ora si trovano invase da enormi quantità di informazioni generate da Social Media, e-mail, chat, documenti, dati acquisiti automaticamente da sensori, video e altro ancora. IBM ha sviluppato nuove tecnologie, anche grazie a diverse acquisizioni, in grado di applicare la business analytics a questi Big Data per ricavare conoscenza utile a supporto dei processi decisionali. Grazie a questi strumenti, le organizzazioni possono mettere insieme informazioni provenienti da fonti esterne ai tradizionali data center, potendo monitorare in tempo reale il comportamento dei clienti e il loro livello di soddisfazione e, più in generale, riuscendo a ottenere risposte a domande prima inimmaginabili o inattendibili. Va inoltre considerato che clienti e consumatori sono sempre più intelligenti e informati. Di conseguenza, l'azienda deve tenere sempre più in considerazione la percezione del consumatore: diventa indispensabile saper elaborare i dati sul comportamento online e offline, per poter dare risposte mirate alle diverse esigenze dei clienti, con un'offerta che garantisca il prodotto-servizio giusto, al posto giusto e nel momento giusto.

Oracle Italia Nell'ambito della gestione della relazione con la clientela, l'esplosione di dati nota come fenomeno "Big Data" si sovrappone in larga parte con l'evoluzione verso il Social Crm, cioè con la possibilità per le aziende di ascoltare le conversazioni dei propri clienti negli ambienti "social", per poi analizzare i dati di maggiore interesse che emergono integrandoli nei processi di gestione della Customer Experience. A tali dati si sommano quelli che scaturiscono dalle interazioni con la clientela che hanno

**SAS**

Alessandro Cobelli,
Regional Sales Leader
Integrated Marketing
Management

**SAP Italia**

Fabio Todaro,
Database &
Technology Director

**Teradata Italia**

Enrico Galimberti,
Direttore Servizi
Professionali

luogo attraverso il contact center, il sito web o il portale di e-commerce dell'azienda. Per rendere realmente utili tutti questi dati, che hanno la caratteristica di essere fortemente "destrutturati", e contenenti testo libero, è necessario renderli intellegibili attraverso sistemi che consentano di estrarre la semantica contenuta in essi e di esplorare e incrociare liberamente le informazioni contenute per evidenziare fenomeni (positivi o negativi che siano) e orientare concretamente l'azione. Per fare questo, Oracle propone ad esempio Oracle Endeca Information Discovery, una piattaforma che, integrando i dati provenienti da tutti questi sistemi, consente la loro esplorazione secondo modelli di analisi avanzata e li rende disponibili attraverso applicazioni configurabili e interattive.

SAS Con l'introduzione massiccia della socialsfera, l'esplosione dei dati e le nuove modalità di fruizione delle informazioni stanno spingendo le organizzazioni verso una gestione più strategica della Customer Experience. Un ecosistema di marketing integrato che supporti l'evoluzione del consumatore di oggi e consenta al marketing di capitalizzare ogni interazione con il cliente. Il marketing, sia di massa, che diretto, online o "social", deve rinnovarsi riformulando il proprio approccio in base ai pattern di comportamento di clienti e prospect, secondo una logica "cross canale". Ma per farlo sono necessarie strategia e infrastrutture che forniscano dati significativi provenienti dai diversi punti di contatto. Oltre a supportare un flusso di dati dinamico e real time su canali online e offline. Si deve quindi andare oltre il marketing multicanale. Si tratta di un processo decisionale integrato, perché tutti i canali operano in sincronia l'uno con l'altro; dinamico, perché è possibile agire in tempo reale sulle informazioni in arrivo; ottimizzato, perché il marketing può isolare l'offerta/azione/conversazione migliore fra tutti i possibili prodotti, servizi e prezzi.

SAP Italia In un contesto caratterizzato da un numero sempre più elevato di informazioni che viaggiano su tanti canali differenti, gli utenti aziendali di oggi hanno bisogno di poter accedere istantaneamente ai dati e di avere la possibilità di dare un senso, in modo semplice e immediato, alla massa di informazioni che viene generata in continuazione. Per rispondere a questa esigenza, SAP ha sviluppato la Real-Time Data Platform, una singola piattaforma logica per le transazioni e le analisi aziendali in tempo reale, che ruota attorno al database SAP Hana. Grazie a questa soluzione è possibile integrare in un'unica infrastruttura diverse tipologie di database nonché tecnologie diverse, in modo da fornire una vista unitaria delle informazioni utili all'azienda, facendo lavorare insieme i dati strutturati, provenienti dalle applicazioni tradizionali quali Erp e Crm, e quelli destrutturati, provenienti, ad esempio, dal mondo dei Social Media. Oltre a ridurre drasticamente i costi operativi, ciò consente l'elaborazione di grandi volumi di dati in real time e l'eliminazione di molti livelli di complessità.

Teradata Italia Grazie all'avvento dei Big Data e degli strumenti di Analytics Discovery, il Marketing può dotarsi di soluzioni molto più efficaci di Customer Intelligence, che si basano sull'integrazione delle informazioni Crm tradizionali con le informazioni che derivano dall'analisi di dati non strutturati o semi strutturati. Infatti, il primo passo pratico per ottenere valore dai Big Data è quello di iniziare con una fase di discovery che mappi le strategie di marketing. Teradata ha rilasciato un ecosistema di piattaforme "High Performance" che si basano su un'infrastruttura architetturale denominata Teradata Unified Data Architecture (UDA), che sfrutta il valore complementare delle tecnologie best-in-class di Teradata, Teradata Aster, e open source Apache Hadoop, per consentire agli utenti aziendali di analizzare i dati e far fronte a qualsiasi domanda analitica e in qualsiasi momento. Ci sono molti esempi in diversi settori come la sanità, le comunicazioni, la vendita al dettaglio e dei servizi finanziari in cui la piattaforma Teradata Aster facilita l'analisi dei dati di comportamento dei clienti in tutti i canali, tra cui le visite in filiale o deposito, l'uso del call center, dati grezzi dei log web, e le transazioni on line. In particolare, nel mondo delle Telecomunicazioni la soluzione Teradata Aster viene utilizzata per l'analisi del livello di servizio dei clienti nell'utilizzo del Canale Web e Call Center (Ivr) e tali indicatori integrati nel DataWarehouse Teradata per il calcolo più accurato della Customer churn prevention analysis, con benefici enormi per l'operatore telefonico.



Il cloud contact center fa vincere tutti

È vero che le soluzioni cloud si rivolgono prioritariamente all'IT e al contact center, ma c'è anche un ovvio interesse verso l'azienda in tutte le sue funzioni



BRIAN HINTON

È da molto tempo che i contact center mostrano interesse verso le soluzioni di tipo cloud, anche nel tentativo di trovare vie compensative rispetto alla scarsità di risorse informatiche e di potersi avvalere della più avanzata tecnologia. Dal momento che i fornitori di soluzioni cloud hanno allargato di molto la gamma offerta di servizi, funzioni, scelte di architettura, oggi come oggi si può ben dire che c'è davvero qualcosa per tutti, dal livello gestionale al livello operativo o, ancora, all'assistenza IT. Insomma tutti hanno di che guadagnare attraverso il ricorso al cloud.

L'IT trova pace fra le nuvole

L'IT assiste e interagisce con realtà complesse e tutto è pensato per rispondere alle necessità aziendali. E f sempre alle prese con una mole notevole di richieste per garantire stabilità, affidabilità, resistenza e, nello stesso tempo, deve occuparsi delle proteste e delle richieste insistenti che provengono dal contact center. Poiché la maggior parte delle organizzazioni ha almeno una qualche esperienza con le soluzioni cloud, normalmente l'IT è ben disponibile affinché questo tipo di soluzioni vengano adottate anche per il contact center.

Il punto critico attorno al quale aprire una discussione circa i vantaggi del cloud è rappresentato dalla scarsità di risorse con cui l'IT deve fare i conti. La maggior parte dei dipartimenti IT devono letteralmente combattere per riuscire a trattenere i profili giusti, quelli con esperienza e alta competenza, oltre a non potersi quasi mai permettere di avere in casa le risorse già formate su alcuni prodotti e applicazioni molto specifici. Aggiungiamo pure che c'è la manutenzione quotidiana, che va anch fessa garantita e si fa presto a capire come mai la struttura IT tenda a inseguire le richieste anziché ad anticiparle, a essere più reattiva che pro-attiva. Con le risorse disponibili, pensate per spegnere gli incendi e affrontare le emergenze, diventa davvero difficile pensare anche agli interventi di ottimizzazione e di miglioramento.

La missione delicata e complessa del contact center richiede reti, sistemi e applicazioni molto affidabili, e con tutte le funzioni necessarie. Il sistema di supporto deve assolutamente garantire:

- Strumenti efficaci di collaudo e verifica e monitoraggio per l'individuazione preventiva dei problemi e la risoluzione rapida degli stessi

- Risorse formate e specializzate per intervenire su sistemi e applicazioni critical
- Procedure formalizzate e documentate per la risoluzione e la segnalazione dei problemi
- Conoscenza dettagliata dei processi e dei sistemi tipici di un contact center
- Esperienza specifica con ciascuna delle applicazioni in uso nel contact center
- Contratti di servizio (SLA) fra l'IT e il contact center per garantire l'eccellenza del servizio.

Tutto ciò premesso, è facile intuire come una soluzione di tipo cloud possa superare in termini di efficacia soluzioni on-premise. I fornitori di soluzioni cloud per i contact center sono soliti offrire un monitoraggio avanzato e intelligente di tutte le applicazioni. Inoltre, offrono assistenza 24 ore su 24 con personale specializzato, si occupano attivamente di tutti gli aspetti legati alla tecnologia. Non è raro il caso in cui riescano ad assicurare una gestione più sicura dei dati di quanto non potrebbe fare l'azienda stessa con una gestione interna. Nel momento dell'intervento, si atterranno ai tempi e ai livelli di qualità stabiliti per contratto. E, dettaglio per nulla trascurabile, proprio il fatto di disporre di una tecnologia diffusa e di centri dati multipli garantisce continuità ed efficacia nella fase di disaster recovery.

Ricorrere a soluzioni di tipo cloud libera la struttura IT da una serie di attività di scarsa rilevanza strategica e rende possibile dedicarsi ai temi dal maggiore valore aggiunto per l'azienda. Parliamo per esempio di gBring your own device h, di mobilità, nuove infrastrutture, upgrade di soluzioni, definizione di soluzioni data warehouses per i Big data, implementazione di analytics. Tutti temi su cui l'IT è fondamentale. Insomma, utilizzando soluzioni cloud per il contact center, l'IT aziendale potrebbe finalmente dedicarsi a ciò che più ha valore. D'altro canto, il contact center potrebbe avere un controllo maggiore sul proprio lavoro e su tutti gli aspetti anche tecnologici che lo supportano.

Con il cloud si guadagna in controllo

Il contact center deve vedersela con una realtà molto complessa, in cui la qualità del servizio offerto al cliente dipende in buona misura da un utilizzo corretto e intelligente della tecnologia. Con lunghe liste di cose da fare e un cronico problema di scarsità di risorse, i contact center si ritrovano quasi sempre indietro rispetto alla sperimentazione di nuove applicazioni e impossibilitati nello sfruttare appieno persino quelle già esistenti.

I fornitori di soluzioni cloud, invece, offrono soluzioni sempre all'avanguardia, al massimo livello di quanto il mercato rende disponibile in quel momento. I contact center più grandi sono ormai nella condizione di poter strappare soluzioni con funzionalità avanzate di routing condizionale basato sui dati dei clienti e a impostare così strategie e offerte di cross e up selling, riuscendo anche ad attrarre gli operatori migliori. Riescono, inoltre, ad accaparrarsi le suite più sofisticate di performance management che elaborano i dati provenienti dagli analytics, scorecard e dashboard. I centri più piccoli possono ottenere soluzioni di routing multimedia basate sulle competenze dell'operatore e strumenti avanzati di gestione delle performance come il Quality Management, il Workforce Management e sistemi di reportistica e analytics.

Oltre a incontrare la domanda di funzionalità avanzate, le soluzioni di tipo cloud permettono un elevato grado di flessibilità nella fase di implementazione. Il ricorso al cloud è decisamente vantaggioso in termini di costi quando ci sono volumi diversificati di contatti, perché il contact center paga le licenze che utilizza veramente ed è sempre possibile aggiungerne o sottrarne a seconda del bisogno. Le soluzioni cloud affrancano il contact center da qualsiasi obbligo o limitazione di tipo geografico, rendendo anche possibile ricorrere a operatori in remoto, senza dimenticare il disaster recovery. Il fatto di poter accendere o spegnere qualsiasi soluzione cloud si voglia provare e utilizzare consente di sperimentare tutte le nuove applicazioni possibili e immaginabili a zero rischio finanziario. Per non parlare del vantaggio che deriva dal fatto di non doversi più preoccupare dell'aggiornamento delle applicazioni.

Insomma, non c'è più bisogno nemmeno di preoccuparsi del costante sottodimensionamento della struttura IT, perché saranno i fornitori di cloud che metteranno a disposizione le risorse necessarie per utilizzare al meglio le soluzioni proposte. A loro compete la responsabilità di ottimizzare la tecnologia disponibile, è loro l'interesse a instaurare con il contact center cliente un rapporto forte e duraturo. Saranno dunque loro a preoccuparsi di fare tutto il necessario per progredire senza interruzioni, per trovare soluzioni sempre più semplici in tempi sempre più brevi, non solo nel momento di inizio del rapporto ma anche in fase di aggiunta e up-grade di nuove funzionalità. Infine, è chiaro che è tutto interesse del fornitore cloud di offrire un'assistenza all'altezza della situazione e di riuscire, così facendo, a fidelizzare i clienti.

Tutti gli strumenti necessari

Le diverse funzioni di un contact center possono essere fortemente limitate nel proprio lavoro dalla scarsità degli strumenti disponibili. Tutto lo staff di supporto al contact center è perennemente in lotta col tempo per fornire al contact center stesso le analisi e i dati necessari. I processi e i report manuali portano solo inefficienza e inefficacia. Ancora una volta, la soluzione può venire dal cloud, che mette a disposizione gli strumenti giusti, come il QM e il WFM.

Le soluzioni cloud per i contact center offrono servizi integrati di reporting, generalmente attraverso interfacce web user-friendly. Le offerte base partono da report ACD di tipo

pre-impostato, dunque con poche possibilità di personalizzazione, ma le soluzioni più avanzate consentono analisi integrate con soluzioni di speech analytics. Se si individua il fornitore giusto, si avranno analytics e reporting con le stesse funzionalità, se non migliori, delle soluzioni on-premise. Inoltre, il ricorso al cloud consente una maggiore libertà di controllo anche sul routing delle chiamate, così rendendo praticabili cambiamenti in corso d'opera, magari con l'aggiunta o l'eliminazione di utenti e così via. Le interfacce grafiche (GUI) usate sono ormai di utilizzo così intuitivo che il contact center diventa autonomo rispetto alla struttura IT. E quando serve chiedere un aiuto o un intervento di assistenza, basta contattare direttamente il fornitore: la risposta sarà celere e affidabile.

Le dimensioni non contano

A seconda di quanto grande sia un contact center possono naturalmente variare i motivi e le ragioni per cui vale la pena rivolgersi a una soluzione cloud, ma non c'è dubbio che il passaggio sia vantaggioso per tutti, indipendentemente dalle dimensioni.

I fornitori di cloud possono fornire ai piccoli contact center quelle esperienze e capacità che mancano. Ed anche nel caso in cui il piccolo contact center fosse dotato al proprio interno di queste risorse, rimane il fatto che non può essere fatto tutto e la soluzione cloud permette di aggiungere funzionalità in qualunque momento. Ormai il mercato è ricco di proposte e di offerte anche per i più piccoli, è sufficiente dedicare un po' di energie a una ricerca di mercato accurata, per arrivare a individuare senza problemi la soluzione giusta per le proprie necessità.

I contact center di medie dimensioni, con centinaia di operatori, possono trovarsi nella situazione per cui sono pronti a introdurre nuove e più sofisticate funzionalità, ma mancano del capitale necessario per gli investimenti. Ecco che anche qui la soluzione viene dal cloud, che permette di non sacrificare le nuove funzionalità all'altare del budget e al tempo stesso di sostenere costi appunto ridotti, perché parametrati sul fuso effettivo che si andrà a fare delle nuove applicazioni.

Anche i grandi contact center, quelli che sono alla perenne ricerca di soluzioni avanzate e di funzionalità innovative, devono fare i conti con budget non ricchissimi e con staff spesso sottodimensionati. Anche per loro il fatto di poter pagare in una logica pay-as-you-use risolve molte difficoltà e permette di rompere gli indugi, dotando la propria struttura del meglio che il mercato sa offrire.

A vincere è l'intero business

Se è vero che gli interlocutori privilegiati di chi vende soluzioni cloud sono l'area IT e il contact center, è anche vero che a trarne vantaggio è l'intera azienda. La maggior parte delle aziende devono misurarsi in continuazione con il raggiungimento degli obiettivi in tema di sicurezza dei dati e business continuity/disaster recovery. Le soluzioni cloud possono semplicemente togliere questi fardelli dalle spalle dell'IT e aiutare l'organizzazione a meglio rispettare gli obiettivi che si è data. Nessuno meglio dei fornitori di cloud possono avvantaggiarsi delle economie di scala e offrire soluzioni a completo vantaggio di tutti gli attori coinvolti.

Misurare le valutazioni

Le valutazioni dei vostri operatori riflettono e sostengono gli obiettivi e le strategie che cambiano nel contesto aziendale?



DICK BUCCI

Il processo di valutazione dell'operatore sta cambiando insieme alla stessa missione del contact center. La prima cosa che dovremmo sempre considerare è come i fattori che noi misuriamo contribuiscano davvero al raggiungimento dei più ampi obiettivi aziendali.

Gli obiettivi aziendali di solito vengono esplicitati nei business plan e includono target quantitativi e qualitativi. Nelle organizzazioni più grandi e strutturate, questi obiettivi vengono poi tradotti in azioni specifiche da parte di ogni dipartimento aziendale o business unit e arrivano infine sino ai livelli operativi, fra cui i contact center. Nelle aziende più piccole può anche essere che gli obiettivi aziendali non siano formalizzati in documenti scritti, ma ciò nondimeno esistono. È il senior manager che deve conoscerli e su di lui cade la responsabilità di condividere le informazioni con i responsabili del contact center, ai quali spetta poi il compito di pianificare e assegnare al reparto gli obiettivi che possano trasformarsi nei cosiddetti KPI, nonché di identificare i criteri di valutazione che supportano direttamente il raggiungimento degli obiettivi.

I risultati attesi

La conoscenza dei macro obiettivi aziendali non cambia ovviamente i compiti di fondo assegnati a un contact center, ma può modificare l'importanza riconosciuta a ognuno di essi. I contact center hanno tutti quattro obiettivi principali:

- Assicurare la customer delight
- Aumentare il fatturato
- Minimizzare i costi operativi
- Fornire all'azienda idee di valore

Customer delight

Pongono forte enfasi sull'obiettivo della Customer delight quelle organizzazioni che valorizzano la qualità del servizio come un vantaggio competitivo o che puntano ad alti livelli di fidelizzazione della clientela. La Customer delight è quella che il cliente percepisce e il modo migliore per misurarla sono le indagini in cui si chiedono commenti e pareri.

I KPI che nella pratica hanno dimostrato di avere una correlazione significativa con la soddisfazione del cliente sono le transazioni chiuse al primo contatto e la soddisfazione dell'operatore stesso. Anche la qualità della telefonata è molto importante ed è espressione sia delle cosiddette soft skill dell'operatore, sia delle statistiche del traffico ACD. Le soft skill principali comprendono la conoscenza del prodotto, la cortesia, l'approccio professionale, l'empatia e la chiarezza.

Aumento del fatturato

Gli operatori contribuiscono alla crescita del fatturato sia attraverso le vendite dirette sia generando i lead commerciali, che vengono poi inoltrati all'area vendite. Inoltre, danno un importante contributo al fatturato anche semplicemente aiutando a conservare i clienti esistenti. È ampiamente dimostrato che costa molto di più sostituire un cliente che se ne va rispetto a intervenire evitando che un cliente venga perso. Il Lifetime Value del cliente (CLV) è un concetto che riconosce il contributo aggregato e complessivo che può venirci da un cliente per tutto il tempo che esso rimane appunto cliente. Proprio perché rappresentano la prima linea, gli operatori del contact center possono giocare un ruolo di rilievo nel determinare la fedeltà dei clienti e di conseguenza influire sull'indicatore del Lifetime value (CLV).

Minimizzare i costi operativi

Le metriche sulle prestazioni sono i tipici KPI generati proprio dai sistemi ACD e di workforce management. Mirano a misurare i costi operativi e la produttività. Nell'elaborare l'agent scorecard, è molto importante scegliere solo quegli indicatori che realisticamente rientrano nella sfera di controllo da parte dell'operatore. Voci e parametri come il livello del servizio, il tasso di abbandoni, il tasso di saturazione ("occupancy"), il numero di chiamate per ora, il numero di chiamate in coda e il tempo alla risposta sono tutti fattori che rientrano sotto le voci programmazione dei turni degli operatori, volume del traffico, adeguatezza dell'attrezzatura tecnica e dei servizi di TLC. Persino il costo per chiamata è un parametro fuori del controllo dell'operatore. Al contrario, la puntualità e la presenza dipendono in mas-

sima parte soprattutto dall'operatore, così come il tempo medio di durata/gestione da parte dell'operatore di ciascuna telefonata o transazione via email (il cosiddetto average handle time) e la capacità di muoversi con dimestichezza e velocità fra e nelle varie schermate del computer.

Ma il controllo dei costi non si esaurisce nelle metriche. L'attuazione e il rispetto delle direttive è un elemento importante dell'equazione. In altre parole, nelle transazioni di vendita e di recupero crediti ci sono alcune "direttive" obbligatorie, da cui non si può derogare.

Ad esempio, gli operatori devono assolutamente astenersi dal prendere impegni circa la data di consegna o la liquidazione dei sinistri o ancora i termini di finanziamento e di concessione a meno che non siano stati espressamente autorizzati a muoversi in tal senso. Il rispetto delle direttive viene valutato analizzando tutte le interazioni registrate. Lo scorso luglio, la banca Capital One venne multata per ben 210 milioni di dollari per aver colpevolmente tratto in inganno i clienti.

La banca si difese sostenendo che il problema era da imputarsi ai rivenditori, i quali non avevano rispettato il "copione" ricevuto parlando con i clienti. Fortunatamente esistono dei software in grado di interrogare accuratamente migliaia di ore di registrazioni alla ricerca di parole chiave e di frasi e, nel caso in questione, questi software dimostrarono che gli operatori interni alla banca avevano detto esattamente quello che dovevano.

Idee per l'azienda

La sensibilità degli operatori a fornire all'azienda nuove idee è un caso a parte. Non esistono parametri fissi del tipo "numero medio di intuizioni brillanti al giorno" o "clienti salvati dall'eroico intervento dell'operatore di contact center". Tuttavia, questo non è un buon motivo per omettere dalle metriche le osservazioni dell'operatore.

Dal punto di vista del senior management, ricevere una dritta sui potenziali problemi della qualità del prodotto e del servizio o ascoltare un'analisi dell'operatore circa le cause della perdita di clienti o ancora essere subito informato di eventuali mosse dei concorrenti rappresentano casi di KPI del massimo valore da ottenere dal proprio contact center.

Predisporre il modulo di valutazione

L'importanza relativa di ciascuno di questi quattro obiettivi principali dipende in larga misura dalla natura dell'impresa. Le aziende che vendono commodity basandosi soprattutto sul prezzo, è chiaro che vorranno un contact center in grado di costare il meno possibile, anche eventualmente sacrificando qualcosa in termini di qualità del servizio.

D'altro canto, le società che vendono prodotti o servizi ad alto valore aggiunto e che cercano di differenziarsi rispetto alla concorrenza, saranno più inclini a sostenere i costi di un contact center in grado di eccellere sia nella gestione del servizio che nella raccolta di dati di business intelligence. Per semplicità, abbiamo suddiviso le organizzazioni in quattro gruppi principali.

1 Cost-oriented. Le aziende molto orientate al contenimento dei costi sono soprattutto sensibili alle leve

dell'efficienza. Il loro primo interesse è operare al minor costo possibile, dunque le misurazioni delle performance avranno la maggiore incidenza.

2 Service-oriented. Le aziende molto orientate alla qualità del servizio offerto, riconosceranno l'importanza più alta alla capacità del contact center di garantire la customer delight. La qualità del servizio diventa fondamentale ai fini di ottenere una ripetizione dell'acquisto da parte del cliente fidelizzato. Non è affatto raro che in questo tipo di organizzazioni la qualità del servizio sia in assoluto il più importante fattore tenuto in considerazione, anche come fattore di differenziazione competitiva. Le metriche relative alla qualità del servizio e alla soddisfazione del cliente avranno dunque la priorità massima.

3 Sales-oriented. Sono quelle imprese che hanno come obiettivo numero uno la crescita delle vendite. In questi casi, i contact center sono visti come un'estensione della funzione vendite. Il loro interesse prioritario è concludere vendite o, almeno, generare lead che poi permettano di chiudere transazioni commerciali. In questi casi, a fare la parte del leone saranno le metriche che identificano contributi al fatturato dell'impresa.

4 Market-oriented. Sono quelle realtà convinte che la conoscenza e la comprensione di ciò che il consumatore ricerca sia essenziale per la crescita del fatturato. Proprio perché l'attenzione è più concentrata nel capire e soddisfare le necessità del cliente, che non sulla riduzione dei costi o sulla generazione immediata di incassi, allora i fattori più valutati saranno la soddisfazione del cliente e la capacità in termini di analisi delle informazioni commerciali. Inoltre, con il miglioramento e il progresso dei software disponibili per l'analisi delle conversazioni tra l'operatore e il cliente, il contact center va assumendo una funzione sempre più marcata in termini anche di business intelligence.

La tabella pubblicata a pag. 30 fornisce degli esempi di misurazione per ciascuno dei macro-obiettivi assegnati a un contact center. Teniamo conto che la griglia comprende solo gli indicatori di performance che ricadono sotto il controllo dell'operatore.

La "balance scorecard" pesa queste metriche in proporzione alla loro importanza rispetto al raggiungimento degli obiettivi, sia quelli specificamente assegnati al contact center che quelli più generali perseguiti dall'azienda.

Il modello di scheda proposto nella Tabella "Operatore 1" applica dei pesi e delle ponderazioni proprio sulla base dell'importanza che ogni particolare obiettivo del contact center riveste rispetto al complessivo obiettivo aziendale.

Il modello si basa su una scala a dieci punti. Il rating composto è derivato dal rating specifico per i vari KPI.

Qualche esempio: la soddisfazione del cliente (rilevata dal supervisore o da enti terzi), la puntualità e presenza durante il turno, il tempo medio di gestione della chiamata. Il risultato è una "balance scorecard" di tipo ponderato dove tutti gli obiettivi del contact center sono tenuti in considerazione, in modo da riflettere la loro incidenza relativa sul più ampio schema degli obiettivi aziendali.

Al cambiare delle priorità aziendali - ad esempio, se una fase di debolezza del mercato porta a una maggiore attenzione all'aspetto dei costi - i responsabili del contact center possono rivedere i pesi percentuali e l'incidenza relativa per adeguare l'azione del contact center al rinnovato scenario aziendale.

Quality Monitoring e Valutazione delle prestazioni

Non confondiamo le valutazioni periodiche degli operatori con le formali Performance Appraisal. Queste ultime di solito si svolgono una o due volte l'anno e prendono in considerazione molti fattori oltre le capacità nella gestione delle chiamate e la produttività. Si valutano abilità e qualità come leadership, capacità di lavorare in gruppo, spirito di iniziativa, creatività e attitudine al problem-solving.

Tutti fattori che non trovano spazio nei report di monitoraggio delle chiamate e nei KPI. Lo scopo principale per cui le aziende prevedono momenti strutturati di Performance Appraisal è di individuare i leader di domani, sia all'interno che all'esterno del contact center. Invece, lo scopo delle valutazioni periodiche sul quality monitoring è molto più circoscritto, cioè migliorare le performance sia dei singoli operatori sia del contact center complessivamente inteso. Visto che oggi il business è soggetto a continui mutamenti perché il contesto generale è estremamente dinamico, anche gli obiettivi e le strategie possono cambiare via via. E così anche la valutazione degli operatori del contact center, esattamente come qualsiasi altro processo inerente il contact center stesso, deve sapersi modificare per riflettere e supportare le mutate strategie e necessità aziendali.

Parametri di valutazione per obiettivo assegnato al Contact Center			
Customer delight	Contributo (al business)	Performance	Capacità analisi commerciale
Soddisfazione clienti top box	Lead generati	Osservanza/rispetto piano dei turni e orari	Modelli di chiamata salvati
FCR - Soluzione (del problema) al primo contatto	Clienti "salvati"/non persi	Tempo medio di gestione chiamata	Comunicazioni ai supervisor
Conoscenza	Vendite per agente	Tasso di presenza/non assenteismo	Partecipazione attiva alle riunioni
Soddisfazione dell'operatore	Tentativi di up-sell*	Conformità	Osservazioni in fase di coaching
Capacità gestione chiamate	Customer lifetime value**	Accuratezza / precisione	Report su capacità discorsive

* si dice up-sell il tentativo di vendere al cliente una versione più costosa del prodotto

** il valore presente dei profitti proiettati sul futuro, basandosi sul comportamento d'acquisto di un cliente

Operatore 1: modello di agent scorecard				
	Cost-oriented	Service-oriented	Sales-oriented	Market-oriented
Customer delight				
Punteggio	7,5	7,5	7,5	7,5
Incidenza	15%	50%	25%	35%
Punteggio ponderato	1,13	3,75	1,88	2,63
Partecipazione/Contributo				
Punteggio	4,7	4,7	4,7	4,7
Incidenza	10%	15%	55%	20%
Punteggio ponderato	0,47	0,71	2,59	0,94
Performance				
Punteggio	8,6	8,6	8,6	8,6
Incidenza	65%	30%	10%	15%
Punteggio ponderato	5,59	2,58	0,86	1,29
Capacità analisi informazioni				
Punteggio	4,9	4,9	4,9	4,9
Incidenza	10%	5%	10%	30%
Punteggio ponderato	0,49	0,25	0,49	1,47
Totale fattori	100%	100%	100%	100%
Totale Punteggio ponderato	7,68	7,28	5,81	6,33

Un'iniziativa editoriale di CMI Customer Management Insights in partnership con Contact Center Pipeline

I classici errori nei sondaggi di ricerca

- Sbagliare a identificare gli obiettivi della ricerca
- Vincolare i sondaggi alle scarse risorse
- Mentire nell'introduzione
- Dimenticarsi l'ultimo passo
- Non curare l'aspetto

Questi i principali contenuti dell'opuscolo in italiano di 32 pagine e disponibile in due versioni:

PDF inviato via email euro 16,00

Opuscolo stampato euro 50,00 + spese di spedizione

Si prenoti subito per essere tra i primi a ricevere una copia!
Compili il form on line <http://www.cmimagazine.it/iniziativa-editoriali/>



Chi è Fred Van Bennekom

Fondatore e Presidente di Great Book, azienda di consulenza e formazione specializzata in creazione di sondaggi e feedback dei clienti. Il suo volume Customer Surveying: A Guidebook for Service Managers è stato adottato come testo da Harvard University per il corso in Management marketing e da Indiana University per il corso Evaluation of Information Systems



Tutti i titoli 2012

Avete perso un numero? Potete chiedere l'arretrato!

Risorse umane e cultura aziendale		Luglio	GOT-JUNK? 1-800 Sound Analytics in un contact center del settore finanziario	How emotions drive a customer experience Customer Survey. Un'intervista a Fred Van Bennekom	
Aprile	Driving Continuous Improvement on the Front Line Don't Overlook "Overqualified" Applicants -	Ottobre	Camomilla Milano, accessori ed emozioni, ma anche Crm	Da lead a cliente, e il gioco è fatto	
Maggio	Making Work at Home Work Get your House in order to Become the Director of Customer Experience	Novembre	Telecom Italia, nuova vita all'assistenza tecnica	A cosa serve fare audit? Far lavorare i clienti è la nuova sfida	
Giugno	The Overtime Lie Selezione del personale un momento delicato La voce come strumento di lavoro	Tecnologie per contact center		Social Media	
Luglio	Reasons why employee engagement fails Support your frontline leaders Top four challenges faced by workforce managers Il conflitto dell'operatore di Call Center, ovvero la doppia l'ambiguità Dalla pianificazione del processo di selezione alla pubblicazione dell'annuncio	Aprile	Got Insights? Ready for Action? Consolidated Reporting, Scorecards and Analytics	Aprile	The Voice of the Customer: Where Social Media and Business Intersect
Settembre	Improving forecasting accuracy with cycle planning Caro candidato, presentiamoci Salute e sicurezza: come tutelarle nei call center?	Maggio	Self service vocale e customer experience	Maggio	Reputazione online: come cambia il servizio al Cliente, nell'era del web 2.0
Ottobre	Expanding the contact center's reach Optimize the agent desktop Il colloquio individuale e l'inserimento del candidato Il telelavoro nel call center	Giugno	Rendere eccellente la Customer Experience	Giugno	Social Media in Today's Contact Center Social Media Technology Engages the Contact Center
Novembre	Employee Engagement, Core Competencies of Customer Experience Professional Il percorso di formazione? È un investimento a lungo termine Igiene generale e delle postazioni lavorative nei call center Il percorso formativo nel call center	Luglio	Contact center technology testing	Luglio	Social Media: da passatempo a strumenti per il business
		Settembre	Adding value with live chat Take qa to the next level	Settembre	Crisi sui Social Media: prevenire è meglio che curare
		Novembre	Contact Center Technology Monitoring La gestione delle prestazioni nei contact center: ambiti e strumenti	Ottobre	Social Media: qualche idea per convincere il management
		Dicembre	Call center, spaccato sul mondo dell'offerta	Novembre	Social Customer Care I Social Media sono il nuovo customer service?
		Strumenti di misurazione		Dicembre	I Social Media? Non sono solo Facebook
		Aprile	Measures of WFM Team Success	Ricerche	
		Maggio	Set Your Sights on FCR One and Done: First Contact Resolution Analyze the impact of Your Qa Program Behavior management and Normalized Data Evaluation Monitor your Customers to Improve Customer Experience	Aprile	Il "governo" del contatto
		Giugno	Top Contact Center KPIs,	Luglio	Le imprese e il contatto multicanale con i clienti
		Settembre	Customer effort, il tema emergente della customer experience	Ottobre	Contact Center. L'acquisizione di nuove tecnologie, la loro implementazione e il supporto successivo
		Dicembre	Choosing The Right Metrics: Avoid The 8 Common Mistakes Setting Performance Objectives The Biggest Problem With Nps Customer Effort Score	Strategie e tendenze	
		Marketing e CRM		Aprile	Il rinnovamento del valore del contact center per l'azienda e le organizzazioni
		Aprile	Making Your Internal Customer Service as On-Brand as Your External CS I CRM: ancora questo sconosciuto	Maggio	Contact Center industry Trends
		Maggio	La comunicazione con il cliente sempre più multicanale	Giugno	Driving Customer Experience across the Enterprise,
		Giugno	Fidelizzare i clienti con il Marketing Relazionale	Ottobre	Acting on customer insights
		Settembre	Acting on the voice of the customer	Dicembre	Customer Experience Reengineered Mobile And Contact Center: The Game Is Changing Simplify Your Life I trend del marketing nel 2013
Case study					
Aprile	The Time Is Right for Time and Motion Lo Sportello per il Consumatore di Energia, una best practice al servizio dei cittadini Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato				
Maggio	"Mi piace" il Servizio Clienti via FB				
Giugno	Lombardia informatica: servizi citizen-oriented				