

Linea Amica, quando la PA piace ed è efficiente

Compie 4 anni il servizio di Formez-Ministero della PA e Semplificazione, che diventa un alleato del cittadino nei confronti dello Stato stesso. Il contact center garantisce competenza, cortesia e "presa in carico" delle problematiche.



Sergio Talamo,
Formez PA

ELENA GIORDANO

È sempre un problema di dialogo: in famiglia, al lavoro, persino nei confronti della Pubblica Amministrazione. Nell'ultimo caso si tratta di un dialogo complesso, che mette uno di fronte all'altro cittadini, con esigenze e problemi concreti, e una PA ramificata e complessa, che

desidera essere "decodificata", per risultare utile alle persone.

Il trait d'union tra cittadino ed enti è rappresentato egregiamente – stando agli ottimi risultati raggiunti, che vedremo – da Linea Amica, il contact center realizzato da Formez PA su incarico del Dipartimento Funzione Pubblica, che ha da poco compiuto

quattro anni. In questo tempo il servizio ha gestito oltre 900mila contatti, e il Portale degli Italiani (www.lineaamica.gov.it) è stato visitato da 5,5 milioni di visitatori.

Linea Amica è un vero e proprio network, perché raccoglie e collega 1.250 strutture di contatto del Paese (tra cui Inps, Inail, Agenzia delle Entrate, Comuni di Roma e Milano, Ministeri,...), per fornire ai cittadini risposte ai quesiti.

Il medico che non abbandona il paziente

Linea Amica è la risposta concreta alla domanda di dialogo tra gli italiani e la loro amministrazione pubblica. 2

GLI SPECIALI DI CMI

18

UCC, le mille e una opportunità

Non sono solo strumenti di lavoro; non migliorano solo la collaborazione tra utenti o dipendenti. Se vengono considerate tecnologie abilitanti i processi di business, le UCC diventano armi preziose con le quali migliorare l'operatività, la produttività, diminuire i costi dei processi.

SOMMARIO

- 3 News
- 6 È tutta una questione di "experience"
- 9 Touch, text, share: per il Crm è tempo di cambiamenti
- 12 La Customer Experience nel day by day dell'azienda: il caso WeBank
- 14 Come si monitora il lavoro del Contact Center e degli operatori
- 16 I candidati e le aziende si incontrano sui Social Media
- 18 GLI SPECIALI DI CMI
UCC: Unified Communication and Collaboration
- 22 Il punto di vista delle aziende
- 24 Sviluppare piani di medio e lungo periodo
- 26 Il real time è il vero affare
- 27 Fare Rete o non fare Rete?
- 28 Raggiungere gli obiettivi con sinergia strategica e realismo

Intervista a Sergio Talamo, direttore Comunicazione e Servizi al Cittadino di Formez PA e Responsabile di Linea Amica

1

Secondo i dati Eurispes, ad oggi solo il 17,6% dei cittadini ha fiducia nella PA. Commenta Sergio Talamo, direttore Comunicazione e Servizi al Cittadino di Formez PA, nonché responsabile di Linea Amica: *"Le testimonianze che i cittadini lasciano, attraverso il contatto con Linea Amica, ci confermano invece che le persone si avvicinano due volte su tre al servizio con spirito positivo. In pratica, il cittadino che chiama la PA è generalmente tranquillo e fiducioso. Ciò che può alterare questo stato d'animo è l'eventuale percezione di non preparazione e/o non attenzione da parte dell'interlocutore. Per questo puntiamo non solo sulla cortesia ma anche sulla 'presa in carico': l'operatore cerca subito di entrare nel merito della questione e risolvere il problema"*.

Il grado di soddisfazione del servizio Linea Amica (che per l'80% è contattato per richieste di informazioni) è elevatissimo, pari al 93,7%. Lo standard di servizio che prevede "presa in carico e personalizzazione" è il motivo di questo successo. Come se un medico, spiega Talamo, *"dopo la visita, chiedesse a distanza di giorni come va lo stato di salute, e se il paziente denota altri problemi"*.

Per fornire risposte sempre aggiornate sui temi più sentiti dai cittadini, Linea Amica è impegnata ad analizzare l'andamento della domanda. Per esempio, nell'ultimo "Monitor-Rapporto sul dialogo fra Cittadino e PA", a cadenza semestrale, si è notato che è diminuito il numero di quesiti relativi alla previdenza, mentre sono cresciuti quelli relativi alla casa, alle transazioni economiche ed all'efficienza energetica.

Il contact center, la corazzata che funziona

Gli operatori del contact center sono circa 180 (sia di front office che back office). Il front office è occupato da persone perlopiù laureate, che hanno interiorizzato la cultura dell'ascolto, e hanno ad essa associato una forte competenza. *"Queste due doti consentono loro di avere una capacità di risposta che due volte su tre risolve il problema 'in prima battuta'. Mai abbiamo pensato di esternalizzare questo servizio, negli anni, perché il personale necessita di una specifica preparazione e formazione"*.

Proprio la formazione comprende diversi ambiti: una parte di customer care-ascolto, cui si aggiungono sessioni sui temi più gettonati quali lavoro, previdenza, fisco; il tutto associato a rapporti con lo staff di comunicazione (per riuscire a prevedere le domande che giungeranno dai cittadini) e con il gruppo del network (per costruire relazioni con i funzionari delle varie amministrazioni a cui poi dovranno essere inoltrati i quesiti).

I numeri di Linea Amica

- oltre 900.000 contatti registrati su base telefonica/mail
- oltre 480.000 casi trattati
- 26 secondi il tempo medio di attesa per la risposta telefonica
- l'84% degli utenti utilizza il telefono, il 12,8% l'email
- l'80% dei cittadini chiama per avere informazioni, il 13% perché ha problemi da risolvere

"Quello cui puntiamo - dice Sergio Talamo - è un vero modello di servizio, che vogliamo ulteriormente rafforzare: capire cosa l'utente desidera, e conseguentemente preparare la giusta risposta. Inoltre vogliamo creare step temporali precisi che diano garanzie ancora più stringenti al cittadino-cliente: risposta entro cinque minuti, 4 ore o 48 ore".

Non va dimenticato che, oltre al call center, Linea Amica possiede e offre ai cittadini anche il portale, che contiene 1.800 domande e risposte, 600 servizi on line, 100mila riferimenti di uffici pubblici nella rubrica e 1.800 numeri verdi censiti, ottimo supporto per l'utente che preferisce il web al contatto telefonico.

L'estero ci guarda

L'esperienza di Linea Amica è diventata una best practice cui guardano i Paesi stranieri. Tra le diverse delegazioni in visita, Talamo ricorda quella turca e quella cinese. *"La prima - racconta il responsabile di Linea Amica - perché si tratta di un Paese al confine tra due culture, che ha una forte vocazione, di tipo occidentale, a costruire un rapporto paritario con i cittadini. La seconda, con la presenza di rappresentanti della State Administration of Foreign Experts Affairs, ha denotato una forte volontà di dialogo col cittadino che ci ha realmente colpito"*.



"Linea Amica è stata determinante nell'aiuto alle popolazioni abruzzesi colpite dal sisma. Chiederò al nuovo esecutivo di confermare Linea Amica e il contact center della Protezione Civile"

Franco Gabrielli, capo Dipartimento della Protezione Civile

Danone, gli yogurt e la reputation

Il web, se ben analizzato, fornisce dati sul sentiment e sulla reputazione che ogni brand si costruisce, complici – e attori attivi – gli utenti. Il servizio fornito da Mimesi per le analisi richieste da Danone

Il consumatore, quando è on line, osserva, legge, si costruisce un'opinione su prodotti e brand, si fa influenzare, nel giudizio, dalle esperienze degli altri utenti e lascia il proprio parere, sia positivo che negativo. Il comportamento, ormai codificato, implica che le aziende debbano conoscere ciò che si dice di loro non solo sui media classici, ma anche su quelli digitali, ossia blog e social network, ma anche forum e siti. La tecnologia fornisce oggi strumenti di monitoraggio e analisi di quella che viene definita "reputation", e consegna in tempo reale all'azienda il sentiment (il giudizio) che un numero consistente di utenti ha nei suoi confronti.

Anche Danone ha deciso di studiare la propria web reputation, affidandosi alla società Mimesi, che ha iniziato a elaborare analisi sugli yogurt, in particolare sui brand Activia, Actimel, Danaos, Danette, Danito, Danacol e Vitasnella.

Due i tipi di analisi eseguite: le caratteristiche del prodotto e la campagna di comunicazione (spot in Tv e sul web e relativi testimonial).

Ogni giorno il marketing di Danone riceve alert con informazioni relative al sentiment in questi due ambiti. In totale i post sono 1.500-2.000 mese: ciò significa che ogni giorno possono essere studiati in profondità commenti e giudizi di una cinquantina di utenti.

Danone riceve mensilmente anche un report di sintesi, con le metriche più rilevanti (per esempio quanti post vengono scambiati in totale, quali fonti citano di più i prodotti, quali sono i trend del momento, qual è il sentiment...).

In generale gli utenti concentrano l'attenzione su alcuni prodotti in particolari, attenzione che è condizionata in modo positivo dalla presenza delle campagne e delle promozioni.

Il servizio fornito da Mimesi, partito a luglio del 2012, ha consentito a Danone di trarre le prime considerazioni: per ogni post negativo ricevuto, l'azienda ne riceve sei positivi. Un numero rilevante e in controtendenza, se si pensa che tipicamente i commenti positivi e quelli negativi si equivalgono.

Il comportamento tenuto in generale dagli utenti sul web – dato emerso da una ricerca della School of Management del Politecnico di Milano e da Mimesi, e confermato anche nel caso di Danone – prevede oggi che le persone non si scambino più solo le esperienze negative su un brand o un prodotto, ma che vengano condivise anche quelle positive. Nel caso Danone, il dato "uno a sei" è indicativo di un buon grado di soddisfazione. Il monitoraggio sulla reputation, che un tempo aveva tempi di reazione (sui cambiamenti delle campagne, per esempio) stimabili in settimane o mesi, oggi consente cambiamenti di rotta praticamente in tempo reale.

Chiediamo a Marina Bonomi, direttore generale di Mimesi, gruppo Reed Business Information: **Quanto vale la reputation di un'azienda, sul web?**

Tanto e sempre di più. Al punto che è importante monitorare il giudizio degli utenti sul web, anche se l'azienda non è presente sul media digitale, sia esso blog o social network. Anche attraverso la lettura dei commenti altrui, gli utenti orientano il proprio comportamento d'acquisto.

Come lavora Mimesi per valutare la reputation?

Nati dieci anni fa come specialisti nella rassegna stampa con processo digitale, da due anni ci stiamo dedicando al monitoraggio del web "ufficiale" - siti



Marina Bonomi, direttore generale di Mimesi, gruppo Reed Business Information

istituzionali, di testate giornalistiche – e da pochi mesi abbiamo lanciato Mimesi 360, che monitora 70mila fonti generate dagli utenti tra siti, blog e social network e consente ai nostri clienti di conoscere in ogni momento ciò che la rete pensa di loro. Le informazioni vengono passate al cliente o tramite mail con un alert quotidiano che contiene post e analisi del sentiment, oppure vengono fruite direttamente dal cliente tramite una piattaforma digitale.

Quali mercati sono più attenti a valutare la digital reputation?

Molti mercati hanno già iniziato a monitorare la reputation sul web, si pensi alle Telco o alla tecnologia, alle banche o alle aziende di beni di largo consumo. Si stanno avvicinando a questi servizi anche aziende BtoB, e molti clienti delle agenzie di comunicazione (che noi già serviamo con una quota di mercato del 40%).

E.G

CONVEGNI

Arriva in Italia l'Expo sui Social Media

Milano ospiterà, il 6, 7, 8 novembre 2013, per la prima volta, The Search and Social Media Marketing Expo (SMX), evento fieristico internazionale dedicato al mondo digital. SMX ospiterà tre giorni di conferenze, workshop e incontri di networking, oltre agli spazi espositivi. La tre giorni è organizzata da Third Door Media, azienda americana editrice dei portali d'informazione Search Engine Land e Marketing Land, grazie alla partnership con Business International-Fiera Milano Media, in esclusiva fino al 2015. L'appuntamento milanese si aggiunge agli altri che si tengono durante l'anno a Toronto, Sidney, Monaco, Londra, Parigi, Seattle, New York, Stoccolma, Las Vegas e Gerusalemme.

RICERCHE

I consumatori on line alla ricerca di supporto

Il negozio virtuale è, per il cliente del web, abbastanza simile a quello tradizionale. Prova ne sono i dati di una

ricerca commissionata da LivePerson, che ha indagato il comportamento di acquisto di 5.700 utenti europei. Quali i risultati più eclatanti? Globalmente, anche se solo un intervistato su sei richiede un supporto durante il processo d'acquisto on line, l'83% dei consumatori on line afferma di poterne avere bisogno. Fondamentale la tempistica: il 71% degli utenti si aspetta di trovare supporto entro 5 minuti dall'acquisto, il 31% si aspetta invece un aiuto immediato. L'esperienza di acquisto viene considerata di successo se la risoluzione di un problema è stata rapida (82%) ed è avvenuta in un solo passaggio (56%). Infine, la presenza di una live chat aumenta la propensione all'acquisto (51%)

Anche la comunità finanziaria è affascinata dai Digital Media

La comunità finanziaria internazionale, che di solito si informa attraverso le comunicazioni istituzionali al mercato, ha iniziato a osservare con interesse – e a prendere decisioni basate su – le notizie che circolano sui Social e Digital Media. Il dato, secondo la società Brunswick, è rilevante soprattutto nella comunità degli investitori asiatici, al punto che i Social Media sono entrati

tra le tre prime fonti che guidano gli investimenti. Cresce anche l'importanza di Twitter, fonte di rilievo per un operatore su tre (nel 2011 era uno su dieci); operatore che, dopo aver letto il tweet, va poi a ricercare il documento per l'approfondimento del caso.

Convergenza dei canali? Così cambia il comportamento d'acquisto

La presenza di più canali da cui attingere informazioni sta modificando il comportamento di acquisto degli utenti web, anche italiani. È quanto emerge da una ricerca LivePerson, secondo cui il 78% degli intervistati compie ricerche on line prima di acquistare in un negozio; il 59% degli intervistati italiani spende on line più di quanto avesse pianificato in origine. La mobili-

tà degli utenti è massima, dato che il 51% abbandona l'acquisto se non trova un supporto immediato, o dopo il primo tentativo di ricerca. Cosa resta da fare ai retailer? Migliorare la tempistica, offrire un ottimo servizio di customer care, "piegare" la convergenza a proprio vantaggio (per esempio migliorando l'interazione tecnologica all'interno del punto di vendita).

Il "social" è un'opportunità: chi ci crede?

Spietata ma efficace la fotografia che Ibm, con il report "The Business of Social Business", fa – a livello mondo – dei manager alla prese con l'impatto dei Social Media. Mentre crescono gli investimenti "social" (da parte del 46% delle aziende nel 2012), il 75% dei manager afferma di non essere pronto a questo cambiamento, e il 66% non ha ben chiaro cosa potrebbe comportare l'attività social nella propria azienda, da qui a tre anni. Dato coerente con quello proveniente dalle aziende: solo una su cinque crede che i propri manager siano pronti ad adottare strumenti e comportamenti social. Le aree aziendali che oggi più usano gli strumenti social sono marketing (67%), relazioni pubbliche (54%); a tendere customer service (dal 38% attuale al 54% nei prossimi due anni) e vendite (dal 46% al 60%).

ESPERIENZE

L'online engagement per PosteMobile

Le Customer Operations di PosteMobile sono guidate da un gruppo di lavoro di estrazione Telco che dedica un'attenzione spasmodica a tutto ciò che è servizio al cliente.

L'Online Engagement di Reitek, per la gestione delle chat e delle call back sul sito www.postemobile.it è una soluzione funzionale, immediata e di basso impatto IT realizzata in Cloud.

Soluzioni di Cloud Contact Center di agile startup, sicure, collaudate e prive di grossi impatti sull'infrastruttura IT si rivelano una mossa vincente sia per PMI come per progetti di livello enterprise. Nel caso di PosteMobile, diverse sono le sperimentazioni che stanno contribuendo a far evolvere in modo



Anno 2 - Numero 2 - Marzo 2013 - www.cmimagazine.it

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

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

Impaginazione e grafica: Matteo Olivari
grafica@matteoolivari.it

Sito web: Luca Tripeni Zanforlin
luca@lipoicastano.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 Valparaíso, 8 - 20144 Milano

strutturale la piattaforma di gestione dei contatti con l'obiettivo di ampliare il portfolio di canali a disposizione dei clienti e di integrare il CRM aziendale. Ciò che non è mai mancata è la predisposizione a innovare; oggi la chat è il primo canale online alternativo alla telefonia tradizionale, in sinergia con gli SMS e la "app" del Customer Service. A partire dalle iniziali 300 fra chat e call back quotidiane, a fronte di 10.000 chiamate al giorno gestite dal contact center, le licenze di Online Engagement sono state raddoppiate già due volte.

SOLUZIONI

IrideCall, per una campagna di marketing efficace

Almawave lancia IrideCall, soluzione per la comunicazione verso i clienti, nello specifico per le campagne di marketing outbound (di customer caring, direct email marketing, data collection, customer satisfaction survey). Tra le funzionalità della soluzione, parte della Customer Centric Suite, spiccano l'automatizzazione di chiamate vocali verso dispositivi fissi o mobili, grazie alle caratteristiche di text-to-speech multilingua; la possibilità di trasferire le chiamate agli operatori dedicati del contact center, o di creare alberi di navigazione Ivr per rendere la comunicazione più dinamica. La soluzione, integrabile con il Crm, è a disposizione anche in modalità cloud.

Telecom Italia, l'assistenza agli smartphone avviene da remoto

Nuovo servizio a disposizione dei clienti Telecom Italia mobile business, che possono oggi ricevere assistenza da remoto – su smartphone, tablet, Pc – tramite la connessione di uno specialista. Questo è possibile grazie a una soluzione messa a punto da Ennova, azienda start-up nata nell'Incubatore I3P del Politecnico di Torino. Mentre prima il customer care operava, con una certa difficoltà, via telefono con il cliente, oggi l'accesso dell'operatore al device avviene da remoto, e il cliente viene seguito nella configurazione e nel training. La piattaforma prevede diverse funzionalità in una sola applicazione integrata.

Gli autori di questo numero

Sergio Caserta

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

scaserta@vanguard.it

Elisa Fontana

Amministratore Delegato *C-Direct Consulting Srl*, si occupa di CRM, Social CRM, Programmi Loyalty, Marketing Relazionale, Lead Management, Customer Experience e Brand Positioning.

È docente di corsi di formazione organizzati sia presso enti di formazione che direttamente presso le aziende.

elisa.fontana@cdirectconsulting.it

Elena Giordano

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

Roberto Grossi

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

roberto.grossi@socialmediaeasy.it

Brian Hinton

Capo consulente di Strategic Contact.

Jay Minnucci

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

Chiara Munzi

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

c.munzi@libero.it

Donatella Rampado

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

donatella.rampado@selfbrand.it

Paul Stockford

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

È tutta una questione di "experience"

Il cliente è lì: osserva, ha una propensione al dialogo e si attende dalle aziende risposte rapide ed efficaci. In una parola: vuole vivere una buona Customer Experience... su tutti i canali di contatto.



ELENA GIORDANO

Le aziende sono qui: anche loro osservano, e agiscono, cercando di capire il comportamento del cliente, e di tradurlo in efficaci proposte di vendita, marketing, approccio. Questo gigantesco mondo basato sulla relazione e – oggi – sulla multicanalità, è stato indagato dai relatori che hanno partecipato al convegno **Customer Experience, la sfida multicanale** organizzato il 21 febbraio scorso da CMI Customer Management Insights e da Banca&Mercati.

Le aziende più "Social"

Si parte con i numeri, per capire: il Centro di Ricerca sui media e la comunicazione dell'Università Cattolica, OssCom, ha realizzato un'indagine nella quale ha cercato di individuare i profili aziendali sui Social Media (Facebook, YouTube, Twitter, blog). L'atteggiamento delle aziende è stato osservato da più angolazioni (grado di esposizione, di interazione, di coerenza). I risultati? L'83% delle aziende utilizza Facebook, il 74% YouTube, il 64% Twitter e il 17% ha un blog. Prima inferenza: le aziende hanno compreso che la presenza sui Social Media è importante, e che non esserci è uno svantaggio. Non tutti i settori merceologici sono però attivi nella stessa maniera: il mercato dei Consumer Electronics ha una presenza totale, per esempio, su Facebook, mentre l'Energia presidia bene YouTube.

Le aziende che performano complessivamente al meglio sono, nei rispettivi settori, Nokia, Fiat, Ikea, Webank, Genialloyd, Vodafone ed Enel. Certo, ciascuna azienda sceglie una propria filosofia: c'è chi è più prudente, chi è più attivo, chi interagisce. "In ogni caso – spiega **Nicoletta Vittadini**, docente di Sociologia della Comunicazione e Teoria e analisi dei media digitali – *le imprese hanno compreso che i Social Media non sono un canale tout court, ma un vero territorio da presidiare, e la cura nell'interazione è fondamentale, perché la presenza sia efficace*".

OssCom ha poi eseguito uno spaccato del settore bancario-

assicurativo, da cui emerge con evidenza, anche in questo caso, il fatto che gli istituti hanno una buona presenza sui Social Media. Particolarmente attivi sono gli istituti on line, ma anche le banche istituzionali si stanno muovendo bene sul terreno digitale. Esempio innovativo di customer service è lo sportello virtuale di Intesa Sanpaolo presente su Facebook; Webank, invece, ha scelto di rispondere su Twitter ai quesiti dei clienti, grazie a un team dedicato. "È interessante notare – precisa Vittadini – *come il customer care sui Social Media crei un rapporto più diretto del cliente con l'operatore, e allo stesso tempo una base di conoscenza che rende il cliente più consapevole e preparato*".

La banca di domani

Riprendendo l'adagio iniziale, il cliente è lì: e si comporta in modo nuovo. Per esempio, come spiega **Ezio Viola**, co-founder e Direttore Generale di The Innovation Group: "Sceglie di essere digitale e multicanale. Cambia il suo processo d'acquisto basandolo sull'online. Il motivo è semplice: la consumerizzazione dell'It ha consegnato nelle mani delle persone la tecnologia mobile".

Questo cambia e cambierà anche il ruolo e l'approccio del mondo bancario. Le banche sono chiamate a risolvere una serie di questioni delicate: il calo della redditività, le moltissime filiali da riorganizzare. "Se – precisa Viola – *il 53% della popolazione on line italiana è multicanale, la banca è chiamata ad avere una strategia per ciascun canale che il cliente frequenta. Possiamo dunque prevedere che la banca del futuro sarà 'mobile, social e cloud enabled'. Se ben adottata, questa strategia multicanale porterà certamente dei benefici*".

Si pensi che già oggi le ricerche confermano che le banche più competitive hanno spostato l'operatività sul customer facing, cioè sull'assistenza ai clienti. Certo, si tratta di un cambiamento di mentalità forte, che si deve sposare con un ripensamento dell'organizzazione, e del ruolo della filiale. A questo proposito, i modelli che circolano sono i più disparati, e vanno dal semplice punto di incontro, allo spazio



da sinistra: Enrico Donati, *Presidente e Amministratore Delegato di Assist*; Armando Janigro, *Business Solution Strategy Director di Oracle*; Ezio Viola, *co-founder e Direttore Generale di The Innovation Group* e Nicoletta Vittadini, *docente di Sociologia della Comunicazione e Teoria e analisi dei media digitali*.

per il self service, a quello per i servizi. In pratica: il discorso sulla Customer Experience è interconnesso con un cambiamento epocale che attende gli istituti di credito.

La tecnologia di domani? Già oggi

Le aziende, di tutti i settori merceologici, l'hanno capito: dalla Customer Experience non si prescinde. Lo confermano i dati Oracle (per i quali il 36% delle imprese sta attivando iniziative in merito, e il 28% investirà in crosscanalità), lo conferma **Armando Janigro**, Business Solution Strategy Director di Oracle: *"La Customer Experience si trasformerà presto in 'Customer Adopting Enterprise', ossia cambierà al cambiare del cliente. E sarà in grado di aumentare la produttività aziendale e di soddisfare il cliente, garantendogli un'esperienza coerente e trasparente su tutti i canali"*.

L'apporto della tecnologia sarà, per la Customer Experience, fondamentale: andrà infatti a sostituire il telefono nella relazione, sfruttando i messaggi scritti, ossia il texting. È l'opinione del Presidente e Ceo di Assist, **Enrico Donati**, azienda che propone di applicare la logica del call center alla comunicazione testuale, grazie all'ausilio di un motore semantico e dell'eventuale supporto dell'operatore.

"Il 'text care' così inteso – spiega – risponde a tre problemi: diminuisce i costi, migliora la soddisfazione del cliente, impiega in modo ottimale la capacità produttiva, potendo mettere in coda le operazioni da evadere".

Dalla teoria alla pratica: le testimonianze della Tavola Rotonda

La parola ai protagonisti, ossia alle aziende impegnate nelle strategie di Customer Experience, presenti alla Tavola Rotonda dell'evento.

Genertel, la compagnia assicurativa diretta on line e al telefono, mantiene volutamente, al momento, un low profile sui Social Media. Spiega **Federica Alletto**, Vice Direttore Generale, che: *"La scelta è consapevole. Credo infatti che si debba avere un buon motivo per essere sui Social e, nel caso, agire in modo coerente con il mezzo e con il brand"*.

Elisa Fontana, Amministratore Delegato di C-Direct, stressed invece il forte legame che ci deve essere tra gestione dei Social Media e Crm. *"È fondamentale che queste informazioni siano integrate, e che le aziende smettano di ragionare per silos. Un buon esempio di Customer Experience che si può citare è quello di Webank, che ha iniziato*

a misurare il grado di 'felicità' dei propri clienti e che oggi integra i dati della Customer Experience nel proprio Crm. Obiettivo ultimo, rendere sempre più partecipe il cliente della vita dell'azienda".

Altra best practice da tenere come riferimento è Fineco, la banca che, secondo **Massimo Maggioni**, Responsabile Crm: *"Ha basato il suo successo sull'ascolto della clientela. La nostra è una storia di integrazione dei canali, e oggi affrontiamo il tema dei Social, e contestualmente siamo impegnati a far conoscere al cliente tutte le opportunità che la banca offre, a partire dalla rete dei 2.300 promotori finanziari"*.

Conclude **Paolo Mariottini**, Regional Vice President di Genesys: *"Ogni volta che si sente parlare di integrazione multicanale, e di realtà che sono chiamate a gestirla, occorre anche ricordare che c'è, sul mercato, chi la sviluppa. Genesys è infatti conosciuta proprio per la sua piattaforma di contact management. Ricordiamo qui per esempio il case di Genertel, che ha implementato un sistema di richiamata quando si contatta il contact center, che ha generato nei clienti una nuova e migliore experience, risultata particolarmente gradita"*.



ABSTRACT DEGLI INTERVENTI

La comunicazione "social" di banche e assicurazioni

Nicoletta Vittadini - docente di Sociologia della comunicazione e Teoria e analisi dei media digitali, Università Cattolica di Milano

L'intervento presenterà i risultati della ricerca "Brands & Social Media", realizzata da OssCom (Centro di ricerca sui media e la comunicazione dell'Università Cattolica) per l'agenzia Digital PR svolta fra 2011 e 2012. La ricerca ha consentito di analizzare la modalità con cui un gruppo di 108 aziende divise su cinque settori merceologici (Consumer Electronics, Automobili, Banche/Assicurazioni, Retail, Servizi energetici e Telecomunicazioni) ha costruito la propria presenza sui social media. Il settore Banche/Assicurazioni si è mostrato uno dei più interessanti per il dinamismo e i futuri margini di espansione ma anche per la diverse modalità con cui i diversi istituti si sono appropriati dei social media, spaziando dai corporate profile ai servizi di customer service online. E' stata rilevata, inoltre, una differenza fra gli istituti online, più presenti e interattivi, e quelli tradizionali, meno presenti e più cauti nell'utilizzo dei social media. Un'altra peculiarità riguarda i social network utilizzati: Facebook si conferma il social network più utilizzato seguito di pari passo da Twitter e YouTube.

Le tecnologie a supporto del cambiamento del settore finanziario: verso la banca digitale?

Ezio Viola - Co-Founder & Direttore Generale, The Innovation Group

Il settore finanziario e le banche in particolare si trovano di fronte alla necessità ineluttabile di cambiare profondamente il loro modello di business e di distribuzione integrando nuovi format di filiali/agenzie con la multicanalità, rivedere le modalità di relazione con i clienti e aumentare sensibilmente la produttività e l'efficienza dei processi. Quali sono le opportunità che le Nuove Tecnologie digitali (mobile, cloud, social, analytics etc) possono offrire al settore finanziario e come le aziende devono approcciarle per fare vera innovazione e accelerare il processo di trasformazione sono i temi dell'intervento.

La customer experience multicanale in un mondo sempre connesso

Armando Janigro - Business Solution Strategy Director, Oracle

Il comportamento di acquisto dei consumatori si sta rapidamente evolvendo; il tasso di adozione di nuove tecnologie è senza precedenti e ha cambiato per sempre comportamenti considerati tradizionali: il modo di parlare, di condividere, di coinvolgere, di influenzare. In un mondo costantemente connesso in cui le aspettative dei consumatori stanno aumentando sempre più, le aziende sono sotto pressione per mantenere una differenziazione sul mercato, competere e vincere.

Un'area in cui le aziende possono veramente differenziarsi è la Customer Service Experience che possono fornire. Una recente ricerca commissionata da Oracle dimostra che il 62% dei consumatori italiani ha smesso di acquistare un determinato brand in seguito ad un'esperienza di Customer Service insoddisfacente e ben il 94% si è rivolto ad un brand concorrente. Come rispondere quindi a questi cambiamenti repentini con una strategia che permetta di essere sempre "connessi" con i propri clienti?

Touch, Text, Share: nuovi modi di comunicare con i clienti

Enrico Donati - Presidente e CEO, Assist

Due potenti driver spingono ad un cambiamento del CRM. La necessità di una crescente produttività dei servizi e i cambiamenti nei modi di comunicare introdotti dalle nuove tecnologie digitali. Il primo è un problema fondamentale dell'economia dei servizi, che a differenza dell'economia agricola e della produzione industriale, in molti settori come Scuola, Sanità, Turismo, etc. non ha ancora trovato soluzione. Il primo passaggio verso l'automazione dei servizi, nel mondo del CRM, è avvenuto negli anni 90, con l'introduzione dei call center prima e del web poi. Negli ultimi vent'anni tuttavia sono state introdotte incredibili novità tecnologiche, dalla telefonia mobile fino agli smartphone, dai motori di ricerca ai social network. Ma il CRM, nella sua componente operativa, è rimasto simile ad allora. Vi è una grande opportunità di innovazione trascinata dai cambiamenti dei modi di comunicare delle persone. Oggi si scrive molto di più e si parla molto di meno. Si comunica con un touch, con un text e con un "mi piace" per condividere contenuti ed emozioni. Il CRM è di fronte a una rivoluzione in cui la tecnologia accompagna i nuovi modelli di comunicazione e permette di automatizzare attività anche in settori fino ad ora gestiti da persone. Più efficienza e contemporaneamente più servizio sono alla portata di tutte le aziende.

Touch, text, share: per il Crm è tempo di cambiamenti

Arrivederci voce, in un prossimo futuro il customer service si baserà su testo e applicazioni web interattive. La tecnologia è già pronta per questo grande passo, che genera ottimi risparmi. L'esperienza e le proposte di Assist.

ENRICO DONATI, MARCO PALMONARI

Due potenti driver stanno indirizzando un profondo cambiamento dei modelli di Crm. Il primo è un driver economico, la produttività dei servizi. Il secondo sono i comportamenti e i modi di comunicare delle persone, abilitati dalle tecnologie.

Partiamo dal primo. La crescita della produttività è il dilemma fondamentale dell'economia moderna, chiamata appunto "economia dei servizi", a causa dell'enorme fetta di Pil (circa il 70%) che deriva dai servizi di vario genere. L'economia dei prodotti, come noto, ha risolto il dilemma dell'incremento costante di produttività con l'introduzione di tassi crescenti di automazione dei processi e con l'innovazione tecnologica continua applicata a tutti i campi della produzione.

I servizi, nonostante uno sviluppo rapidissimo delle tecnologie Ict e del Web, sono al contrario, e soprattutto in Italia, ancora largamente basati sul lavoro umano, la cui efficienza può crescere solo moderatamente anno per anno e non all'infinito.

Il Crm, inteso come processo di gestione delle relazioni con la clientela, è un settore di business che impiega centinaia di migliaia di persone nei Contact Center. Il ritardo del settore nell'innovazione dei processi e nella loro automazione è sotto gli occhi di tutti.

Le grandi aziende incrementano i tassi di outsourcing per abbassare i costi di produzione ed erogazione dei servizi. Gli outsourcer inseguono ogni possibi-

le fonte di riduzione dei costi, incluso l'offshoring, come strategia principale.

La tecnologia? È già pronta e disponibile

Per fare un passo avanti nell'efficienza di questi processi, occorre una forte spinta innovativa, che faccia leva sull'enorme quantità di tecnologie di comunicazione oggi disponibili e già "adottate" dalla grande maggioranza delle persone.

Negli ultimi 15 anni il mondo del lavoro, e più in generale della comunicazione tra persone, è stato rivoluzionato dalle tecnologie informatiche e digitali. Non si parla solo di Web e mobile, ma anche delle tecnologie che hanno potenziato la capacità di accumulare, elaborare e gestire informazioni: motori di ricerca e motori semantici, sistemi di riconoscimento vocale. Infine gli strumenti di comunicazione personale e sociale come gli Sms, i messaggi via app, i social network.

I clienti comunicano in modo nuovo

Com'è l'impatto di queste tecnologie sul modo di concepire i servizi di Crm e l'interazione tra azienda e cliente? A nostro avviso ancora marginale: sebbene da anni si parli di multicanalità e di Social Crm, i processi di servizio e l'organizzazione del Crm nelle grandi aziende non sono molto diversi da quello che conosceamo negli anni '90 a seguito dell'introduzione dei Call Center.

Il punto di partenza per sviluppare efficienza nei servizi non può che essere il comportamento dei clienti, in particolare i nuovi comportamenti di comunicazione a distanza. Il ritardo che si rileva nel ripensare ai servizi di Crm ci sembra infatti dovuto soprattutto a un'insufficiente comprensione dei nuovi modi di comunicare adottati dalle persone, in particolare rispetto al tema dell'utilizzo dei canali "text" in sostituzione della voce.

Recenti ricerche internazionali indicano che quasi la metà delle comunicazioni quotidiane fra le persone, sia nella rete familiare e amicale che nella cerchia delle relazioni di business, sono passate dalla voce al text, inteso come insieme dei messaggi brevi che le persone si scambiano spesso in mobilità via Sms, app, mail, chat.

Molto rilevante in questo campo è ad esempio la ricerca pubblicata da Ofcom, l'autorità per le telecomunicazioni inglese, nel luglio 2012. In sintesi, questa ricerca evidenzia che: "Le comunicazioni text-based hanno superato per frequenza le tradizionali chiamate voce e gli incontri 'faccia a faccia' come modalità di contatto tra gli inglesi adulti".

Il medesimo trend emerge anche negli Usa ed è ancor più marcato nel caso dei teenager, che preferiscono il text nel 71% dei casi, con 30 messaggi text spediti al giorno in media (Mashable 2012).

Anche l'osservazione dei consumatori che abbiamo condotto in numerosi anni di ricerca attraverso

10

9 il nostro laboratorio di "user experience design" conferma che le persone sono pronte ad adottare nuovi canali di comunicazione con le aziende. Questi dati qualitativi sono confermati da una ricerca condotta da American Express nel 2011 (Figura 1), che evidenzia come il 48% degli italiani è pronto a ricevere servizi di assistenza via text e il 54% si dichiara disponibile a utilizzare il canale chat o l'instant messaging.

La realtà dei servizi è molto lontana da questa aspettativa, considerato che in Italia non più del 3% delle richieste inbound transita su canali text (stima Assist, 2012). Il divario fra aspettative e abitudini di comunicazione dei consumatori e servizi offerti dalle aziende rappresenta una enorme perdita di produttività.

È a partire da queste conclusioni che nel 2010 abbiamo iniziato a sviluppare e a sperimentare servizi di Crm basati sul texting e ampliato la nostra offerta di servizi ai canali mobile e Web attraverso app e chat.

Per rendere più concreta questa riflessione, descriviamo in breve le caratteristiche di tre delle soluzioni che abbiamo progettato e alcuni risultati chiave conseguiti sino ad ora: Text4assist, App2care, Web chat.

Sebbene con proporzioni e modalità

diverse, i risultati raggiunti attraverso queste soluzioni di Crm "text based" sono molto interessanti, sia dal punto di vista del cliente finale, in termini di Csi o di Nps, sia dal punto di vista dell'azienda, in termini di efficienza, di economie di gestione o di ricavi generati.

Text4assist

Si tratta di una piattaforma di Customer Management basata interamente sul text. Il cuore del servizio è la comunicazione testuale via Sms, o altri tipi di supporto tecnologico (What's app, social network, chat, ecc.). I clienti possono quindi fare richieste inviando un messaggio in linguaggio naturale e senza la preoccupazione di fare errori o usare sintassi predefinite. Un motore di elaborazione del linguaggio si occupa di riconoscere la richiesta e di fornire la risposta corretta in automatico o, in alternativa, di dirottare la richiesta a un operatore che potrà rispondere in modo adeguato (sempre utilizzando la modalità "text"), utilizzando o meno i suggerimenti forniti dal motore.

La piattaforma Text4assist è stata sviluppata per gestire in modalità automatica o semi automatica diversi servizi: Caring inbound, Nps e Follow Up (Figura 2).

I servizi di "text caring" erogati sono di tipo informativo, commerciale o dispositivo e possono contenere o meno informazioni profilate o dati del cliente. Il livello di soddisfazione degli utilizzatori è il più alto che abbiamo mai riscontrato su alcun canale di customer service. Questo grazie alla combinazione di servizio automatico (supportato da motore di elaborazione del linguaggio naturale) e servizio live (supportato da operatore).

Nella nostra esperienza, che ormai riguarda diverse grandi aziende di diversi settori (Telco, Utilities, Media, Banking) il business case è molto interessante: l'azienda che offre il servizio può risparmiare complessivamente, tra messaggi gestiti in automatico e in manuale, fino al 50% rispetto al medesimo servizio offerto via Call Center, aumentando la soddisfazione dei propri clienti. Gli operatori che gestiscono i messaggi live riscontrano condizioni di lavoro migliori dei colleghi impegnati in cuffia. Un servizio win-win da ogni punto di vista.

App2care

Si tratta di un servizio sviluppato in collaborazione con Beeweeb, azienda partner specializzata nelle soluzioni e servizi mobile. L'applicazione per smartphone fornisce un insieme di ser-

	U.S.	Canada	Mexico	France	Germany	Italy	UK	Netherlands	Australia	India
Speaking with a "real" person on the phone	50%	89%	91%	79%	80%	84%	90%	71%	90%	92%
Face to face	75%	80%	83%	78%	57%	78%	79%	72%	85%	87%
Company website or email	67%	65%	71%	71%	73%	74%	72%	60%	68%	81%
Online chat/instant messaging	47%	38%	72%	57%	35%	54%	38%	30%	33%	73%
Text message	22%	17%	38%	22%	17%	43%	26%	11%	22%	65%
Social networking site	22%	20%	41%	21%	21%	34%	19%	17%	19%	59%
Using an automated voice response system on the phone	50%	13%	35%	17%	14%	27%	10%	6%	10%	49%

Figura 1: Disponibilità a ricevere servizi di assistenza attraverso nuovi canali

Fonte: American Express 2011 Global Customer Service Barometer Report



Figura 2: Schema di riferimento della piattaforma Text4assist e dei servizi offerti

vizi di Crm, anche dispositivi, in modalità self care.

La soluzione si caratterizza per alcune caratteristiche distintive che permettono di offrire un servizio di customer care di concezione completamente nuova, con livelli di soddisfazione molto alti e costi per cliente molto più limitati rispetto al Call Center tradizionale. Una delle peculiarità della soluzione è l'integrazione con una chat mobile pensata per l'utilizzo in mobilità. In primo luogo la chat è in grado di garantire un servizio di qualità anche in casi di connettività non stabile. La chat funziona infatti non secondo una logica "a sessione", ma con modalità asincrona simili a What's up. In secondo luogo, l'integrazione tra sistema di chat e la app permette di fornire direttamente, in risposta alle richieste del cliente, contenuti informativi e dispositivi disponibili nella app (ad esempio un form di pagamento, contatori che visualizzano lo stato dei consumi, strumenti di autoprofilazione e ricerca dell'offerta più adeguata e così via). In terzo luogo, l'utilizzo di un motore di elaborazione del linguaggio permette (analogamente alla soluzione Text4assist) un aumento significativo dell'efficienza di gestione delle richieste, attraverso modalità di risposta automatica

(al cliente sono proposti una serie di contenuti di risposta selezionati automaticamente) o "manuale assistita" (il motore è utilizzato per proporre all'operatore risposte alternative). Considerato che nell'arco di due anni il 50% della popolazione italiana sarà dotato di uno smartphone, anche questo servizio può avere un impatto molto rilevante sui costi di gestione dei clienti.

Web chat

Si tratta di un servizio sempre più diffuso fra coloro che offrono servizi di e-commerce o online. In questo caso si tratta di un servizio gestito quasi esclusivamente in manuale, ma che permette di generare ritorni interessanti se offerto a supporto dei clienti in contesti di acquisto o di scelta di prodotti. Nei casi che conosciamo e che gestiamo direttamente, il "conversion rate" fra numero di visite e acquisti tende a raddoppiare.

Il cliente ingaggiato in una conversazione online è infatti molto più propenso all'acquisto del cliente che naviga distrattamente. Esattamente come avviene in un negozio, quando un commesso si avvicina e aggancia il cliente in una conversazione.

In conclusione, riteniamo che i tre casi citati rappresentino altrettante linee di evoluzione del customer service e dei processi di Crm tradizionali, con potenzialità di trasformazione radicale del modello di servizio attuale. In pochi anni diminuiranno radicalmente le chiamate voce ai Contact Center a favore di contatti testuali e di conversazioni online.

Su grandi numeri sono possibili economie di gestione per svariate decine di milioni di euro, a fronte di una crescente soddisfazione degli utilizzatori, che possono dialogare con le aziende usando finalmente i canali e gli strumenti che usano tutti i giorni nella loro vita quotidiana.



Enrico Donati
è Presidente e
Amministratore
Delegato di Assist



Marco Palmonari è
Responsabile Service
Innovation di Assist

La Customer Experience nel day by day dell'azienda: il caso WeBank

Si può misurare il grado di felicità di un cliente? Sì. Come WeBank ha imparato a conoscere i propri utenti e a trasformarli in Brand Ambassador. Il doppio monitoraggio della soddisfazione delle persone e l'integrazione dei dati con il Crm.



ELISA FONTANA

Nel precedente numero di CMI Magazine abbiamo approfondito il significato di Customer Experience ed evidenziato come una Customer Experience di qualità sia oggi fondamentale per essere più competitivi.

Tuttavia, in poche aziende questo obiettivo si traduce in strategie e iniziative concrete e strutturate, perché la Customer Experience impatta di fatto tutte le aree di un'impresa e tutti i touch point con la Customer Base. La sua misurazione non può quindi limitarsi a rilevazioni spot su uno o alcuni punti di contatto, ma deve essere rilevata in maniera continuativa, strutturata e trasversalmente all'azienda.

WeBank è riuscita a centrare questo obiettivo. Vediamo come.

Chi è WeBank

Nata nel 1999 come servizio captive per le banche del Gruppo Bipiemme, oggi è una banca diretta, tra i leader di mercato, dedicata a coloro che hanno scelto di intrattenere con la propria banca un rapporto esclusivamente via web. Vittoria La Porta, PR, Brand Reputation & Customer Experience Manager, ci racconta quale strategia ha adottato WeBank per migliorare la CE dei propri clienti.

Che importanza riveste la Customer Experience per le banche online e per WeBank?

Nel settore bancario, i primi attori ad affrontare le tematiche relative alla Customer Experience sono state proprio le banche online, nelle quali gli utenti sono i diretti protagonisti dei processi bancari e contribuiscono al successo del servizio offerto dalla banca.

Il ruolo del cliente è passato dall'essere informativo, fino agli inizi del 2000, all'essere dispositivo, nel 2003-2004, quando gli utenti, oltre alla consultazione del saldo e dei movimenti del conto, hanno iniziato a svolgere sempre più le operazioni online. Soltanto qualche anno dopo, con l'evoluzione del ruolo dei consumatori abilitato dalle innovazioni tecno-

logiche, il cliente è diventato parte dell'azienda: vengono di conseguenza introdotti degli strumenti per coinvolgere i clienti nel costante miglioramento dei propri servizi.

Un esempio è "La Banca che vorrei".

Il Customer Experience Management è per WeBank un'evoluzione ulteriore di un'apertura di base dell'azienda, da sempre orientata a "embeddare" i clienti nello sviluppo dei propri processi e servizi. L'esperienza dell'utente migliora in tal modo non solo da un punto di vista della fruibilità, ma anche e soprattutto sul piano emozionale.

Cosa significa Customer Experience, per WeBank?

Parte della mission di WeBank è "creare un'impresa basata sull'intelligenza collettiva, condividendo un modello di banca partecipativa". La Customer Experience è quindi l'inclusione del consumatore all'interno del perimetro aziendale. Le barriere tra azienda e consumatore diventano fluide: il cliente è parte integrante dell'azienda che è tesa al suo ascolto e alla realizzazione della Voice of Customer. Il cliente, sentendosi coinvolto e parte attiva, diventa così il principale Brand Ambassador di WeBank.

Quando è partito il progetto e quali obiettivi vi siete prefissati?

Il progetto è partito a ottobre 2011 con un'iniziativa di rilevazione "one-shot" della CE, ovvero con l'erogazione di un singolo questionario a tutta la customer base. L'obiettivo di tale iniziativa consisteva nel rilevare "il grado di felicità" del Cliente WeBank. Il risultato fu sorprendente, anche raffrontato in generale al sistema del credito italiano, che ha in media un rating di Customer Experience negativo. La CE di WeBank era invece quasi al livello di aziende leader in diversi settori di riferimento. Tale risultato ci ha spinto a intraprendere un percorso di rilevazione strutturata della

Webankit

Vittoria La Porta, PR, Brand Reputation
& Customer Experience Manager



CE su tutti i touch point, per migliorare ulteriormente la percezione dei nostri clienti.

Come misurate la Customer Experience?

Il nostro processo di Customer Experience Management (Cem) ha portato all'identificazione di alcuni touch point di rilevazione che coincidono con momenti chiave del ciclo di vita del cliente nel rapporto con WeBank. Monitoriamo per esempio la CE a seguito della richiesta di apertura del conto, quindi quando il cliente è ancora solo potenziale; la monitoriamo al quinto mese del ciclo di vita, e allo scadere del primo anno (il "compleconto"). Somministriamo inoltre delle survey anche a seguito di acquisto o sottoscrizione di alcuni prodotti (per esempio la richiesta della carta di credito, di un fondo, dopo il primo eseguito di borsa, ecc.).

La CE viene misurata attraverso l'erogazione di questionari che principalmente rilevano diversi elementi: la propensione del cliente a generare passaparola sul brand, la percentuale di coloro che considerano WeBank la loro banca principale, il livello di soddisfazione e la facilità di fruizione per il cliente di un determinato servizio.

Quale tecnologia utilizzate?

Utilizziamo uno strumento di Cem, basato su una soluzione SaaS, che abbiamo customizzato assieme a CustVox, azienda leader nell'ambito delle soluzioni di Customer Experience Management.

I risultati che avete ottenuto vi hanno permesso di declinare delle azioni strutturate per migliorare ulteriormente la CE o di intervenire su eventuali aree critiche?

Il monitoraggio della CE avviene su due piani: uno, più strategico e di medio periodo, che ci permette di misurare l'esperienza del cliente nel corso del suo ciclo di vita. L'altro, più tattico, consiste in una rilevazione quotidiana dei feedback che i clienti rilasciano quando interagiscono con il nostro Contact Center attraverso i diversi canali di contatto (inbound/outbound, call me back, chat, assistente virtuale). Tale rilevazione ci consente di agire nel day by day ed è

fondamentale perché possiamo fare un follow up sui clienti cosiddetti "detractor", ovvero che hanno dichiarato di avere una CE non soddisfacente. L'obiettivo è di esplorare meglio le ragioni di "infelicità" di tali clienti e di recuperare il loro rapporto con la banca. Monitoriamo infine la CE anche al go-live di nuove funzionalità del servizio.

Complessivamente, la Customer Experience dei vostri clienti è risultata soddisfacente?

Sì, molto soddisfacente. In particolare, grazie al processo strutturato partito nel 2012 (di rilevazione e di follow up), siamo riusciti a incrementare ulteriormente la soddisfazione dei nostri clienti. In un anno il miglioramento della CE è aumentato di 10 punti percentuali.

Le iniziative di Customer Experience e il Crm come sono correlate da un punto di vista tecnologico e in termini di processi e iniziative sul cliente?

I dati della CE sono integrati nei sistemi Crm ed entrano a far parte a pieno titolo della contact history del cliente. Stiamo sviluppando un'ulteriore integrazione in termini di processi e iniziative congiunte.

Quali sono le principali difficoltà che avete dovuto affrontare o che state affrontando?

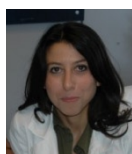
Più che di difficoltà parlerei di "contaminazione positiva": un programma di Cem diventa di successo se tutti i dipendenti, a qualsiasi livello, lo vivono come un driver nella loro quotidianità. Una criticità apparente, quindi, che siamo riusciti a superare grazie al forte commitment del nostro management.

Quali ulteriori obiettivi vi prefiggete di raggiungere nel medio-lungo periodo e quali evoluzioni per il Customer Experience Management di Webank?

La principale evoluzione sarà quella di valorizzare al massimo i nostri Hyper Promoter, ovvero i principali sostenitori di WeBank, ampliando le opportunità di coinvolgimento diretto perché diventino dei veri e propri Brand Ambassador della nostra azienda. In fin dei conti è quello che ci chiedono.

Come si monitora il lavoro del Contact Center e degli operatori

Come si può analizzare l'impegno quotidiano degli operatori, e del Contact Center nel suo complesso? Come migliorare l'esperienza degli utenti, migliorando al contempo le chiamate? Le risposte partono dalla conoscenza approfondita delle variabili che compongono questo mondo, sia inbound che outbound.



CHIARA MUNZI

Nello scenario attuale, spesso sentiamo parlare di Contact Center principalmente per due motivi: il primo riguarda la "vita" degli operatori che vi lavorano, il secondo pertiene invece allo scarso livello di servizio che offrono. Entrambi questi motivi hanno in parte un elemento in comune: il monitoraggio e la soddisfazione degli operatori.

Il Contact Center è il fulcro dell'assistenza clienti, che oggi molto spesso passa anche per altri canali di contatto (chat, sito Internet e social network), ma non dimentichiamo che il contatto umano, quando facilmente accessibile e funzionale, è ancora uno dei più graditi elementi di soddisfazione della clientela.

Ecco perché è fondamentale che il nostro servizio clienti sia funzionante e soprattutto di altra qualità, ed è per questo motivo che la valutazione dell'operatore, la sua motivazione e conseguentemente la sua formazione sono essenziali.

Partiamo dalla base, da quella che potremmo definire la balanced scorecard, ovvero la scheda di valutazione bilanciata, che non è nient'altro che un sistema di valutazione dell'attività lavorativa che necessariamente deve tener conto di diversi elementi:

1. La dimensione-clienti
2. La dimensione-risorse umane
3. La dimensione-tecnologica
4. La dimensione-economica

Questi quattro elementi ci permettono di effettuare un monitoraggio efficace tanto di un Call Center in inbound, quanto di uno in outbound, quindi di ogni tipo di Contact Center. Partiamo dal primo punto, ovvero dalla dimensione dei clienti: che cosa intendiamo esattamente? I clienti che ci chiamano o che vengono chiamati hanno delle caratteristiche che vanno assolutamente analizzate: un cliente per esempio

fidelizzato probabilmente effettuerà, per avere informazioni, un minore numero di chiamate e i minuti che passerà al telefono con l'operatore saranno diversi rispetto a un cliente nuovo che non conosce il servizio. Pensiamo ad esempio a un cliente che chiama la sua banca on line per avere informazioni sul proprio estratto conto. Probabilmente un nuovo cliente, che non conosce il servizio, avrà bisogno di ottenere maggiori informazioni, o magari delle rassicurazioni, e quindi i tempi medi di conversazione saranno più alti. Avere una segmentazione dettagliata dei clienti che ogni giorno ci chiamano sarà quindi importante, perché in questo modo potremmo anche adeguare lo staff. Conoscere la tipologia di clienti significa anche adeguare correttamente lo staff alle esigenze.

Molto spesso ai clienti fidelizzati le aziende riservano anche dei trattamenti speciali o dei servizi dedicati; da qualche tempo per esempio sentiamo parlare di assistenti personali, cioè di operatori che dialogano sempre con lo stesso cliente. In sostanza, quello che i Contact Center propongono sono degli operatori, magari estremamente formati, che conoscono la storia, ma anche le caratteristiche e le esigenze dei clienti non solo dal punto di vista dei servizi, ma anche dal punto di vista della relazione.

Conoscere per lavorare meglio

Con il secondo punto, la dimensione delle risorse umane, intendiamo avere bene chiaro e analizzare ogni giorno il gruppo di risorse che abbiamo a disposizione e che gestiranno il servizio. Analizzare il lavoro di ogni risorsa, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo, è essenziale per sapere anche come il gruppo che abbiamo a disposizione lavora. In questo modo possiamo capire quali sono gli assi di miglioramento del servizio, ma anche quali sono i punti di forza. Quali sono gli operatori che possono essere dedicati al contatto dei clienti che non acquistano ormai da tempo? Quali e quanti sono gli operatori che magari possono effettuare delle chiamate in outbound per promuovere dei nuovi prodotti o servizi? Quanti sono gli operatori in grado di gestire dei reclami o delle attività di back office? Solo in questo modo ogni giorno possiamo ottimizzare le chiamate e anche le campagne promozionali.

Il terzo punto, la dimensione tecnologica, riguarda la sfera dei sistemi che ogni giorno utilizziamo e che sono fondamentali per monitorare l'attività lavorativa dell'operatore, ma anche per classificare correttamente il nostro cliente e le interazioni che ogni volta vengono effettuate. Se ad esempio il nostro Contact Center effettua delle chiamate in outbound per vendere un prodotto o un servizio, sarà necessario poter visualizzare le tipologie di prodotto che generalmente il cliente acquista, la data dell'ultimo acquisto e la media della spesa. Tutti questi elementi permettono all'operatore

di poter gestire al meglio la chiamata. In sostanza, quindi, è fondamentale mettere a disposizione dell'operatore un Crm che sia efficace nel tracciare sia il numero che le interazioni con il cliente.

Ultimo punto non meno importate è quello che abbiamo definito dimensione economica: che cosa intendiamo esattamente? La dimensione economica è quella che sta chiaramente più a cuore all'azienda, perché è quella che permette di fare fatturato e utile. Questa quarta dimensione deriva necessariamente dalla somma delle altre tre; senza dei sistemi informatici adeguati, senza risorse adeguatamente formate e motivate e senza clienti, nessuna azienda può sopravvivere a lungo, soprattutto in un momento economico particolare come quello che stiamo vivendo.

L'analisi della quantità si sposa con la qualità

Entriamo nel dettaglio ed effettuiamo la prima necessaria differenziazione tra un'attività inbound e un'attività outbound. Nella mia esperienza lavorativa ho avuto l'opportunità di vivere e gestire entrambe e posso dirvi con certezza che la tipologia di operatore che gestisce un'attività di assistenza clienti e una che al contrario gestisce un'attività di vendita e servizi hanno degli obiettivi e delle difficoltà completamente diversi.

Partiamo da un call center inbound, ovvero dal classico operatore che riceve chiamate per fornire assistenza e informazione ai clienti. Quali sono gli elementi che dobbiamo monitorare? Quali sono gli indici che generalmente devono essere tenuti in considerazione e che gli operatori necessariamente devono conoscere per poter "tarare" la propria performance quotidiana?

Di seguito ne riportiamo un elenco:

- numero medio di chiamate (dato da monitorare per giorno e per fascia oraria)
- durata media del contatto (quindi della chiamata)
- chiamate in attesa (numero di clienti che sono in attesa di risposta)
- tempo medio di attesa alla risposta
- tasso di abbandono (clienti che, vista l'attesa, chiudono la chiamata)
- tempo medio di attesa delle chiamate abbandonate/abbanduttate
- tempo trascorso al telefono sul totale del tempo di login
- tempo di work after call
- numero di chiamate evase
- tempo medio delle chiamate evase
- rapporto percentuale tra impegno e risposta
- numero di squilli alla risposta
- numero di contatti utili sul totale dei contatti
- numero di chiamate gestite
- numero di chiamate per tipologia di clienti (da monitorare per giorno e per fascia oraria)

Come potete vedere, l'elenco è lungo e forse anche incompleto, tuttavia è certamente chiaro come la valutazione delle performance di un operatore e un Contact Center siano tutt'altro che semplici e banali.

L'elenco ha la duplice funzione di monitorare sia l'attività di

un operatore, che complessivamente l'attività del Contact Center o del servizio in generale, però è bene specificare che questi sono indicatori che valutano principalmente l'attività di inbound, quelli di un servizio di outbound sono completamente diversi.

È chiaro che questi indici mettono in evidenza degli aspetti quantitativi, ma monitorare solo questi dati è poco utile, se non vengono incrociati con dei dati qualitativi. È riduttivo, infatti, comparare per esempio il numero di chiamate gestite da un operatore nell'arco di una mezz'ora, se questo dato non viene confrontato con il tempo medio di conversazione, con la tipologia di chiamata gestita e con la qualità della telefonata gestita. In sostanza questi indici, tutti molto importanti, devono essere necessariamente incrociati, per una valutazione complessiva.

La qualità della chiamata

Altra verifica necessaria, seppur difficile da mettere in campo, se non con l'accordo degli stessi agenti, è il monitoraggio del contenuto delle conversazioni telefoniche che possono essere effettuate anche attraverso delle mystery call o delle interviste effettuate ai clienti che hanno effettuato delle chiamate al Contact Center. Generalmente questo tipo di attività non assume l'importanza che dovrebbe avere: solo in questo modo, però, possiamo conoscere cosa pensa il cliente del nostro servizio. La soddisfazione del cliente non sta solo nel ricevere una risposta, ma anche nel modo in cui questa viene a lui formulata.

Di seguito elenchiamo alcuni elementi che potrebbero essere valutati nel monitoraggio qualitativo di una telefonata:

- Ci sono dei rumori di sottofondo durante la conversazione?
- Si sentono gli altri operatori che parlano durante la conversazione?
- Come risponde l'operatore in apertura e chiusura della telefonata?
- L'operatore ascolta le domande e richieste del cliente?
- L'operatore è cordiale?
- L'operatore risponde efficacemente alle domande?
- Come gestisce i tempi di attesa l'operatore?

A tutte queste domande possiamo solo rispondere o ascoltando le telefonate, oppure effettuando delle mystery call, o semplicemente intervistando i nostri clienti. Qualsiasi strada decidiamo di seguire, è importante coinvolgere l'operatore in questo percorso, soprattutto per farlo crescere e rendere il suo lavoro meno "standard".

Quello che è importante è che i sistemi a nostra disposizione ci permettano di raccogliere e tracciare più dati possibili, per consentire un'analisi tanto del servizio quanto dell'operatore. Capire il numero di chiamate ricevute e gestite, nonché quelle che sono state abbandonate e confrontare questi dati al tempo di chiamata, ci permette di capire il numero di operatori che sono necessari in turno. Questo è essenziale non solo per garantire un servizio adeguato e degli standard qualitativi alti, ma anche per permettere all'operatore di lavorare con la tranquillità necessaria per la gestione della chiamata e per fornire una corretta assistenza al cliente.

I candidati e le aziende si incontrano sui Social Media

Ricordate il classico CV? Abbandonatelo nel cassetto e iniziate a ragionare "social": il vostro profilo è infatti un mix delle informazioni e delle attività eseguite – e condivise - su web e Social Media. Stesso iter segue l'azienda, che impara a "farsi conoscere" on line dai propri potenziali candidati.



ROBERTO GROSSI

La rapida affermazione di LinkedIn e di altri servizi online ha ormai reso i Social Media strumenti imprescindibili per gli attori della ricerca e selezione del personale, siano essi aziende o candidati. E non si tratta solo di strumenti nuovi: sono cambiati i luoghi, le dinamiche e le modalità di ricerca del lavoro.

Cerchiamo di esaminare questi cambiamenti sia dal punto di vista del candidato che da quello dell'azienda.

Cosa cambia, per i candidati?

La velocità di crescita dei Social Media negli ultimi anni è stata impressionante e il trend ha avuto un effetto di traino anche nel mondo del job search. Le persone alla ricerca di un nuovo ruolo professionale hanno iniziato ad avvicinarsi sempre di più ai siti di social networking per promuovere se stessi. Ad esempio, un servizio come LinkedIn ha raggiunto il ragguardevole traguardo di 200 milioni di utenti nel mondo e di 4 milioni nel nostro Paese. In questo nuovo scenario, il profilo online è molto più di un semplice curriculum vitae e di una lettera di presentazione: accanto all'elenco delle esperienze professionali e accademiche, troviamo link alla propria presenza online, progetti e segnalazioni, spesso accompagnate da un'identità verificabile dei referenti. Cambiamento fondamentale è il passaggio dal CV all'identità digitale.

Scrivere un buon CV non è più sufficiente in un mercato del lavoro che, data la congiuntura economica e gli altri ben noti fattori strutturali, diventa sempre più competitivo.

È di qualche giorno fa la notizia che un disoccupato inglese, stanco di inviare centinaia di curricula e di fare colloqui invano, ha deciso di spendere gli ultimi risparmi (500 sterline) per comprare uno spazio pubblicitario al fine di dare maggiore risonanza alla sua ricerca di lavoro.

Il curriculum vitae quindi si trasforma, diventa un infografico o un video CV. Ma ovviamente tutto questo serve solo a guadagnare l'attenzione dei selezionatori durante i 6 secondi che si stima servano alla lettura dei CV dei candidati, secondo una ricerca della società inglese The Ladders. Per riuscire a distinguersi è necessario dimostrare le proprie competenze e in questo il mondo del web 2.0 e dei Social Media offre grosse opportunità ai candidati di qualità. Nel tempo di Google e dei "sei gradi di separazione", è abba-

stanza facile controllare se chi vanta di avere un determinato skill abbia effettivamente una competenza riconosciuta e riscontrabile online: una ricerca sui principali search engine o un utilizzo sapiente della propria rete di contatti sui social network consente oggi al selezionatore di aggiungere la reputazione digitale ai fattori di scelta del candidato ideale.

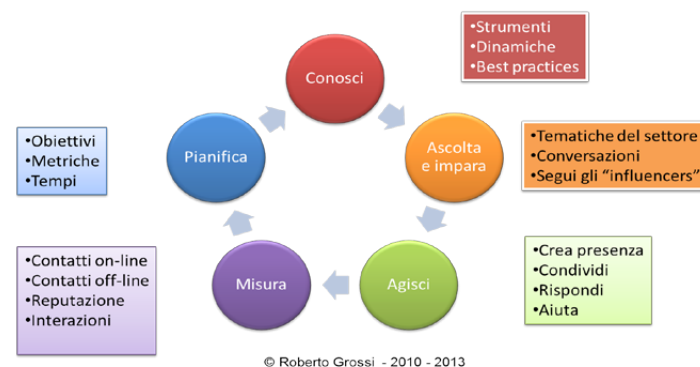
La reputazione diventa digitale

Rispetto a qualche anno fa, chi cerca lavoro oggi ha il vantaggio – forse l'unico - di poter utilizzare l'enorme abbondanza di strumenti offerti dal web per costruirsi una reputazione digitale e sviluppare un Personal Brand. Come dice Gary Vaynerchuk, uno dei più autorevoli esperti di Personal Branding, "Il tuo ultimo tweet, il tuo ultimo commento su Facebook e il tuo ultimo blog post? Ecco come è fatto un curriculum, oggi". Questo non vuol dire che costruire una reputazione digitale sia semplice e non richieda tempo e dedizione.

Promuovere se stessi richiede un processo continuo e ricorsivo, un circolo virtuoso, schematizzato nella Figura 1, i cui singoli passi operativi possono essere identificati in:

- Partecipare alle conversazioni online
- Dimostrare e condividere la propria competenza
- Far crescere il proprio network
- Attirare utenti verso la propria "casa digitale" (sito web, blog o altro)
- Monitorare i risultati

Personal Branding: il circolo virtuoso



© Roberto Grossi - 2010 - 2013

Fig.1: Una strategia di Personal Branding

Insomma, qualcosa di molto simile alla stesura e implementazione di un piano di marketing aziendale. Non a caso l'approccio da sposare risulta molto vicino a quello che un imprenditore di successo adotta, più o meno coscientemente, durante il lancio di un nuovo prodotto o servizio. Anche secondo Reid Hoffman - non uno qualunque, stiamo parlando di uno dei fondatori di LinkedIn - vi sono molti punti in comune tra la ricerca del lavoro e le sfide che si presentano a chi crea una start-up:

- sapersi adattare al cambiamento
- correre dei rischi
- valorizzare i propri asset
- accettare l'incertezza
- vivere in una perenne fase di sperimentazione ("permanent beta").

Cosa cambia, per le aziende?

Nel 2010 solo il 6% delle aziende degli Usa utilizzava i Social Media per le attività di selezione e ricerca del personale; a fine 2011 questo numero era già salito all'89% (fonte: Radian6, Social Media Strategy for Human Resources, giugno 2012). È sufficiente questa statistica da sola per dimostrare come i cambiamenti che abbiamo appena descritto abbiano un forte impatto anche sulle aziende.

Nel mondo del passaparola e della persistenza digitale delle informazioni, attrarre talenti e valutare la reputazione digitale richiedono sempre più un approccio consapevole e organico. I candidati sono oggi talmente a loro agio con le tecnologie e gli strumenti del web, che in molti casi possono vantare una familiarità con gli stessi ben superiore a quella delle aziende.

Da qui la necessità per gli operatori del settore, sia imprese che società di selezione, di consolidare la propria presenza sui social network, sviluppando al tempo stesso una maggiore conoscenza degli strumenti e delle dinamiche che governano la gestione delle relazioni sui Social Media.

In quest'ottica diventa fondamentale la capacità di abbracciare completamente la filosofia "social", basata sull'interazione e la condivisione di informazioni, per favorire il coinvolgimento e l'interesse delle persone verso il brand aziendale. Un passo obbligato diventa quindi partecipare e contribuire a gruppi di discussione su LinkedIn, Facebook, Google+, costruendo una rete di relazioni utile a individuare potenziali candidati o a indirizzare il recruiter verso altri profili, facendo leva sulla rete individuale di contatti (il cosiddetto Social Graph). Questo tipo di attività, se da un lato richiede un investimento non trascurabile in termine di tempo e risorse, presenta un duplice vantaggio: consente di raggiungere i candidati passivi nei luoghi dove trascorrono la maggior parte del loro tempo e contemporaneamente di condividere i valori positivi che l'azienda vuole veicolare per attrarre i candidati (employer branding). Su quest'ultimo aspetto è particolarmente esplicativo citare il successo di aziende come Zappos, che hanno persino creato un canale YouTube dedicato a condividere contributi multimediali che raccontano frammenti quotidiani del lavoro dei propri dipendenti.

Tutto quello che avviene sui siti online dell'azienda è in

grado di influenzare il candidato nei confronti del nuovo datore di lavoro. Ricordiamo come la maggiore trasparenza e accessibilità delle informazioni introdotta del web 2.0 abbia plasmato un nuovo scenario, dove il candidato e l'azienda hanno maggiori possibilità di valutarsi reciprocamente. Prima di un colloquio non è più solo l'intervistatore a documentarsi: anche il candidato ha ora la possibilità di raccogliere informazioni sull'azienda, cercare i feedback di chi già ci lavora, leggere il profilo dell'intervistatore su LinkedIn. Anche se finora non lo abbiamo citato, non dobbiamo dimenticarci di Twitter, uno degli strumenti più facili e meno costosi da utilizzare e che può garantire un buon ritorno dell'investimento. Un'indagine condotta dalla società Bullhorn intervistando oltre 35.000 recruiter ha infatti rilevato che un follower di Twitter risponde a un annuncio tre volte di più di una connessione su LinkedIn e 8 volte di più di un friend o fan su Facebook. Non a caso la Banca Mondiale ha cercato due stagisti su Twitter per un progetto in Africa (Fig. 2).

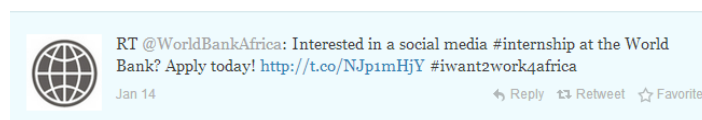


Fig.2: L'annuncio della Banca Mondiale su Twitter

Sottolineiamo infine come è ora richiesto al recruiter di rimanere continuamente aggiornato con l'evoluzione del web e dei Social Media per poter valutare appieno le competenze e la reputazione di un candidato. La tecnologia e i nuovi strumenti lo obbligano a dover arricchire il proprio patrimonio di conoscenze con nuovi termini (Fig. 3), a sapersi muovere con disinvoltura attraverso strumenti in rapida evoluzione, a doversi districare in una giungla di metriche e parametri (ad esempio Klout, Peer Index, Kred per la misurazione dell'influenza online di una persona) su cui spesso non concordano nemmeno gli esperti di marketing digitale.

In definitiva, il Social Recruiting è per le aziende un canale nuovo, ricco di potenzialità ma ancora da comprendere nella sua interezza e, comunque, da inserire in una più ampia strategia aziendale mirata a creare una Social Organization, cioè quell'organizzazione che, nella definizione introdotta da Gartner, è in grado di valorizzare tramite i Social Media l'intelligenza collettiva dell'azienda e dei suoi clienti.



Fig. 3: Social Recruiting: il nuovo vocabolario

UCC, le mille e una opportunità



Non sono solo strumenti di lavoro; non migliorano solo la collaborazione tra utenti o dipendenti. Se vengono considerate tecnologie abilitanti i processi di business, le UCC diventano armi preziose con le quali migliorare l'operatività, la produttività, diminuire i costi dei processi. Le informazioni fluiscono tra i canali e diventano parte del flusso di lavoro, le persone ottengono le giuste risposte, il business ne trae beneficio.

SERGIO CASERTA

Le Unified Communications riguardano le integrazioni delle comunicazioni per ottimizzare i processi di un'azienda. Il termine integrazione ha creato per diversi anni un po' di confusione: molti, infatti, si riferivano all'integrazione dei protocolli di base (quindi portare voce e dati su Ip), cambiando i vecchi Pbx in un primo momento e migrando, più di recente, da linee Tdm a linee Sip. Per quanto riguardava gli ambiti applicativi, ci si limitava al potenziamento delle comunicazioni personali.

Oggi l'intenzione originaria di applicare l'enorme potenziale delle nuove tecnologie disponibili ai processi è sicuramente meglio compresa, però è stato opportuno esplicitare meglio il messaggio, cambiando anche il nome: da Unified Communications a UC&Collaboration, da UC&C a UC2&S, ove la S sta a indicare l'inclusione dei Social Media.

L'articolo vuol proprio presentare queste opportunità, che vedono i System Integrator al centro del nuovo paradigma. Infatti, nel mercato delle soluzioni di telecomunicazione – voce, video, conferenza, collaborazione, mobilità e social networking – c'è sempre una forte pressione sulla maggior parte dei System Integrator a far crescere il valore delle soluzioni, integrandole con parte dei processi aziendali. Questo è l'unico modo per far sì che la corsa verso nuove tecnologie non si arresti presto.

Oggi quasi tutti i produttori hanno un set software di UC con un client soddisfacente, una soluzione funzionale voce/web/video di videoconferenza e la capacità di supportare una buona quantità di dispositivi mobili.

I prezzi stanno scendendo e i clienti stanno imparando a installare il sistema da soli. Il software sta migrando su macchine virtuali, che sono spesso gestite dalla struttura aziendale preposta alle infrastrutture It, che può non essere più il tradizionale acquirente di soluzioni telecomunicazioni.

E, ancora peggio, i servizi di UC stanno andando nella "nuvola", che si prende una buona fetta di possibili ricavi di installazione e manutenzione. Il quadro è abbastanza chiaro e condivisibile.

Dov'è il business, in questo mercato?

Le applicazioni di UC sono uno dei motori di crescita più importanti del mercato. Un'azienda con l'abilità di mostrare ai clienti le nuove numerose applicazioni di UC e quindi di fornire tali applicazioni al cliente avrà un modello di business molto redditizio, subito e in prospettiva.

In alcuni casi è possibile ideare e sviluppare applicazioni orizzontali che ogni impresa – del settore privato o del settore pubblico – domanda. In altri casi è possibile trovare un'applicazione utile per specifici mercati verticali, come il manifatturiero, la sanità, la PA, il settore finanziario, ecc.

In questi casi è possibile vendere le applicazioni come pacchetti collaudati, che necessitano però di un certo grado di personalizzazione e di assistenza.

In altri casi ci sono i clienti che desiderano qualcosa di unico per il loro business, qualcosa che darà loro un vantaggio competitivo o che è unico per alcuni specifici processi aziendali o per la presenza di qualche applicazione software utilizzata da molti utenti. In tal caso, per ridurre i rischi, controllare i costi e garantire la puntuale conclusione del

progetto, il cliente di solito pretende per fornitore un SI di provata esperienza e capace di creare le applicazioni uniche richieste.

Questo è già successo in passato: molti SI hanno fatto la propria fortuna con applicazioni e personalizzazioni di contact center, sistemi di risposta vocale interattiva o di portali web. Questo stesso tipo di opportunità c'è ora per le UC. Il riferimento è allora alle UC viste come tecnologie abilitanti i processi di business (Cebp) e non tanto come tecnologie capaci di migliorare le comunicazioni personali.

Propongo una tassonomia di applicazioni concepita da Don Van Doren, presidente della Vanguard Communication e dal suo socio, Marty Parkerin, in Unicom Consulting:

- Ottimizzare l'utilizzo delle risorse
- Accelerare il completamento delle transazioni
- Aumentare la precisione delle notifiche
- Migliorare il successo di un contatto
- Automatizzare i processi di comunicazione
- Accelerare la consegna di informazioni
- Migliorare l'efficacia di una collaborazione a distanza

Di seguito vengono sintetizzate un paio di queste categorie di applicazioni.

Dal momento che il modo per implementare queste applicazioni varia per ogni piattaforma di UC, non sono approfonditi i dettagli tecnici che, dopo aver scelto le applicazioni che si desiderano, un'azienda può ottenere dal fornitore selezionato o dal partner per l'implementazione.

Ottimizzare l'utilizzo delle risorse

Lo scopo di ottimizzare l'utilizzo delle risorse è quello di coinvolgere in modo efficiente la risorsa migliore e/o più economica per il processo di aziendale specifico.

Le risorse sono cruciali per l'impresa, e ciò è ancora più vero per le risorse umane, ovvero le persone di talento, qualificate e spesso certificate, che producono e forniscono i prodotti/servizi dell'impresa. Spesso queste risorse competenti possono essere sottoutilizzate o sprecate, a causa di inefficienze di comunicazione.

Ad esempio, quando qualcuno in azienda cerca un "aiuto" solo dalle persone con le quali è in rapporto di familiarità o che sono sulla sua "lista di amici", ne derivano tempo e sforzi sprecati e le risorse qualificate disponibili, ma non censite come "amici", non sono utilizzate.

Il nuovo strumento UC conosciuto come "presenza avanzata" o "rich/enhanced presence" è un ottimo modo per individuare immediatamente chi è disponibile a svolgere un compito, rispondere a una domanda, contribuire a un progetto, o approvare una richiesta.

In alcune applicazioni, un software di analisi delle proprietà della presenza, quali la vicinanza dell'ufficio e gli skill necessari, può essere utilizzato per effettuare subito il collegamento migliore.

La giusta persona per il giusto skill

Rispetto al vecchio metodo di fare più telefonate al buio (che finiscono in segreteria telefonica) o di inviare più e-mail con richiesta di una cortese risposta, la sola disponibilità della funzione presenza fa risparmiare almeno il 5-10% del tempo speso in attività di ricerca e porta anche ad accelerare i processi di lavoro.

Strumenti desktop avanzati come il cercatore di risorse e di skill del client di Microsoft Lync, del client di IBM Connections o di altri software utenti simili, sono in grado di migliorare l'utilizzo delle risorse in maniera molto significativa.

Nelle applicazioni avanzate, le imprese stanno usando gli strumenti di UC orientati ai processi per una gestione delle risorse ancora migliore. Quando una risorsa è necessaria con le specifiche competenze, le certificazioni, i ruoli, conoscenze, o altri attributi, il software può aiutare nel processo di individuare automaticamente la miglior risorsa per soddisfare le necessità immediate. In alcuni casi i miglioramenti possono essere molto alti, fino a una riduzione del 70% del lavoro in alcuni processi aziendali, tanto da spingere a investimenti.

I benefici di un'applicazione di UC di ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse includono: la riduzione del lavoro in un processo di business, una migliore utilizzazione delle risorse addestrate che riduce i costi di personale o migliora il servizio, e servizi erogati più velocemente e task completati in anticipo, il tutto porta spesso ad aumentare ricavi e margini.

Accelerare il completamento delle transazioni

Lo scopo è di razionalizzare le transazioni semplificando i passi di comunicazione relativi a tali transazioni. In alcuni casi ciò può essere fatto rendendo le comunicazioni esistenti rapide e facili, come effettuando una telefonata a una persona nota per essere disponibile.

20

In altri casi, le soluzioni migliori possono provenire da sostituire il medium (ad esempio utilizzando la messaggistica istantanea al posto della voce), dall'automatizzare alcuni o tutti i passaggi di comunicazione, o dall'eliminare la fase di comunicazione del tutto, attraverso un self-service del portale web.

La comunicazione entra realmente nel flusso di lavoro

La maggior parte delle aziende ha importanti processi di business che si concentrano nel completamento di una transazione. Ad esempio, nelle aziende manifatturiere si ha la produzione e la spedizione di un prodotto, nei trasporti merci si ha la ricezione e la distribuzione di un prodotto, nel settore dei servizi finanziari si ha l'emissione di una polizza di assicurazione, nelle amministrazioni locali si tratta di approvare un piano di costruzione, nel settore sanitario c'è il completamento di un programma di cure. In ogni caso, completata una transazione, da una parte il cliente è stato servito e dall'altra l'impresa ha generato ricavi, o l'organizzazione ha svolto la sua missione. Tuttavia, le transazioni, tra cui tutte quelle citate, possono incorrere in ritardi, in rifacimenti, in errori tipici dei metodi di comunicazione tradizionali come le chiamate perse, i messaggi incompleti o inesatti, o informazioni non disponibili.

Ora, con l'approccio Cebp, le imprese sono in grado di costruire le comunicazioni direttamente nei flussi di lavoro connessi a tali transazioni. Quando la comunicazione è necessaria, può essere avviata direttamente dalle applicazioni software che supportano i processi, eliminando gli errori, perdite di tempo e la maggior parte dei ritardi.

Inoltre, poiché la funzionalità propria del Cebp si basa sulla gamma completa di strumenti di comunicazione unificata, la comunicazione può essere condotta nel formato più appropriato alla situazione: un messaggio a un telefono cellulare, una sessione video per ispezionare un

pezzo difettoso, o un consulto in voce tra assistenti in un ospedale.

Spesso il completamento della transazione è combinato con l'applicazione di notifica precisa, per un'ulteriore accelerazione.

È importante non confondere il completamento delle transazioni con la "collaborazione". Infatti, le persone comunicano mentre completano una transazione, ma la comunicazione è quasi sempre molto strutturata. Le persone che stanno comunicando non stanno cercando di inventare nulla, anzi, hanno fretta di creare un'altra copia esatta di un'idea, prodotto o una soluzione già esistente.

I vantaggi di questa applicazione sono: riduzione del costo del lavoro per singola transazione, riduzione dei tempi di fatturazione, miglioramento atteso nella soddisfazione del cliente, aumento della capacità produttiva, che comporta normalmente maggiori ricavi e margini e un aumento di utilizzo delle risorse.

L'applicazione dell'accelerare il completamento delle transazioni porta a Roi molto elevati se le transazioni sono molto numerose (centinaia, migliaia o addirittura milioni di transazioni) e i benefici possono essere enormi. Inoltre, spesso evita le perdite di tempo che si verificano quando una transazione non sta procedendo senza intoppi e richiede maggiore attenzione per soddisfare le aspettative dei clienti o gli Sla.

Già solo l'esplicitazione di queste due categorie di applicazioni avanzate mostra le opportunità esistenti per i SI di implementare soluzioni dall'elevato valore aggiunto, capaci di giustificare progetti e investimenti nelle nuove tecnologie di comunicazione aziendali; sarebbe interessante conoscere casi di successo italiani per capire a che punto si è, di questo nuovo paradigma.

Resta anche da capire la maturità delle aziende italiane nella scoperta autonoma di applicazioni possibili, capaci di semplificare i processi aziendali.

UCC survey

Da questo numero per ogni speciale le chiediamo di dedicarci qualche minuto del suo tempo per fornirci qualche informazione sul tema trattato. Basta compilare il questionario e cliccare invia, il modulo verrà spedito via e-mail come allegato. Vi garantiamo che i dati verranno trattati in forma anonima. Sul sito www.cmimagazine.it pubblicheremo i risultati.

Per compilare il questionario online:

<https://docs.google.com/forms/d/1dIYKWdW7u3jadBhFw3QaCgtA2QoBqyma8yW0JsN9DMo/viewform?pli=1>

Conosce tutte le possibilità delle comunicazioni unificate?
☐ sì ☐ no
Le Unified Communication&Collaboration sono:
☐ Soluzioni standard ☐ Soluzioni ad hoc ☐ Soluzioni cloud
Tra questi obiettivi quali sono i più importanti (possibili più risposte)
☐ Ottimizzare l'utilizzo delle risorse ☐ Accelerare il completamento delle transazioni ☐ Aumentare la precisione delle notifiche ☐ Migliorare il successo di un contatto ☐ Automatizzare i processi di comunicazione ☐ Accelerare la consegna di informazioni ☐ Migliorare l'efficacia di una collaborazione a distanza
La sua azienda utilizza già soluzioni UCC?
☐ sì ☐ no ☐ sono in corso di implementazione
Se ha risposto sì, sono stati raggiunti gli obiettivi del progetto?
☐ sì ☐ no
È interessato a seguire un workshop sull'argomento?
☐ sì ☐ no

* Cliccando su "INVIA" si aprirà il vostro client di posta elettronica e i dati del modulo verranno inviati come allegato di una e-mail

Lavorare meglio, abbattere i costi, far circolare le informazioni: le UCC garantiscono mirabolanti opportunità alle aziende chiamate ad aprirsi all'esterno, a far circolare le informazioni "dentro e fuori", senza che questi confini siano più così nettamente definiti. Dati, voce, video, e ancora integrazione e condivisione sono le categorie che abilitano il nuovo modo di fare ed essere impresa.

Di seguito riportiamo le opportunità fornite dalla tecnologia, secondo i player del settore. Senza dimenticare il mondo Social e multicanale, che già oggi richiede che l'azienda sia presente qui e ovunque.



Aspect
Andrea D'Anselmo,
Business
Development
Manager Southern
Europe Region



Avaya Italia
Silvana Suriano,
Consulting
System
Engineer



HP Italiana
Claudio Soffientini,
Technology Services
Marketing Manager



IBM
John
Camacho,
Communication
Specialist

La comunicazione unificata non riguarda solo la produttività dei singoli come individui, piuttosto le aziende dovrebbe abilitare i processi che coinvolgono l'interazione con i propri clienti e fornitori per migliorare i servizi di assistenza amministrativa e tecnica, le vendite e il marketing, il recupero crediti e la gestione della catena di distribuzione. Come si può sfruttare al massimo il valore della UNIFIED COMMUNICATION?

Aspect Se si pensa che i soli clienti Aspect gestiscono 125 milioni di interazioni al giorno, e se si moltiplica questo dato per tutte le organizzazioni e i contact center del mondo, la cifra che ne risulta è davvero impressionante e dà la misura di come per le aziende sia vitale poter ottimizzare al meglio il tempo, i costi e la complessità, per offrire una customer experience di valore. Secondo una ricerca commissionata da Aspect a Forrester Consulting, su un campione di manager e agenti di contact center, il 32% degli agenti intervistati afferma di non poter accedere alla risorsa appropriata per rispondere alle richieste dei clienti. A ciò si deve aggiungere che i consumatori sono sempre più consapevoli e informati, anche grazie all'uso dei social media. Le aziende devono quindi avere a disposizione gli strumenti necessari per superare queste sfide e per gestire le aree critiche, che spesso ostacolano la fruizione di una customer experience di qualità, non solo all'interno dei contact center, ma di tutta l'azienda. Aspect è convinta che solo una corretta strategia di UCC sia in grado di migliorare drasticamente la relazione tra azienda e cliente, con una metodologia che deve porre il contact center al centro, come leva strategica per coinvolgere tutta l'azienda nel processo di contatto e fidelizzazione del cliente, offrendo una customer experience multi-canale e multi-scelta.

Avaya Italia Acquisire tempestivamente informazioni dai clienti, fornitori o punti di contatto (store, sportelli, negozi, Social Media) e condividerli con i team all'interno dell'organizzazione, è oggi essenziale per qualsiasi azienda ed è l'unico modo per implementare le azioni correttive o migliorative necessarie per mantenere elevata la profittabilità e l'efficienza. Questo è possibile solo se l'infrastruttura Ict a supporto di tutti i processi aziendali offre la tecnologia che consente in maniera affidabile e sicura di condividere le giuste informazioni, con le giuste persone, nel momento giusto. Le soluzioni Avaya di UCC sono state disegnate esattamente con questo obiettivo, consentendo ad esempio di instaurare una sessione video tra un cliente che sta navigando sul portale della sua banca e il suo advisor disponibile in quel momento, oppure di contattare un cliente che ha espresso un parere negativo attraverso un Social Media, coinvolgendo se necessario gli esperti in grado di risolvere il problema, o di richiedere l'invio di un pezzo sostitutivo. Questo migliora l'efficienza dei dipendenti e l'efficacia verso il cliente finale, migliorando la relazione.

HP Italiana In generale, le aziende italiane hanno un buon livello di conoscenza delle soluzioni di Unified Communication and Collaboration e dei vantaggi che questa tecnologia può portare. Ma ad oggi sono soprattutto le aziende di livello enterprise ad aver già potenziato la loro infrastruttura It e integrato le soluzioni di UCC, sfruttandone le potenzialità per quanto riguarda gli ambienti voce, dati e video, con vantaggi in termini di riduzione dei costi (basti pensare a come l'adozione di queste soluzioni possa diminuire i messaggi di posta elettronica, i costi delle trasferte, oppure migliorare l'integrazione tra le diverse funzioni aziendali a vantaggio del business). Si sta lavorando, quindi, nella direzione di impiegare l'UCC per migliorare integrazione con il mondo esterno – clienti, partner, fornitori – al fine di cogliere i vantaggi possibili in termini di miglioramento dell'efficienza, e di far evolvere le aziende consentendo loro di rispondere ai forti cambiamenti di mercato e delle dinamiche di business imposti dal diffondersi di fenomeni quali l'e-commerce, i social network e l'utilizzo dei dispositivi mobili anche in ambito professionale. In questo contesto sempre più virtuale e scollegato dalle strutture fisiche, la maggiore disponi-

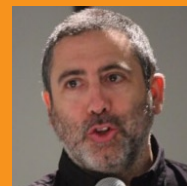
Italia
Pierre
pitelli, Social
communication
specialist, Software
up



ONC
Simona Cattoni,
Responsabile
Marketing



Plantronics
Ilaria Santambrogio,
Marketing Manager
Italia



Pulsar IT
Alessandro Appiani,
CEO e Solution
Architect

bilità di applicazioni UCC professionali sta favorendo la diffusione generale dell'UC. Al tempo stesso, l'approccio cloud dell'informatizzazione aziendale – che considera l'integrazione e l'orchestrazione di tutti i sistemi di comunicazione un elemento chiave – trova nelle soluzioni di UCC uno degli elementi di spinta.

IBM Italia Stiamo assistendo a una transizione dalle soluzioni di comunicazione e collaborazione unificate a soluzioni di Social Communication, che permettono agli utilizzatori di beneficiare degli strumenti di social networking messi a loro disposizione per facilitare l'interscambio di conoscenza e informazioni, in modo da potersi dedicare alle comunicazioni a più alto valore. Secondo IBM, con l'integrazione delle tecnologie di comunicazione e quelle di collaborazione, è possibile estendere l'infrastruttura esistente e abilitare la trasformazione del business aziendale per raggiungere una semplificazione dei processi, un miglioramento dei rapporti di lavoro, una gestione sempre più efficiente, processi decisionali più rapidi e una sostanziale riduzione dei costi. IBM ha già sviluppato soluzioni di Social Communication come IBM Sametime e IBM Connections che consentono di effettuare numerose attività: instant messaging, chat, e-meeting, social networking. Tutte queste soluzioni sono disponibili su sistemi operativi mobile come iOS, Android e recentemente anche su Windows Phone.

ONC Il cliente del XXI secolo? Attento, informato, responsabile, competente. È il consumatore a fare, oggi, il mercato: ha infatti tutti i mezzi per comunicare con l'azienda e conoscerla nei minimi dettagli. È fondamentale, per le aziende, riuscire a gestire e a tracciare contatti e relazioni per soddisfare tutte le esigenze del mercato. ONC si pone come interlocutore unico per chiunque intenda approcciare il mercato in modo innovativo, con strumenti di comunicazione tecnologicamente all'avanguardia. Per ONC, parlare di Unified Communication significa creare un percorso di integrazione tra gli strumenti e le risorse necessarie, nei diversi ambiti, per favorire il massimo coinvolgimento e soddisfazione degli utenti/consumatori/mercato. ONC fornisce una piattaforma multicanale per gestire tutte le tipologie di comunicazione: telefono, mail, chat, Ip, Web, Social, ed è in grado anche di gestire in outsourcing parti del processo, per ottenere il massimo dell'efficienza, mettendo a disposizione anche il proprio contact center con operatori specializzati nel Social Crm.

Plantronics La Unified Communication è la migliore risposta per risolvere le problematiche di comunicazione. Le nuove soluzioni UC si stanno dimostrando flessibili e mobili, ideali sia per le piccole sia per le grandi aziende. Una ricerca Gartner, già all'inizio del 2009, ha evidenziato che entro la fine del 2014 il 40% degli impiegati non userà più un telefono fisso. Gli auricolari oggi si confermano lo strumento di aggregazione chiave della Unified Communication. In ufficio gli auricolari e il software possono collegare un telefono VoIP basato su PC e un telefono fisso, dando la possibilità di gestire entrambi da un Pc tramite un'interfaccia point and click. Oggi la Voyager Legend UC è l'ultima soluzione della famiglia Voyager: capisce come e quando vuoi parlare, grazie alla tecnologia Smart Sensor. Plantronics ha di recente annunciato una nuova integrazione di intelligenza contestuale con Plantronics Spokes SDK nel dispositivo audio e del software di gestione di call center Cisco Finesse, per favorire il flusso di lavoro dei call center e favorire la produttività.

Pulsar IT Passare da una Communication & Collaboration interna a una soluzione più estesa che includa anche il "resto degli interlocutori aziendali", è un passaggio che richiede una nuova visione del business che guardi al processo nel suo insieme, per massimizzare la produttività globale. Temi come la "mobility" sono ormai la realtà di un nuovo modo di lavorare e la tecnologia ci supporta in questo cambiamento, garantendoci connessioni rapide e sicure, dispositivi performanti, ma soprattutto software che abilitano funzionalità sempre nuove e maggiori. L'approccio software-based facilita l'integrazione con le componenti tradizionali dei sistemi informativi, consentendo di avere sempre le informazioni aggiornate sull'interlocutore con cui stiamo conversando: cliente, partner, fornitore, collega. Inoltre, l'utilizzo di software specifici che integrano la realtà aziendale con il mondo esterno, permettendo ai sistemi di fonia tradizionale e non, di integrarsi con Crm di qualsiasi genere, si configura come la soluzione per l'erogazione di qualsiasi tipo di servizio (assistenza amministrativa e tecnica, le vendite e il marketing, il recupero crediti...). La Unified Communication è sicuramente un nuovo modo di comunicare, basato sul software, che avvicina le persone, le informazioni e il business, integrando i diversi canali e le differenti modalità di comunicazione e di lavorare.

Sviluppare piani di medio e lungo periodo

La pianificazione a lungo termine è un esercizio di gestione dell'incertezza, mentre gli ambienti aziendali sono costruiti per la prevedibilità.



JAY MINNUCCI

Nei nostri contact center abbiamo a che fare con diversi orizzonti temporali di breve e medio-lungo periodo. La pianificazione spesso si concentra sul breve periodo di uno o due anni, un lasso di tempo legato alle logiche di bilancio, che naturalmente va tenuto in considerazione per rispettare gli impegni di servizio. Meno comune, è lo sviluppo di piani a tre - cinque anni. Si tratta di un lasso di tempo che è al di là del normale campo di applicazione della pianificazione del personale e, si spera, al di là del tempo di durata delle nostre attuali tecnologie. In alcuni casi, si estende anche oltre il ciclo di vita di alcuni dei prodotti su cui lavoriamo. In altre parole, ci sono molte "incognite" quando ci si proietta in un tale lasso di tempo.

Intendere il piano a tre-cinque anni come una semplice estensione di quello a uno-due anni con un grado molto più elevato di incertezza è un errore. Non si può guardare al futuro pensando di poter concedersi il lusso di usare l'oggi come punto di partenza. Il successo è una miscela di ricerca, analisi e creatività. La tabella delinea come la pianificazione dei due orizzonti temporali differisce.

La pianificazione a lungo termine è senza dubbio un importante compito e, se svolto bene, è uno dei pochi modi per ottenere un differenziale competitivo. Questa pianificazione è davvero molto difficile e per questo motivo molti percepiscono come uno sforzo eccessivo la scelta di spendere tempo, energie e risorse per svilupparla.

È facile comprendere la misura di questa sfida, basta semplicemente dare uno sguardo al nostro mondo cinque anni fa per vedere quanto le cose siano cambiate e quanto fossero difficili da prevedere:

Il termine "smartphone" non era usato. Spesso ci si riferiva a questi dispositivi come BlackBerry, e la loro unica caratteristica da sottolineare era che si potevano ricevere le email.

Non esisteva nulla di simile a un Ipad, e per altri due anni non ce ne sarebbero stati.

Barack Obama era un giovane senatore degli Stati Uniti relativamente sconosciuto che aveva dichiarato la sua intenzione di voler correre per la presidenza.

I Collateralized debt obligation (lo strumento di investimento che ha quasi abbattuto l'economia mondiale) erano considerati da tutte le principali agenzie di rating uno degli investimenti più sicuri a disposizione.

Le vicende relative ai punti di cui sopra hanno avuto un impatto sostanziale in tutto il mondo, inclusi i contact center.

Eppure, cinque anni fa pochi avrebbero previsto come questi fenomeni avrebbero cambiato il nostro mondo. Di fronte a tale sfida, è facile capire perché alcuni contact center preferiscono evitare la pianificazione a lungo termine. Eppure il valore aggiunto che si otterrebbe dall'uso corretto di questa pianificazione è troppo grande da poter essere ignorato.

Sfruttare le possibilità a favore

Anche se nessuno è in grado di prevedere tutti i cambiamenti, si possono seguire alcune prassi per aumentare la probabilità che le vostre previsioni siano di valore e possano contribuire a guidare l'organizzazione nella giusta direzione:

- Raccogliere il maggior numero possibile di opinioni di esperti. Gli studi hanno dimostrato che più è difficile da prevedere l'ambiente, più è probabile che la migliore proiezione sia la media di tutte le proiezioni degli esperti. Quindi, per esempio, se le prestazioni degli investimenti avranno un impatto sul vostro contact center, non fate affidamento solo su esperti interni, ma cercate il maggior numero di previsioni possibili.
- Parlare in termini di range invece che di numeri assoluti. Se la percentuale di clienti con un account internet è un dato rilevante per voi (e per la maggior parte di noi dovrebbe essere così), non affidatevi a un piano che si basa su una progressione dal 15% di oggi al 45% tra cinque anni. Sviluppate invece piani per tre diversi scenari, che vanno dal 20% al 60%.
- Focalizzatevi più sugli ingredienti che sull'output finale. "I clienti saranno più esigenti tra cinque anni" può rivelarsi vero, ma non è una previsione perseguibile se non se ne capiscono le ragioni.

Al contrario, cercate input relativamente a:

- Trend sulla soddisfazione del cliente, e relativo impatto che hanno sulla sua lealtà
- Dati relativi all'aumento o alla diminuzione del "tempo di qualità".
- Variazioni del profilo economico dei clienti
- Evoluzione dell'età media dei clienti

Il trucco è quello di ridurre le possibilità ad alcuni scenari e presentarli con la fiducia non di avere in assoluto la risposta giusta, ma di aver considerato tutte le possibilità e di averle considerate adeguatamente.

Nei contact center siamo spesso ostaggi della tirannia del momento. È facile rimanere bloccati in queste sfide tattiche, ma se non ci smuoviamo da queste per fare programmazione c'è una buona probabilità che domani non sarà mai meglio di oggi.

Aree di valutazione	Piano uno-due anni	Piano tre-cinque anni
Canali preferiti	Ci si concentra principalmente sugli attuali canali disponibili, anche se ci si occuperà anche di quelli al momento non disponibili ma utilizzati da concorrenti o da altre industrie.	Si calibrano i cambiamenti nelle preferenze dei consumatori valutando quanto varieranno e quanto questo può avere un impatto sulle opzioni di servizio (ad esempio, se la crescita degli smartphone continua, come verrà influenzato lo sviluppo del web e il volume delle chiamate?).
Aspettative dei clienti	Bisogna determinare quanto gli obiettivi attuali raggiungono le aspettative del cliente attuale e si mettono a punto gli obiettivi per mantenere/migliorare la propria posizione.	Come cambierà la percezione di cosa porta sostanziali cambiamenti nel servizio? Per esempio, le risoluzioni first-call saranno ancora un buon obiettivo, o i consumatori si aspetteranno un servizio proattivo che funziona meglio con risoluzioni no-call?
Supporto ai prodotti/servizi	Cambiamenti significativi nei prodotti o nei servizi supportati dai contact center sono normalmente previsti con due anni di anticipo, quindi in questo ambito temporale il focus deve essere su quanto saranno di successo questi prodotti e su come impatteranno il volume di lavoro del contact center.	Per orizzonti temporali superiori, è corretto presumere che i prodotti e i servizi supportati cambieranno, ma i dettagli sono da indovinare. In questa fase significa anche garantire un ambiente resiliente in cui il centro può rapidamente attuare le strategie necessarie per rendere i nuovi lanci un successo. Questo normalmente significa cercare di rafforzare aree quali la formazione, la qualità e il workforce management e assicurarsi che la gestione del sistema delle informazioni sia in grado di affrontare la sfida.
Richieste tecnologiche	Quando si ragiona per i prossimi due anni, la discussione si focalizza principalmente sugli upgrade dei sistemi in uso o l'implementazione delle applicazioni che sono già state finanziate.	Se si guarda a orizzonti più lunghi, la pianificazione della tecnologia si concentra meno su ciò che attualmente siamo e chi sono i nostri attuali partner, mentre maggiore enfasi viene posta sulle aspettative dei clienti e su quelle tecnologie che sono all'inizio del loro processo di adozione.
Programmazione dello staff	La maggior parte della programmazione dello staff si concentra sull'avere il numero giusto di persone e quel numero sarà normalmente il numero attuale più un minimo X%.	Il numero di persone dipenderà da altre previsioni, quali le aspettative del cliente e i canali adottati. Importante alla stregua di "quanti" sarà anche "quanto formati", perché si prenderanno in considerazione i lanci di nuovi prodotti, l'adozione del self-service e i cambiamenti degli obiettivi relativi al contatto assistito (ad esempio: non rispondiamo solo alla domanda, impariamo anche qualcosa sul cliente).
Risorse e sedi	Se il numero di sedi cambierà nei prossimi due anni, il numero (se non il luogo) è probabilmente già stato definito. La programmazione si focalizzerà su ciò che è necessario per una impresa di successo e su come integrare i centri. La programmazione dell'outsourcing generalmente si focalizzerà sulle espansioni (o contrazioni) di ciò che sta già accadendo.	Le considerazioni sulle risorse sono guidate dalle attese relative al personale e dalle pressioni di costo prevedibili. Se alcuni skillset e tipi di chiamate possono essere portati avanti con costi minori, senza sacrificare la qualità e il valore, saranno considerate risorse alternative.

Il *real time* è il vero affare

Che cosa è veramente importante nel 2013? Mettere la gestione e l'analisi delle prestazioni in tempo reale in cima alla lista.



PAUL STOCKFORD

Non so che cosa il 2013 abbia in serbo per noi, ma temo che non sarà un buon anno. Nel settore dei contact center le cose dovrebbero essere meno inquietanti, ma la situazione potrebbe essere drammatica. Dobbiamo essere disposti a capire che tutto ciò che credevamo di sapere in merito al real time e alla sua applicazione nei contact center è sbagliato. Il real time è in rapida ridefinizione nell'arena del servizio clienti e non significa più "poco dopo che è successo qualcosa", come era in passato. Nel 2013 e oltre per real time si intenderà la misurazione e il monitoraggio di qualcosa nel momento stesso in cui sta accadendo. Questo avrà implicazioni di vasta portata in termini di servizio al cliente per efficienza ed efficacia. Nel 2012 ho condotto una ricerca comparativa tra gli utenti finali in cui ho cercato di misurare la consapevolezza e la comprensione della gestione delle prestazioni in tempo reale. Ho creduto nel rilancio del performance management, a cui alcune imprese si riferiscono anche come analisi delle performance, sin da quando ho iniziato a scrivere su questo argomento nel 2003.

Il performance management era rivoluzionario e in anticipo sui tempi nella sua capacità di fornire una misurazione unificata delle prestazioni che portano ad azioni che migliorano le prestazioni del contact center. Le misurazioni sono state fornite sotto forma di relazioni oggettive o rappresentazioni grafiche che non necessariamente si basano sul giudizio delle autorità di vigilanza o dei gestori. La performance si è rivelata esattamente come era stata rappresentata dai risultati della misurazione.

Oggi, il performance management risulta essere una scelta dominante per le soluzioni di reporting delle prestazioni del contact center. Con un tasso di penetrazione del mercato negli Stati Uniti del 55% è giusto supporre che i vantaggi di un software di performance management siano ben noti, ma se questi potessero essere aumentati di molto? E se fosse possibile ottenere i risultati delle prestazioni non dopo il fatto, ma durante l'operazione stessa?

Il progetto di ricerca sulla gestione dei risultati in tempo reale, che è stato scritto da Voice Print International (VPI), ha tentato di misurare la percezione e gli atteggiamenti verso la gestione delle prestazioni in tempo reale. Quello che abbiamo scoperto è che il 51% degli intervistati erano o insoddisfatti o molto insoddisfatti della quantità di tempo che necessitava la condivisione dei parametri di rendimento con agenti e manager. Oltre il 90% dei dirigenti del servizio clienti che abbiamo intervistato hanno dichiarato di pensare che vi sia un valore aggiunto nella condivisione

della valutazione in tempo reale con gli operatori in prima linea. I risultati dello studio confermano che il performance management in tempo reale non era solo stato compreso, ma che sarebbe chiaramente diventato fondamentale nel 2013. Il documento che ho scritto contiene i risultati dello studio della gestione delle prestazioni in tempo reale e può essere scaricato dal sito web di VPI, www.vpi-corp.com.

Gli strumenti di speech analytics continuano a essere all'avanguardia nel Big data Movement, fornendo business intelligence da dati non strutturati e customer intelligence da operazioni registrate. Anche in questo caso, il valore degli speech analytics è stato ben compreso, come dimostra il fatto che sono stati classificati come i primi delle prime cinque soluzioni tecnologiche di cui valutare l'acquisto nel 2012 dal sondaggio annuale degli utenti finali condotto dal National Association of Call Centers (NACC) presso la University of Southern Mississippi. Ora immaginate che gli speech analytics possano prendere gli steroidi e avrete i real time speech analytics.

I real time speech analytics sono una cosa che potrebbe impressionare anche James Bond. Essi consentono agli utenti di estrarre informazioni utili da una comunicazione con il cliente nel momento stesso in cui la comunicazione sta accadendo. In altre parole, invece di riascoltare la conversazione una volta che si è conclusa, la conversazione viene valutata in tempo reale. L'analisi del discorso in tempo reale offre la possibilità di correggere o risolvere eventuali problemi che si stanno verificando piuttosto che dover tornare indietro e cercare di risolvere i danni una volta che si sono già verificati. Questo è da capogiro.

"Usare la voce del cliente mentre le parole vengono pronunciate consente automaticamente agli operatori di gestire le situazioni difficili e ai supervisori di affrontare le carenze di formazione", ha detto Larry Skowronek, vice presidente per il product management di Nexidia, un'azienda leader nel settore dei customer interaction analytics. "Questo è il modo migliore per arrivare rapidamente a incrementare le prestazioni. I real time speech analytics sono davvero la nuova frontiera."

Se si vuole osservare tutto ciò che sta accadendo nel settore del servizio ai clienti e decidere ciò che sarà importante nel prossimo anno, bisogna mettere i real time speech analytics in cima alla lista. La gestione delle prestazioni in tempo reale promette di dare ai contact center una super-carica di efficienza operativa mentre i real time speech analytics li renderanno in grado di risolvere i problemi dei clienti prima che si verifichino. Tutto ciò è abbastanza inebriante. Forse il 2013 non sarà così male, dopo tutto.

Fare Rete o non fare Rete?

Associarsi genera indubbi benefici, ma anche qualche perplessità o "deviazioni" dagli obiettivi iniziali: osservazioni intelligenti per scoprire che "l'unione fa sempre e comunque la forza", anche nel business.



DONATELLA RAMPADO

Associazione, dal dizionario Daic, significa "organizzazione i cui membri hanno interessi e scopi comuni"; vuol dire, quindi, riunirsi, condividere un progetto comune e fare delle azioni per portare avanti e raggiungere l'obiettivo che ci si è posti e di cui si è pienamente sposata la meta. La libertà di associazione rientra inoltre nei diritti contemplati dalla Costituzione Italiana, la quale all'articolo 18 recita: "I cittadini hanno diritto di associarsi liberamente, senza autorizzazione, per fini che non sono vietati ai singoli dalla legge penale. Sono proibite le associazioni segrete e quelle che perseguono, anche indirettamente, scopi politici mediante organizzazioni di carattere militare".

Detto questo, se una persona ha interessi e passioni da condividere con altri, e se tutti hanno voglia e intenzione di darsi da fare per raggiungere alcuni obiettivi comuni, allora è possibile "associarsi". In questo senso associarsi significa mettersi assieme per realizzare un progetto comune, creare qualche cosa di concreto con altre persone, dello stesso settore o di settori differenti.

A questo punto sorge spontanea la domanda: perché ci si dovrebbe associare? Le risposte sono molteplici e suggerisco solo alcuni spunti di riflessione:

- Per fare un gruppo di acquisto e abbassare così i costi delle materie prime o dei servizi
- Per difendere il Made in Italy all'estero
- Per istituire per esempio un marchio di garanzia riconosciuto e che tuteli il consumatore finale su alcuni aspetti quali, ad esempio: che non mangerà cibi alterati, di dubbia provenienza, geneticamente modificati. O ancora che il gruppo aderisce a dei principi etici e associativi...
- Per fare networking, ovvero per costruire contatti di valore con altre persone
- Per farsi conoscere meglio nel proprio settore o verso potenziali prospect

Non ultimo, associarsi porta con sé dei benefici:

1. I sussidi e gli interventi pubblici passano attraverso le associazioni

2. Coordinare le strategie rende più forti e più visibili

3. Le strategie commerciali diventano più impattanti

Per creare un'associazione bisogna avere ben chiaro alcuni punti:

1. Avere una meta ben precisa e facilmente condivisibile

2. Stabilire un piano di lavoro formato da tanti sotto-obiettivi raggiungibili

3. Selezionare persone costruttive e possibilmente con ottimi networking, contatti personali e che possano sposare l'idea. Soprattutto che siano disposte ad attivarsi anche personalmente per promuovere l'intero progetto.

Sembrerebbe a questo punto tutto molto semplice, ma purtroppo non è così. Ecco alcuni pro e contro dell'associarsi:

PRO	CONTRO
Abbassamento costi di acquisto, di materie prime, strumenti e servizi	I fornitori, per poter concedere sconti, richiedono un certo tipo di pagamento e delle quantità garantite
Immagine di grande qualità	Se anche un solo associato non si attiene al codice etico concordato, l'associazione intera viene penalizzata
Distinguersi dalla concorrenza proponendo un'alternativa innovativa e concept non puramente commerciali	Investire costantemente tempo nello sviluppo dell'associazione
Essere più attenti alle nuove esigenze di un gran numero di consumatori	Un'associazione perché sia considerata opinion leader, deve avere molti iscritti
Migliorare l'utile e la marginalità	Costi dovuti all'essere iscritti all'associazione e costi dell'associazione stessa.
Possibilità maggiori di raggiungere e poter influenzare il mercato e le istituzioni	Verificare il controllo e il rispetto delle norme concordate

La mia esperienza personale mi ricorda come, a volte, le associazioni partono con fini ideali e costruttivi, per poi cadere miseramente nel singolo interesse personale, nella lotta al "cadregghino" o alla corsa di apparire. Il presidente, in alcuni casi, dimentica di essere stato scelto per servire l'associazione e non i suoi interessi personali. Il collo di bottiglia delle associazioni sono quindi le associazioni stesse o meglio, le persone che vi aderiscono, per questo è necessario un codice etico al quale attenersi scrupolosamente. Tuttavia, consiglio e scelgo di associarmi, perché si incontrano anche persone evolute che riconoscono che una meta condivisa e azioni consapevoli ben definite e attivate portano il gruppo molto lontano e più velocemente di quello che potrebbe fare il singolo.

Raggiungere gli obiettivi con sinergia strategica e realismo

Suggerimenti per superare le barriere interne e farsi approvare investimenti in nuove tecnologie per il contact center.



BRIAN HINTON

La tecnologia è un fattore che può mettere i contact center nelle condizioni di raggiungere i loro obiettivi operativi di efficacia ed efficienza del servizio. Allora, perché sono così tanti i contact center alle prese con tecnologie obsolete e lacune tecnologiche? Perché non riescono ad ottenere l'approvazione per gli investimenti necessari? Il contact center continua ad "arrangiarsi" e in modo eccellente, ma potrebbe fare molto meglio con la giusta tecnologia.

Per finanziare i progetti dei contact center, i responsabili delle decisioni devono poter vedere una sinergia tra i loro obiettivi di business e gli obiettivi dei contact center. Inoltre, i dirigenti devono essere pratici e realistici nelle loro aspettative. Il bilancio non è un pozzo senza fondo. Il realismo esige la definizione delle priorità e l'essere sempre pronti per il prossimo passo nell'approvazione del progetto.

Allineare le strategie

I contact center devono sincronizzare la strategia di business, la strategia operativa e la strategia tecnologica del contact center per costruire la credibilità attorno alla priorità del progetto tecnologico che viene presentato.

La strategia di business si riferisce a come il business genera utili sostenibili per i suoi stakeholder. Inoltre, esamina le opportunità per aumentare il fatturato, aumentando i clienti, le vendite dei prodotti, ecc. Questa strategia affronta i differenziatori competitivi quali il prodotto, il prezzo o i servizi che aiutano a mantenere o tutelare i proventi e cerca di realizzare un vantaggio operativo che garantisca una maggiore efficienza e/o scongiuri un'incursione competitiva.

La strategia operativa del contact center si riferisce al lavoro richiesto nel contact center per supportare gli obiettivi di business. Elementi come il volume di contatto legato al business e alla sua crescita, le risorse (di personale e economiche) necessarie per gestire il carico di lavoro, la tipologia di contatto, le competenze necessarie per gestire i contatti, le prospettive per reagire alla crescita, o al cambiamento, del business e i piani per migliorare l'efficienza e l'efficacia sono tutti parte della strategia operativa.

La strategia tecnologica del contact center include la roadmap dei sistemi e delle applicazioni necessarie per consentire al contact center di raggiungere gli obiettivi definiti dall'azienda e gli obiettivi operativi.

Il contact center dovrebbe inoltre allineare la strategia tecnologica con la strategia IT.

Strategie disallineate di solito portano a un difficile rapporto tra gli obiettivi del contact center e gli obiettivi di business. Per esempio, le strategie non sono allineate quando un contact center supporta una linea premium di prodotti con l'obiettivo di fornire un servizio di elevata qualità, ma il contact center non riceve il budget per fornire gli strumenti necessari per raggiungere gli obiettivi che mantengano il livello di tale servizio. Le strategie non sono allineate quando gli obiettivi di fatturato e di business comprendono un contact center sempre più cross-selling/upsell senza l'investimento in un sistema adeguato di CRM e dei processi associati per "conoscere" il cliente, il valore che il cliente dà al prodotto e il suo rapporto con l'azienda.

Le strategie sono allineate quando si può facilmente associare gli obiettivi di business e quelli del contact center e quando la tecnologia permette di raggiungere entrambi. Per esempio, un business con una linea di prodotti premium raggiunge un servizio di qualità eccellente e una crescita efficiente mediante l'investimento in comunicazioni proattive outbound per informare meglio i clienti e ridurre la necessità di contatti in entrata. Quando le strategie sono allineate, il bilancio del contact center è sincronizzato con i piani di crescita del business e con i loro cambiamenti. Il contact center costruisce business case per decidere gli strumenti da utilizzare e riceve una priorità ragionevole per il loro finanziamento.

Garantire l'allineamento strategico è il primo passo verso il raggiungimento degli obiettivi del contact center e per garantire che il contact center abbia gli strumenti necessari per un efficiente ed efficace raggiungimento degli obiettivi.

Scegli i progetti tecnologici giusti

Indipendentemente da quanto "buone" siano le prestazioni attuali e gli strumenti a disposizione, il contesto economico è in continua evoluzione. In definitiva, ci saranno i requisiti per richiedere e far funzionare le nuove tecnologie.

I bisogni sono in genere superiori alle risorse disponibili, così voi dovrete fissare le priorità responsabilmente per non sopraffare chi deve prendere le decisioni e non lasciar prendere a loro la decisione. I dirigenti nei contact center stabiliscono l'attendibilità delle scelte, assicurando che le loro richieste siano per la tecnologia "buona": quelle che si collegano direttamente alla strategia di business e ai driver (ad esempio aumentare il fatturato, migliorare il servizio e

ridurre i costi). Tale allineamento assicura, inoltre, che è possibile costruire un business case con collegamenti diretti tra la richiesta di finanziamento e gli obiettivi definiti.

Definire strategicamente e pianificare tatticamente

Userò alcuni esempi per illustrare come l'allineamento strategico porta a una corretta pianificazione tattica. Quando la strategia di business è quella di massimizzare la crescita dei ricavi, ci si concentrerà su tecnologie che consentono la vendita, il cross-selling e la fidelizzazione dei clienti, come ad esempio il knowledge management (KM), Customer Relationship Management (CRM), Outbound proattivo, ecc. Quando la strategia aziendale è quella di ridurre i costi per massimizzare i margini, ci si focalizza in particolare sulle tecnologie che consentono di migliorare l'efficienza, soprattutto sulle risorse umane (si tratta di due terzi o tre quarti dei costi di funzionamento). Gli esempi includono il workflow management (WFM), la Computer Telephony Integration (CTI), gli Interactive Voice Response (IVR) o altri tipi di self service, ecc. Quando la strategia di business è quella di migliorare il servizio clienti, focalizzatevi sulle tecnologie che ottimizzano la qualità e l'esperienza del cliente e vi permetteranno di mostrare miglioramenti come routing multicanale e reporting, indagini Voice of the Customer (VoC), controllo della qualità (QM), analytics, ecc.

La **Tabella 1** presenta due esempi di definizione di progetti attraverso strategie allineate. Le strategie di business e i driver rendono la tecnologia necessaria. La tabella 1 mostra anche che una pianificazione efficace e sinergica richiede che il contact center definisca esplicitamente il piano tattico per raggiungere gli obiettivi prefissati. Siate specifici.

Evidenziate le integrazioni/acquisti di tecnologia necessarie, le modifiche (o gli impatti) dei processi e delle persone per mostrare che non volete solo acquistare l'ultima tendenza. Ottenete credibilità dando la priorità alle esigenze del contact center, ciò rende chiaro come ottenere di più dalle vostre risorse. Include le fasi di progetto considerando altre risorse, la quantità di tempo e la vostra capacità di assorbire e sostenere il cambiamento. Le priorità possono mettere in dubbio le prospettive aziendali su ciò che è importante, quindi è necessario avere dati completi per supportare la vostra richiesta.

Tabella 1: esempi di sinergia tattica e strategica

Componenti strategici	Strategia per la crescita dei ricavi	Strategia per la riduzione dei costi
Strategia di business	Migliori vendite e servizi Focus sui clienti Attrarre clienti che valorizzano il servizio personalizzato	Riduzione dei costi Fornire prodotti e servizi più efficienti Incremento dei margini Mantenere la differenziazione
Business Drivers	Essere provider preferenziali (fedeltà, quote di portafoglio o closet share) Far crescere i clienti di valore	Costi operativi inferiori Fornire servizi uguali o migliori della concorrenza
Strategia operativa	Fornire servizi differenziati Avere processi focalizzati sul cliente (efficienti, ma non guidati dal tempo) Avere una metrica focalizzata sul cliente (ad esempio FCR, soddisfazione del cliente) Offrire scelte di mezzi, 24x7	Ridurre i costi (es. minore tempo di gestione, minore tempo di chiamate dirette) ottimizzando o aumentando il servizio Espandere il self-service Espandere il servizio proattivo
Tecnologia strategica	Multimedia routing, reporting, e interazione dei clienti CRM abilitato al CTI con KM integrato (tra canali) Routing indirizzato ai dati e alle competenze Ottimizzazione delle performance e analytics (del testo o del parlato) Script personalizzati legati alla relazione con il cliente e all'opportunità Self service con ASR, applicazioni personalizzate Monitoraggio della qualità con screen capture Sondaggi sulla soddisfazione del cliente	Servizi di self service sincronizzati con il web e l'IVR Notifiche outbound proattive KM per supportare le FAQ online, suggerire le risposte tramite web chat e email, ridurre il tempo dedicato dagli operatori e ottimizzare l'FCR Cloud sourcing per ridurre le risorse tecnologiche richieste per il supporto e il mantenimento

È possibile aumentare la credibilità delle richieste mostrando come i piani del contact center prendono in considerazione altre iniziative aziendali correlate nel settore IT, Marketing, Product Management, ecc.

Costruite un business case credibile

Se siete tenuti a presentare un documento formale con un business case o richieste di investimento mediante una presentazione ai dirigenti di alto livello, inserite nella richiesta un progetto tecnologico quantificato supportato da un business case credibile.

In primo luogo, definite lo stato attuale per cui la modifica tecnologica avrà un impatto positivo.

29 Determinate come il contact center sostiene e/o mantiene le sue entrate, sia attraverso un rapporto diretto come la vendita/fornitura di servizi o una relazione indiretta, ad esempio quando un eccellente servizio clienti porta alla fidelizzazione dei clienti. Sottolineate la relazione tra il volume di contatti che supportate/mantenete in entrata e il numero di account, persone, prodotti venduti, ecc. Prevedete il volume futuro sulla base dei piani aziendali di crescita del fatturato, persone o prodotti venduti. Proiettate le risorse necessarie per soddisfare le esigenze future in base allo stato attuale delle operations.

Successivamente, quantificate i costi del progetto e i benefici. Assicuratevi di includere tutti i costi da quattro prospettive: iniziali, in corso, interno ed esterno. Evitate un approccio semplicistico sulla quantificazione delle prestazioni, ad esempio rinunciando al 10% del budget per il costo del lavoro per ottenere il finanziamento dei progetti. Se la vostra azienda è in crescita, mostrate come il contact center sia in grado di ospitare l'aumento di volume senza un corrispondente aumento delle risorse. Siate specifici su come calcolerete il risparmio (ad esempio un basso AHT, fasi del processo specifiche che verranno eliminate o ridotte, tipologie di contatti che verranno gestiti tramite il self service, informazioni proattive o FCR).

Infine, trovate un metodo di misurazione del successo dei progetti per mostrare come si intende monitorare i progressi e ottenere il risultato voluto.

Siate realisti e esplorate altre opzioni

Anche se la pianificazione è credibile, probabilmente non sarà sufficiente per ottenere un budget per tutte le vostre esigenze. Esplorate altre opzioni per dimostrare la vostra capacità di produrre benefici di business nel mondo "reale".

Esplorate Tecnologia sottoutilizzate

Ottimizzare l'attuale tecnologia può essere un modo per colmare le lacune tecnologiche. I contact center spesso implementano la tecnologia mantenendo il processo "così come è" per accelerare i tempi di attuazione e ridurre al minimo le richieste di risorse interne. In genere, il piano è quello di raggiungere il valore di business nella fase 2, ma la fase 2 viene portata avanti in ritardo perché quelle stesse risorse stanno ancora combattendo contro i problemi o perseguendo il progetto successivo.

Molte applicazioni, come ad esempio gli analytics, il CRM, il WFM e il reporting non portano un valore aggiunto senza persone che li gestiscano e li applichino. Quando queste risorse dedicate e qualificate non sono disponibili a causa di vincoli di finanziamento o delle politiche personali, la mancanza compromette il valore aggiunto fornito dalla tecnologia.

Un'altra opzione è quella di migliorare il risultato delle tecnologie esistenti con l'aggiunta di applicazioni avanzate o nuovi componenti. Opzioni cloud possono essere un'implementazione "semplice" con una necessità inferiore di risorse interne.

Fissare le priorità mappando il "Cosa?" e il "Perché?"

Uno dei modi per perdere credibilità è quello di chiedere troppo per la tecnologia in modo tale che tutte le richieste vengono archiviate nella pila "un giorno, quando ci saranno i fondi". La priorità interna è fondamentale per ottenere l'approvazione per il cambiamento della tecnologia necessaria. Elencate i progetti che state prendendo in considerazione. Definite il valore di ognuno tramite i "tre grandi" obiettivi:

- Aumentare le entrate
- Accrescere l'efficienza (quindi costi inferiori)
- Migliorare il servizio

La **Tabella 2** mostra un esempio di ciò che sono le attuali tendenze della tecnologia che hanno un potenziale valore aggiunto superiore. Il numero di simboli del dollaro (\$) mostrano il potenziale relativo per le varie opzioni tecnologiche. Questi sono solo esempi.

Definite i punteggi per il contact center e il vostro business. Utilizzate questo punteggio per priorità, ma discutete anche con i responsabili delle decisioni in quanto potrebbero avere una prospettiva diversa che sta guidando le loro decisioni di approvazione.

Tabella 2: Opportunità che possono portare valore con un esempio del loro potenziale impatto rappresentato da uno, due o tre simboli del dollaro

Opportunità in un contact center	Aumentare i ricavi	Migliorare l'efficienza	Migliorare i servizi
Analytics	\$	\$	\$\$\$
Ottimizzazione del processo di business	\$	\$\$\$	\$\$\$
Cloud CC Technology	\$	\$\$	\$
CRM	\$\$\$	\$\$\$	\$\$\$
Expanded Performance Tools	\$	\$\$\$	\$\$
Home Agents	\$	\$	\$
KM/Wikis	\$\$	\$\$\$	\$\$\$
Managed Support Services	\$	\$	\$
Applicazioni mobili	\$\$	\$\$\$	\$\$\$
Strumenti di monitoraggio	\$	\$	\$\$
Multimedia Routing e Reporting	\$\$	\$	\$\$\$
Comunicazione Outbound Proattiva	\$\$	\$\$\$	\$\$\$
Scorecards/Dashboards	\$	\$\$	\$
Social Media	\$	\$\$	\$\$\$
Unified Agent Desktop	\$\$	\$\$\$	\$\$



Istituto Internazionale di Ricerca
an informa business

L'unica Mostra-Convegno in Italia con ben **12 best practice**

Contact Center & CRM

Come gestire la Multicanalità e le opportunità di Mobile e Social
per massimizzare il ritorno di ogni contatto con il Cliente

Milano, Mercedes Benz Center
18 giugno 2013

L'esclusivo convegno per scoprire
come generare più **valore** dalla **Relazione**
con il **Cliente** attraverso **5 step**:

- ▶ Realizzare la **Convergenza** dei canali fisici e a distanza per ottenere un centro di contatto **integrato**
- ▶ Creare una strategia cross canale per evolvere verso la **Multicanalità**
- ▶ Implementare il passaggio dal Contact Center al **Social Center** e dal CRM al **Social CRM**
- ▶ Utilizzare i canali di **Front End** come primo canale di risoluzione nei casi di **reclamo**
- ▶ Migliorare la **Customer Experience** per creare nuove occasioni di **upselling**



2 Tavole Rotonde in agenda

- ▶ Call Center
- ▶ Multicanalità

Media Partner



**Area Espositiva
a Ingresso Gratuito**



Iscriviti ora!

› www.iir-italy.it › iscrizioni@iir-italy.it › Tel. 02.83847627

Seguici su **LinkedIn**

Cristian Acquistapace

Director Marketing and Customer Interaction

E.ON Energia

Francesca De Biase

Responsabile Contact Center

Ikea Italia

Maura Di Liddo

Customer Feedback Manager

ING Direct

Fabio Ferri

Responsabile Contact Center

Gruppo BPER

Emanuela Gatteschi

Customer Care Responsible

Edison

Stefania Indirli

Crm Manager

Ducati Motor

Laura Izza

Customer Base Management

della Business Unit Aziende e P.IVA

Wind

Gianfranco Lertora

Pianificazione Commerciale e Marketing

Carige

Achille Magni

CRM Manager

Vodafone

Sara Pupin

Web Marketing Manager

Bricocenter

Ivan Vellucci

Customer Service Manager

Mercedes Benz

Giuseppe Zavattoni

Responsabile CRM

UniCredit



Tutti i titoli 2012

Avete perso un numero? Potete chiedere l'arretrato!

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