

Banche in cerca di identità, il cliente è il "faro"

Ridisegno delle filiali, investimenti in tecnologia, multicanalità spinta le armi affilate degli istituti di credito. Obiettivo: rimanere efficienti e abbattere i costi.



Romano Stasi,
Segretario Generale del
Consorzio ABI Lab

ELENA GIORDANO

Partiamo dai temi "macro": secondo il rapporto sui trend del mercato Ict per il settore bancario di ABI Lab, il Consorzio per la Ricerca e l'Innovazione per la banca promosso dall'Abi, le banche nel 2013 investiranno in tecnologia, digitalizzazione e multicanalità integrata per aumentare la

propria efficienza, migliorare i servizi e ridurre i costi. Lo scorso anno la cifra investita in Ict è stata pari a 4,3 miliardi di euro. Prima considerazione: senza innovazione non si cresce. Prima conseguenza: i clienti vanno cercati e sostenuti – con nuove soluzioni - là dove essi si trovano.

E in questo momento storico, anche i clienti italiani hanno

iniziato a essere mobili e multicanale.

Secondo il rapporto, infatti, come spiega Romano Stasi, Segretario Generale del Consorzio ABI Lab: "Il 75% dei clienti bancari usa tutti i canali di interazione con la banca; il 10% solo il canale digitale, la restante percentuale preferisce la filiale. Ciò significa che la maggior parte dei clienti usa un mix di canali, che oggi la banca deve proporre in maniera integrata. Dunque i servizi devono essere coerenti, e consentire alle persone di iniziare, proseguire e concludere operazioni e interazioni con la banca passando e 'saltando' da Internet, alla chat, all'Sms, al telefono".

2

GLI SPECIALI DI CMI

20

WFM: un aiuto all'efficienza

I sistemi di Workforce Management (WFM) aiutano i call center a trasformarsi, nell'ottica dell'efficienza. Aiutano a rendere tangibile il concetto di "pianificazione" del lavoro e, tenendo conto di tutti i picchi e cali delle risorse, riescono a mantenere alto e costante il livello di servizio garantito. Ecco così che il call center diventa un vero ambiente produttivo, nel quale anche la soddisfazione degli operatori – grazie a una corretta turnistica – è elevata.

Nello Speciale scopriremo se e come è possibile calcolare concretamente il Roi di queste implementazioni. Inoltre, sempre grazie all'esperienza delle aziende, cercheremo di capire se i sistemi di WFM sono adatti a essere utilizzati anche nel caso in cui il call center si trovi a gestire molte persone in outsourcing.

SOMMARIO

- 3 News
- 8 Cos'è il Social Crm?
- 12 Social Media e vendite: un matrimonio ancora lontano?
- 14 Costruire il futuro dell'azienda
- 16 Fineco, il cliente ama il suo Customer Care
- 18 Il Contact Center: un ambiente che ostacola lo spirito di squadra
- 20 Gli Speciali di CMI
Workforce Management (WFM)
- 24 Il punto di vista delle aziende
- 26 Costruire ponti tra IT e Contact Center
- 30 Rep universale o Routing specializzato
- 33 L'IVR nel 2013 e oltre

Intervista a Romano Stasi, Segretario Generale del Consorzio ABI Lab

Questa strategia, che si potrebbe definire 2.0, necessita ovviamente alle spalle di un contact center in grado di rispondere in maniera rapida agli eventuali quesiti degli utenti. Se il cliente è in movimento, ecco che la banca inizia a presidiare – e a investire – anche nel canale “mobile”, che ha tassi di crescita dei servizi del 30% anno su anno.

“Altro trend innovativo seguito da alcune banche – prosegue Stasi – vuole gli istituti impegnati a lavorare sui prospect, per esempio trovando il modo di vendere on line i prodotti, senza che, per la chiusura dei contratti, sia necessario il passaggio per la filiale. Alcune banche dirette si sono attivate in merito, anche se permane una certa macchinosità degli adempimenti burocratici. La frontiera sarà, un domani, riuscire a far firmare l’apertura del conto corrente o della pratica del credito al consumo direttamente on line, attraverso la firma digitale. È certamente in crescita la percentuale di utenti che ha una spiccata predisposizione al contatto virtuale, che esuli dalla filiale”.

Hub and spoke

La filiale, appunto. Quale il suo ruolo, in un sistema bancario in cambiamento? Certamente si sta andando verso una diminuzione del numero degli sportelli. Ma non si tratta solo di abbattere i costi. Si tratta di razionalizzare, cioè, per esempio, di eliminare le sovrapposizioni di filiali, o di aprire in mercati ad alto potenziale, o in zone non coperte. “In ogni caso, alla base c’è un ridisegno del modello distributivo dei servizi. Che potrà portare, per esempio, alla creazioni di modelli hub and spoke – filiali capofila con filiali aggregate che forniscono solo servizi di base – e al cambiamento degli orari di apertura della rete degli sportelli”.

Il ruolo del contact center

Permane importante, all’interno della banca, il ruolo del contact center, che possiede un nucleo di competenze che supporta tutte le modalità di interazione coi clienti, che si esplicano attraverso telefono, chat, e-mail, Sms, video. Il contact center funge da collante rispetto all’uso di tutti i canali. “Al loro interno lavorano dipendenti della banca, il servizio non è quasi mai esternalizzato”.

I nuovi canali “Social”

L’approccio al mondo Social è, da parte degli istituti bancari, ancora disarticolato. Ogni medium richiede una propria modalità di interazione, possiede una segmentazione dei partecipanti, che le banche sono chiamate a comprendere con rapidità e ad assecondare nel successivo cambiamento. Precisa Stasi: “Per esempio, nel caso di Twitter notiamo due approcci: uno che prevede una logica di servizio, per rispondere in modo rapido ai quesiti degli utenti, l’altro di comunicazione-relazione pura, di comprensione del sentiment degli utenti. Nel caso di Facebook, invece, notiamo che alla logica di servizio si somma in alcuni casi la presentazione-vetrina delle attività. E il medium diventa un motore di relazione diretta tra il gestore e i potenziali clienti”.

LE BANCHE E L’ASPIRAZIONE “SOCIAL”

- Il 18% delle aziende gestisce via Social Media più del 25% delle domande rivolte dalla clientela (nel 2011 era il 9%)
- Il 45% ha integrato il Social Care all’interno del processo tradizionale di Customer Service
- Il principale Social Media utilizzato è Facebook (42,6%), seguito da Twitter (27,6%), che però viene considerato particolarmente efficace.

(Fonte: Social Media Today, “The Social Customer Engagement Index”, 2012)

Engagent, il contatto col cliente si fa "ibrido"

Assistente digitale e umano si integrano per offrire la migliore assistenza di customer care. La soluzione di H-Care è disponibile cross-canale e si integra con le altre applicazioni aziendali.

C'era una volta il team "fisico" del customer care. Oggi c'è ancora, ma al suo fianco lavora la virtual digital assistance. È questo il cuore della soluzione software presentata recentemente sul mercato da H-Care, azienda del Gruppo Pat. Engagent, questo il suo nome, è frutto dello sviluppo di tecnologie che l'azienda ha seguito sin dal 2005 e rappresenta un nuovo modo, per le aziende, di interagire con i clienti sul web.

Engagent utilizza sia gli operatori fisici che quelli virtuali, a seconda dei casi. La soluzione, disponibile sia on cloud che on premise, offre informazioni in chiavi di marketing o di vendita.

A motivare la scelta di H-Care verso soluzioni ibride di contatto coi clienti, ci sono le nuove strade che sta percorrendo il customer service.

Oggi il cliente richiede più canali di interazione con l'azienda, e di avere una customer experience interessante. Dall'altra parte, le aziende devono scegliere i migliori canali di contatto, bilanciando costi e benefici.

Arrivare a proporre un assistente digitale supportato da un assistente reale significa garantire non solo un'assistenza a ogni ora del giorno, ma anche una competenza profilata che riesce a seguire il cliente in ogni sua necessità.

Engagent dialoga coi propri utenti – con entrambi gli operatori – attraverso una chatbox integrabile all'interno del sito web aziendale, app Mobile o pagina Facebook.

La soluzione si integra con i sistemi di back office, in modo che i dati generati dagli utenti siano subito a disposizione dell'azienda, e viceversa.



Patrizio Bof, presidente del Gruppo Pat

Come la soluzione sceglie se attivare o proseguire la comunicazione con l'assistente digitale o reale? Alla base del prodotto c'è una tecnologia proprietaria apposita, chiamata Hybrid Digital Support. In sostanza, Engagent effettua delle scelte decisionali intelligenti per sfruttare al meglio le due modalità di supporto: l'agente virtuale e il team di supporto sono chiamati in causa laddove risultano più efficaci all'esigenza e per fornire all'utente la massima efficacia di risposta. Non va dimenticato che il virtual operator, è in grado di dialogare con gli utenti grazie al proprio motore di Natural Language Processing (Nlp Engine), l'interfaccia che governa in autonomia la knowledge base.

Engagent, spiega Patrizio Bof, presidente del Gruppo Pat: "Riesce, anche con il digital assistant, a parlare la stessa lingua dell'azienda."

E come richiedono i clienti, la comunicazione può passare dalla chat, o dal telefono, dall'e-mail all'sms, con continuità e coerenza. Sta all'azienda scegliere se utilizzare il digital assistant per il supporto di primo livello, e poi utilizzare gli operatori per quesiti più complessi, liberandoli dunque da risposte ripetitive".

Engagent è stato pensato da H-Care per essere utilizzato in tre ambiti di business: per migliorare l'operatività del customer care; per fornire supporto It agli utenti dell'organizzazione; per migliorare l'attività di marketing e vendite.

E. G.



NASCE VISIANT TECHNOLOGIES



Luca D'Ambrosio,
Presidente Visiant
Technologies

Il Gruppo Visiant ha annunciato la nascita di Visiant Technologies S.r.l., società controllata al 100% e specializzata in sviluppo di sistemi e tecnologie per la gestione integrata dei servizi alla clientela.

La nuova realtà prende forma dalla fusione della preesistente Visiant Outsourcing, che da oltre 10 anni offriva servizi IT e infrastrutturali in outsourcing, con le competenze tecnologiche sviluppate in Visiant Contact.

Gianfranco Baldinotti, già Marketing & Content Manager di Matrix, è stato nominato Amministratore Delegato della nuova società. Luca D'Ambrosio, Amministratore delegato del Gruppo, ricoprirà la carica di Presidente.

Visiant Technologies opererà a sostegno del Gruppo, supportando ambiziosi piani di sviluppo che prevedono il superamento dei 100 milioni di euro di fatturato entro i prossimi 18 mesi, con la creazione di 2.000 nuovi posti di lavoro.

"Abbiamo avuto il coraggio di innovare, puntando su soluzioni multicanale e su modelli di profit share tre anni prima della concorrenza, fornendo ai nostri clienti consulenza e soluzioni tecnologiche all'avanguardia, oltre al semplice outsourcing. Il mercato ci ha dato ragione", spiega Luca D'Ambrosio.

"Grazie alla nuova struttura, con Contact, Next e Technologies possiamo offrire in completa autonomia servizi innovativi di gestione integrata del cliente a 360 gradi, risolvendo l'empasse dei committenti con milioni di clienti prima costretti a ricorrere a tecnologie e partner differenti, con perdita di efficienza, costi superiori del 20-40% e l'impossibilità di leggere i big data, che invece saranno la chiave dello sviluppo del commercio nei prossimi 3 anni".

Con un portafoglio di 50 clienti fra i settori dell'energia, telecomunicazioni, finanziario, assicurativo e la pubblica amministrazione (American Express, Aviva, Axa MPS, Compass, Enel, Fastweb, Fidelity, Google, Genialloyd, INPS, Mercedes, Piaggio, Postel, Sky, Vodafone e i nuovi ingressi di Edison, Eni e Enasarco), il Gruppo Visiant rappresenta una delle realtà più dinamiche del terziario avanzato.

Per ragioni di scala i committenti di riferimento del Gruppo rimangono i grandi player privati dell'economia e la Pubblica amministrazione; entrambi con milioni di clienti e cittadini da servire, ma con percorso tecnologico diametralmente opposto.

"Con i servizi offerti alla PA contribuiamo alla crescita digitale del Paese e a migliorare la qualità delle relazioni tra Stato e cittadino", spiega D'Ambrosio. Tecnologia, ma anche personale con competenze specifiche. Per sostenere la crescita, D'Ambrosio stima che sarà necessario nei prossimi anni individuare circa 2.000 figure professionali, che andranno ad aggiungersi ai 3.600 posti di lavoro attuali.

"E nonostante la crisi non sarà affatto facile trovarle. Servono competenze. Per Piaggio gestiamo il servizio in 7 lingue diverse. Non a caso investiamo ogni anno 3 milioni di Euro in formazione del personale: si tratta di circa il 10% del costo del lavoro".

Il fatturato del Gruppo è composto per oltre il 85% da attività inbound; nel segmento dei contact center multicanale, severamente interessato, oltre che dalla crisi, dalle riforme Damiano e Fornero, Visiant non ha mai fatto ricorso agli ammortizzatori sociali.

CONVEGNI

Uscire dalla crisi col web

Se crisi è, tanto vale adottare tutti gli strumenti a disposizione per tentare una via d'uscita intelligente e funzionale. Questo è il retroterra economico e sociale sul quale verrà costruito l'evento InternetDays, che si terrà a Milano il 2 e 3 ottobre (organizzato da Digital Events, divisione di Marketing Multimedia). Nella due giorni si terranno momenti di formazione, seminari, case history legati ai temi più stringenti del web, tra cui web marketing, digital PR, Social Media Marketing, applicazioni per web e per mobile, dispositivi intelligenti e Internet of Things. All'interno dell'evento sarà presente l'Innovation Gallery, un'area dedicata alla presentazione di prodotti e servizi innovativi selezionati dall'Advisory Board della manifestazione, che verranno votati dai partecipanti tramite QRcode.

RICERCHE

Sottosopra le regole dell'acquisto

Un tempo il consumatore si recava nel punto vendita e acquistava. Oggi il processo è praticamente invertito, e infarcito di tecnologia.

CMI CUSTOMER MANAGEMENT INSIGHTS

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

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

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

Impaginazione e grafica: Matteo Olivari
grafica@matteoolivari.it

Sito web: Luca Tripeni Zanforlin
luca@lippocastano.it

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

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

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

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

Capita sempre più spesso che il consumatore scelga il prodotto on line, lo testi in negozio e poi "torni" sul web per completare l'acquisto. Secondo l'Osservatorio eCommerce B2C Netcomm-School of Management del Politecnico, nel 2012 i consumi on line sono cresciuti del 18%, con tre milioni di nuovi acquirenti pronti a usare questa nuova dinamica. Lo smartphone è lo strumento che supporta il processo di acquisto, chiamato a integrarsi con gli altri canali di vendita, perché il cliente richiede un'esperienza d'acquisto integrata multicanale, assolutamente personalizzata.

.....

La PA diventa digitale

Nonostante la PA stia facendo ampi sforzi per digitalizzarsi, il cittadino resta legato alla tradizione e allo sportello. È quanto emerge dalla ricerca "I cittadini-Nuovo Codice dell'Amministrazione Digitale-Agenda Digitale" realizzata da Formez PA. In pratica, solo un terzo dei cittadini usa i siti web delle pubbliche amministrazioni; solo il 9% ha arrivato la PostaCertificat@. Il 41% preferisce recarsi di persona allo sportello, e solo il 2% usa le app su smartphone. Il servizio digitale più usato in assoluto è quello relativo alla prenotazione delle visite mediche, mentre i siti più usati sono quelli dei Comuni, quelli ministeriali e quello dell'Inps. Al momento, il 64% dei cittadini non sa quali servizi la PA mette a disposizione sul web.

ESPERIENZE

.....

L'Asl To2 e la soddisfazione degli utenti

Quanto sono soddisfatti i cittadini-pazienti dei servizi forniti dall'Asl To2? Per lasciare il loro gradimento e commento sulla customer satisfaction percepita, dai primi di marzo le persone possono usare il web. Sul sito www.asl-to2.piemonte.it è infatti a disposizione un "questionario di gradimento", diviso tra reparti ospedalieri e ambulatori, che è stato predisposto seguendo le Linee Guida della Presidenza del Consiglio dei Ministri, che raccomandano l'attenzione alle esigenze dell'utente e il continuo confronto con i cittadini. I dati ottenuti consentiranno all'Asl di

Gli autori di questo numero

Lori Boklund

fondatrice e presidente di Strategic Contact

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

Crystal Collier

Ceo di Tarp

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.

John Goodman

vice presidente e co-fondatore di Tarp Worldwilde

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

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.

lavorare e migliorare la capacità di dialogo coi cittadini, tenendo presenti le loro necessità, con lo scopo di calibrare le politiche pubbliche e il sistema di erogazione dei servizi.

I reclami per telemarketing

Nuovo servizio ha da poco attivato Assotelecomunicazioni-Asstel, associazione delle imprese della filiera delle Tlc aderente a Confindustria e Confindustria digitale. Ogni qualvolta un utente riceve chiamate insistenti da un operatore di telemarketing, se già iscritto al Registro delle Opposizioni può presentare un reclamo direttamente al gestore telefonico responsabile – che avrà il compito di fare le opportune verifiche e nel caso segnalare l'accaduto all'Agcom – compilando il modulo all'indirizzo <http://www.asstel.it/asstel/reclami.php>. In questo modo Asstel intende tutelare con maggiore puntualità i clienti rispetto al fenomeno delle chiamate indesiderate.

Ti chiamo... rispondi subito

Nel tempo dell'interazione in real time, la risposta rapida del Customer Care diventa la variabile discriminante agli occhi degli utenti (66%). È quanto rileva una ricerca della società Five9. Oggi il 60% degli utenti richiede assistenza via Social Media, mentre le previsioni stabiliscono che entro il 2020 il 90% delle aziende avrà integrato Customer Care e presenza "social". Inoltre, per un utente su due il tempo di risposta dell'azienda deve essere al massimo di 24 ore, mentre il 60% dei consumatori è pronto ad abbandonare il proprio brand di riferimento per passare a un'azienda più attenta al servizio di Customer Care. Ancora oggi, il 71% degli utenti preferisce avere con l'azienda un contatto telefonico, e il 92% delle interazioni col Customer Service avviene

via telefono (ma l'85% degli utenti non è contento dell'esperienza che vive).

L'app frontiera della customer experience

25 miliardi di dollari movimentati, una crescita del 62% entro il 2013 (dati Gartner). Questi sono in numeri impressionanti legati allo sviluppo delle app, intese non solo come strumento di servizio, ma come potente veicolo di buona customer experience. Addirittura più del web, o del QR, che ancora non ha preso piede, le app si stanno rivelando perfette per ingaggiare il cliente e stringere una relazione proficua consumatore-brand. Le percentuali sono avvalorate anche dalla tendenza in atto, che vede un'esplosione degli smartphone, che arriveranno a un miliardo nel 2016 (lo scorso anno sono aumentate del 56%).

SOLUZIONI

Le interazioni sui Social Media oggi si possono monitorare

Oracle, molto attenta a studiare e gestire la customer experience dei clienti delle aziende, ha presentato una soluzione unificata di social management end-to-end per le imprese, che prende il nome di Oracle Social Relationship Management, e che è disponibile su Oracle Cloud. A disposizione sono funzionalità di social marketing, engagement e monitoraggio, tutto in un'unica piattaforma. Usando la soluzione, le aziende diventano in grado di verificare, creare e pubblicare contenuti, fidelizzare i clienti e analizzare le interazioni sui vari canali Social in tempo reale e, a un livello superiore, trasformare sistemi e processi aziendali e ottimizzare la valutazione dei supporti Social rispetto agli obiettivi di business.

Il cliente? Si contatta anche via mobile

Tablet e smartphone sono ormai device di uso comune: per raggiungere i clienti anche su questi strumenti, Bizmatica lancia onStage Mobile, declinazione della piattaforma onStage. La customer experience del cliente viene in questo modo migliorata, dato che diventa possibile attingere anche via mobile ai servizi più utilizzati: tra questi, lo stato del conto corrente, la visualizzazione delle fatture, la segnalazione di un problema, la richiesta di intervento e altri servizi di self care. La soluzione può sviluppare e diffondere applicazioni iPhone e iPad, Android, Windows Mobile e Rim per ogni piattaforma. È integrata con i sistemi in backend attraverso una messaggistica standard e può gestire messaggi push sulle diverse piattaforme, garantendo alta affidabilità.

AZIENDE

Facebook acquisisce Atlas

Facebook si muove sul mercato per rendere più performanti i suoi servizi e acquisisce, da Microsoft, Atlas Advertiser Suite, piattaforma di misurazione che fornisce risultati precisi e puntuali sulle campagne di marketing digitali cross-mediali. Obiettivo, quello di fornire una visione complessiva e articolata dell'andamento delle campagne attivate, in modo da renderle sempre più "personalizzate" ed efficaci per il target di utenti che si è scelto. Dall'altra parte, l'utente si vedrà proporre campagne sempre più in target con i suoi gusti. La piattaforma di Atlas collabora con Nielsen e Datalogix per ottenere i dati e aiutare gli inserzionisti a confrontare le loro campagne su Facebook, sia su desktop che su mobile.

SAVE THE DATE

ORACLE

In collaborazione con:



NTT DATA

Oracle Customer Experience
EMPOWERING PEOPLE. POWERING BRANDS.

MILANO, 14 maggio 2013

ore 09.30-13.00

SPAZIO ANNILUCE



CONTACT CENTER E CRM, CONOSCERE PER PROGREDIRE

Il 18 giugno a Milano un convegno organizzato dall'Istituto Internazionale di Ricerca fa il punto sulla relazione con il cliente, il mondo Social, le nuove frontiere della comunicazione a disposizione delle aziende in tempo di crisi.

In tempo di crisi non è necessario solo stringere i budget di comunicazione e marketing, ma usare nuovi approcci per massimizzare la relazione e la conoscenza dei propri clienti. Ogni settore merceologico si sta interrogando su multicanalità, uso dei Social Media, Customer Experience: il 18 maggio, presso il Mercedes Benz di Milano, aziende ed esperti del settore si confronteranno per scoprire come generare più valore partendo dalla relazione col cliente.

Ivan Vellucci, chairman dell'evento e Customer Service Manager di Mercedes Benz, spiega come il convegno e le 12 best practice che verranno presentate abbiano l'obiettivo di indagare come vengono gestiti in tempo di crisi i clienti. *"Proprio in questi momenti – spiega il chairman – vengono sviluppati diversi canali multimediali di contatto, e le aziende si spostano verso il mondo Social. Il problema è che questa presenza non può essere solo un 'presidio' di un nuovo canale, ma deve portare con sé un vero cambiamento"*. Le contrazioni dei budget spingono agli allettanti costi dei Social Media, ma ciò non è sufficiente per essere sicuri che si sta effettuando la giusta scelta. *"È necessario, a supporto, un cambiamento della struttura aziendale, che non è ancora avvenuto, in molti casi. Quando si sente parlare di 'convergenza dei canali' si deve fare molta attenzione: il Social è diverso, ha sue regole e convenzioni. È una comunicazione bidirezionale, diversa dal telefono, dalla lettera cartacea o dalla telefonata"*.

Quando il brand passa alla persona

Per muoversi in questo nuovo mondo, le aziende sono chiamate a cambiare. E nuovi concetti e temi entrano nel dibattito: per esempio il diverso ruolo assunto dai dipendenti, che nel momento in cui rappresentano l'azienda su un Social Media "diventano" l'azienda, in una commistione di vita pubblica e privata che andrà indagata con attenzione. *"Questo significa cambiare la cultura aziendale, ragionare in ottica top-down totale"*.

Questo stravolgimento portato dal mondo Social è solo una parte del grande tema della multicanalità che le aziende stanno sperimentando in questi mesi. A fronte di diversi canali di contatto con il cliente, le imprese devono poter lanciare messaggi coerenti cross-canale.

E dal comunicare al brand, si passa al comunicare tra persone che, appunto 'sono il brand'. Questo comporta, per le aziende e i loro decisori, una spinta fortissima alla formazione del personale, e la messa a disposizione di una



Ivan Vellucci, chairman dell'evento e Customer Service Manager di Mercedes Benz

piattaforma tecnologica in grado di reperire, in modo multicanale, le informazioni che riguardano il cliente. Legato a questo tema è quello dei contact center in outsourcing o insourcing. Se nel secondo caso l'identificazione degli operatori col brand può essere semplice, nel primo caso occorre un importante lavoro di motivazione e preparazione.

Ugualmente importante saranno i temi delle policy legate al personale che ha il compito di rappresentare l'azienda sui Social Media, e il ruolo dei manager, chiamati a un coinvolgimento in prima persona.

In occasione del convegno si parlerà anche della tecnologia, substrato essenziale per gestire in modo efficace l'enorme mole di dati strutturati e non che vengono generati dai Social Media e che devono essere integrati con le soluzioni di CRM presenti in azienda. Secondo Vellucci tre sono gli ambiti presenti: "Quelli di Twitter e Facebook, nei quali i contenuti sono erogati in modo bidirezionale tra azienda e cliente; quello di YouTube e Pinterest, soluzione per la parte promozionale e di advertising, che prevede poca interazione, ma è ben agganciata con Facebook. Quello dei blog e dei forum, luoghi importantissimi per l'azienda, nei quali si parla dei brand e dei prodotti. Luoghi dai quali è per il momento impossibile estrapolare informazioni utili sui clienti". Sarà interessante vedere come la tecnologia riuscirà a risolvere questo impasse, oltre che a gestire i Big Data a disposizione.

Più prospettive per un discorso esaustivo sul cliente

La mostra-convegno ospiterà, tra le altre, testimonianze di Carige, Ducati Motor, Ikea Italia, ING Direct, Vodafone.

Due le tavole rotonde: nella prima si studierà come realizzare la convergenza dei canali sul call center per ottenere un centro di contatto integrato, nella seconda come sviluppare la multicanalità attraverso il coordinamento dei canali di contatto, per garantire l'unicità della percezione del brand nella client experience.

La relazione con il cliente verrà analizzata in ogni sua sfaccettatura: dall'acquisizione al potenziale momento dell'abbandono, comprendendo anche lo spinoso tema del reclamo, da trasformare in leva strategica.

E. G.

Cos'è il Social Crm?

Un approccio, una filosofia, una strategia di business: il Social Crm è il nuovo modo di conoscere i clienti attingendo a dati finora non disponibili, tra l'altro integrabili con i sistemi di Crm già presenti in azienda. Come utilizzarlo al meglio? L'offerta tecnologica e lo stato dell'arte italiano.

ELISA FONTANA



Prima di approfondire il significato di Social Crm, vorrei partire con qualche dato: oltre 23 milioni di italiani sono iscritti a Facebook; 3,2 milioni sono su LinkedIn; 3,3 milioni su Twitter; 3,5 milioni su Google+; e poi c'è Pinterest, con i suoi 667.000 utenti, ma in fortissima crescita. Un dato ancora più significativo è che quasi il 30% degli utilizzatori dei social network è fan o follower di un brand. Le aziende hanno quindi la rivoluzionaria opportunità di relazionarsi con diverse centinaia o migliaia di utenti che li seguono sui loro social site: informandoli, coinvolgendoli e stabilendo un dialogo bilaterale.

Tuttavia, i social network non sono dei database. Le informazioni sui propri fan e follower sono limitate ad alcuni indicatori che consentono di avere dati aggregati per esempio sull'età, la provenienza geografica, il genere, in taluni casi la professione. Mancano però tutti i dati di contatto, le informazioni sugli acquisti, le interazioni con l'azienda, in breve la storia del cliente. Ed è qui che il legame tra social network e Crm diventa strategico e si fa strada il concetto di Social Crm: una strategia di business che consente, da un lato, di gestire il Social Customer con processi e strumenti adeguati ai nuovi scenari del web 2.0, dall'altro di generare dati, informazioni e opportunità di vendita fondamentali per l'area marketing e commerciale delle aziende, e in generale per la crescita del business.

Le definizioni di Social Crm però sono molteplici, e spesso differiscono tra loro in base al ruolo che ricopre chi risponde. Abbiamo chiesto ad **Andrea Incalza, Crm and Social Crm Blogger**, attento osservatore e appassionato di questi temi, nonché "super partes", di spiegare quello che significa per lui Social Crm: "Il Social Crm è principalmente una strategia che non sostituisce, ma estende quella del Crm, tenendo conto dei nuovi canali di interazione (blog, social network, forum, microblog, ecc.), ma soprattutto delle nuove modalità di comunicazione e relazione tra azienda e pro-



pri clienti e-o prospect. Se da un lato, infatti, le persone continuano sempre più a comunicare e a esternare opinioni e commenti su prodotti e servizi aziendali attraverso piattaforme sociali, influenzando le propensioni di acquisto o abbandono di un network di persone sempre più ampio, dall'altro le aziende devono cominciare a usare gli stessi canali per dialogare in maniera diretta e trasparente con le persone, comprendendo le leve con cui legarle ai valori del proprio brand e fornendo loro supporto in tempo reale nei momenti di necessità. Tutto questo per arrivare a una condizione finale di mutuo beneficio tra le parti".

Le tappe per una strategia Crm sempre più Social

Se per le aziende era ed è già complesso riuscire a gestire al meglio i clienti e a catturarne i dati, ora lo scenario si complica ulteriormente e le aziende hanno a che fare

con delle conversazioni all'interno di un social network, tra cliente e azienda e tra clienti e clienti. Il Social Crm comporta quindi che l'azienda sia ancora più customer centric rispetto al Crm tradizionale: non solo i processi, i sistemi e le funzioni aziendali dovrebbero essere allineate per gestire dati e informazioni che consentano di avere una visione del cliente a 360 gradi, ma anche per gestire in tempo reale e coerentemente conversazioni e contenuti.

Quali sono allora le tappe principali che un brand deve percorrere, per rendere Social la sua strategia Crm?

Andrea Incalza identifica cinque step:

- 1. Ascoltare** - predisporre per comprendere cosa si dice del proprio brand o prodotto/servizio, quali Social Media vengono maggiormente utilizzati, quali sono i tempi e le modalità di conversazione, il linguaggio, ecc.
- 2. Analizzare** - categorizzare le conversazioni per comprendere chi sono le persone che vi partecipano, cosa vogliono, come si comportano, come si relazionano
- 3. Interagire** - creare un dialogo con queste persone a seconda dei propri obiettivi di business scegliendo gli strumenti Social più adatti, ma soprattutto il linguaggio e i contenuti più consoni
- 4. Comprendere** - interagendo, l'azienda acquisisce nuove informazioni sulla clientela che, integrate con quelle già presenti all'interno, consentono di creare una mappa esperienziale a 360 gradi
- 5. Adattare** - l'azienda ha acquisito, attraverso le relazioni, quelle conoscenze sulla propria clientela che le consentono di ri-disegnare i propri processi e la propria organizzazione per migliorarsi continuamente in un'ottica customer-centric.

Aggiungerei anche, come tappa numero **6: misurare**.

Con un approccio di Social Crm, infatti, si riescono ad acquisire i dati dei clienti e quindi a misurare il Roi degli investimenti in iniziative Social, sia in termini di conversione in vendita dei potenziali clienti, sia in termini di soddisfazione e fidelizzazione dei clienti già acquisiti.

Il Social Crm e la tecnologia

Se per il Crm la tecnologia gioca un ruolo fondamentale, per il Social Crm la componente tecnologica è ancora più determinante per riuscire a catturare dati e informazioni su clienti esistenti e potenziali che gravitano nei social site di un determinato brand e del suo mercato di riferimento.

Chi sono, allora, i principali vendor di soluzioni di Social Crm e cosa offrono? Secondo l'ultimo Magic Quadrant di Gartner, che analizza i principali software presenti sul mercato fino a settembre 2012, i market leader sono tre: Salesforce.com, Jive e Lithium. Quello che però è più importante approfondire sono le funzionalità di Social Crm che offrono le loro soluzioni. Rivolgiamo il quesito a due rappresentanti di società partner dei principali market leader: **Andrea Gattia, Crm Solutions Manager di Atlantic Technologies, partner di Salesforce.com**, ed **Enrico Maggi, Ceo di Opensymbol, Partner di Lithium**.

Quali funzionalità di Social Crm sono offerte rispettivamente da Salesforce e Lithium?

Gattia: "Le funzionalità di Social Crm di Salesforce sono contenute all'interno della suite Marketing Cloud, che offre diversi strumenti relativi al mondo Social. Sono disponibili tool di Social Media Monitoring, che consentono di analizzare quello che si dice di un brand o di un'azienda sui diversi social network (tramite keyword, sentiment analysis, ecc.) e di elaborare una reportistica puntuale nel tempo. L'integrazione con il Crm consente inoltre di raccogliere le informazioni e di entrare in contatto con il singolo consumatore che sta parlando di quel brand o dei prodotti e servizi dell'azienda. Sono inoltre disponibili strumenti che facilitano la creazione di contenuti in base alla tipologia di cliente al quale ci si rivolge. Salesforce offre infine strumenti di Social Collaboration - Chatter - utilizzabili per migliorare la comunicazione all'interno dell'impresa".

Maggi: "Lithium rappresenta l'offerta più completa possibile in questo campo: infatti spazia dal Social Marketing al Social Commerce, dal Social Support alla Social Innovation. In pratica, abbraccia tutti i processi aziendali dove c'è, o dovrebbe esserci, interazione con il cliente. Per fare questo, Lithium utilizza le tecnologie più avanzate offrendo un mix di high-tech e best practice: applicazioni per Facebook e Twitter, tool di gamification, console di analytics, sistemi di social workflow. Scegliere Lithium significa ottenere il massimo della tecnologia e disporre della miglior consulenza per avventurarsi su un terreno estremamente innovativo, dove il rischio di commettere errori di approccio è elevatissimo".

Lo stato dell'arte italiano

L'impressione è però che le aziende italiane non abbiano ancora acquisito una piena consapevolezza



La categoria più ristretta è quella di chi invece ha una reale strategia Social, dove la presenza su Facebook è funzionale ad esempio a raccogliere lead grazie a un gioco on line o a dare supporto ai clienti sfruttando l'interazione tra utenti, o a raccogliere feedback e suggerimenti per sviluppare o migliorare i prodotti".

In conclusione

I social network sono una straordinaria opportunità per il Crm, per due ragioni principali: innanzitutto perché mai come con l'avvento dei Social le aziende sono "obbligate" a confrontarsi con i loro clienti direttamente, e questo comporta che necessariamente tutte le funzioni aziendali che interagiscono con il cliente – marketing, vendite e customer service – debbano essere allineate in termini di contenuti, processi, flussi dati e sistemi. In secondo luogo, perché i social network non solo costituiscono un bacino molto ampio di utenti dei quali ottenere dati e informazioni che alimentino il Crm, ma generano anche uno straordinario effetto virale, che consente di raggiungere altri utenti in target, altrimenti non raggiungibili con un approccio tradizionale di Crm.

Servono però competenze, strategia, processi, creatività, contenuti e tecnologia. Il Social Crm è insomma ancora più complesso del Crm.

9 dei benefici che tali tecnologie Social sono in grado di offrire loro. Lo stesso Crm, sia come strategia di business che come software, non è ancora pienamente diffuso tra le aziende e, se lo è, raramente tutti i processi e sistemi aziendali sono integrati a 360 gradi in un'unica piattaforma Crm.

Chiediamo ancora ad Andrea Gattia ed Enrico Maggi qual è, secondo la loro esperienza, il livello di diffusione delle soluzioni di Social Crm tra le aziende italiane e quali prospettive si attendono.

Gattia: "L'adozione del Social in Italia è ancora un po' in ritardo, rispetto ad altri Paesi. Tutte le aziende si stanno però muovendo per aprire canali Social e per poterli presidiare efficacemente. Ad oggi, gli strumenti Social non sono ancora del tutto integrati con il Crm aziendale: la vera sfida è proprio quella di unificare questi due mondi per fornire al cliente un'esperienza a 360 gradi con l'azienda. Questo comporta un livello di complessità ancora più importante che con il Crm tradizionale".

Maggi: "Le prospettive sono enormi, in quanto la consapevolezza dell'importanza del canale Social si sta sviluppando in modo graduale. Possiamo individuare tre categorie: la più vasta è composta da aziende che non hanno una strategia Social e, a parte qualche timida presenza con una pagina Facebook, non hanno ancora affrontato il tema.

La seconda è rappresentata da quelle aziende che, sotto la spinta delle web agency, stanno utilizzando i social network come semplice canale di marketing: alcune di esse hanno raggiunto anche migliaia di fan su Facebook, ma non hanno messo in atto una strategia Social, per cui non stanno traendo reale beneficio dall'investimento.





SocialBusinessForum
2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013

12/13 Giugno 2013, Milano

organized by



OPEN YOUR BUSINESS!

Registrati ora
www.socialbusinessforum.com

La sesta edizione dell'evento leader in Europa sui temi della social enterprise, del digital marketing e dell'innovazione partecipata.

Perché partecipare?

-  **6** anni di storia internazionale
-  **3600** Partecipanti
-  **+150** Speaker
-  **+60** Casi Aziendali

In questa edizione

-  Keynote Speech da tutto il mondo, Premium e Open Conference, case history e workshop tematici. Tutti gli interventi tradotti in tempo reale in inglese e italiano
-  Decine di aziende condivideranno sul palco le esperienze e i casi di successo
-  Area expo dedicata a vendor e sponsor dove scoprire le soluzioni più innovative di Social Business

Sponsor

DIAMOND



PLATINUM



GOLD



Alcuni temi

- ROI ed Efficacia del Social Business
- Social Support, Customer Service & Social CRM
- Social Media Marketing, Strategy and Governance
- Social Business Intelligence and Insights
- Collaborative Innovation
- Social Intranet
- Digital Transformation

Keynote speakers

- Michael Brito
- Sandy Carter
- Brett King
- Jacob Morgan
- Sameer Patel
- Larry Prusak
- Murali Sitaram
- Ray Wang
- Emanuele Scotti
- Rosario Sica

PATROCINI



Open Knowledge è una società internazionale di consulenza che aiuta le imprese a realizzare il proprio potenziale di business attraverso un approccio aperto di collaborazione e partecipazione in linea con il nuovo paradigma del Social Business
www.open-knowledge.it

Stay connected with us



Social Media e vendite: un matrimonio ancora lontano?

Se il consumatore è diventato 2.0, anche le vendite devono trasformarsi in ottica 2.0, dunque affiancare il cliente in modo nuovo, meno push e più consulenziale, sfruttando i Social Media come canale di relazione. Nell'attesa che arrivi anche il Roi.

ROBERTO GROSSI

Molti degli analisti e degli esperti di settore assicurano che i Social Media sono un potente strumento di marketing in grado di influire in maniera diretta sulle vendite dei prodotti e servizi di un'azienda. Accanto agli entusiasti sostenitori dei canali Social, esiste tuttavia una legione altrettanto numerosa e qualificata di opinion leader che ha una visione quasi diametralmente opposta e che, pur riconoscendo ai Social Media un ruolo di crescente rilevanza nelle strategie di marketing, attribuisce agli strumenti digitali un impatto ancora marginale sul business dell'impresa.

I Social Media non fanno vendere

Partiamo proprio da questa tesi nell'esaminare i diversi punti di vista su Social Media e vendite. Tra le varie indagini e statistiche degli ultimi mesi, segnaliamo i risultati di un'analisi pubblicata da Forrester Research alla fine del 2012.

Le aziende attive nell'e-commerce dovrebbero ancora privilegiare e-mail, newsletter e tecniche tradizionali di web marketing, suggerisce la società di consulenza. Dall'esame di circa 80.000 transazioni online, emerge infatti che soltanto una minima parte di queste, circa l'1%, può essere fatta risalire a Facebook, Twitter e altri social network.

Sembrano giocare invece un ruolo fondamentale gli strumenti più tradizionali di web marketing:

- circa il 40% delle transazioni dei nuovi clienti deriva da accessi diretti al sito aziendale, ricerche tramite i motori specializzati e annunci sponsorizzati (per esempio Google Adwords);
- oltre un terzo degli acquisti di clienti fidelizzati è originato da e-mail inviate dal produttore.

Va comunque sottolineato che determinare in che modo l'attività online influenzi le scelte di acquisto è in realtà piuttosto complicato, dal momento che rimane sempre difficile distinguere tra causa ed effetto. Ad esempio, mentre i risultati dell'indagine di Forrester ci dicono che pochi compratori hanno cliccato direttamente su un social network per comprare un cellulare o un televisore, non si può escludere che una recensione o un commento sui Social possa aver poi portato all'acquisto in un secondo momento.

La difficoltà di misurare l'influenza dei vari media durante il processo di vendita risulta essere quindi il principale ostacolo alla misurazione dell'efficacia delle attività Social in

un'ottica di vendita diretta. Ulteriore materia di discussione viene fornita ai "Social scettici" dalla mancanza di metriche oggettive e condivise per la misurazione del ritorno degli investimenti delle attività di Social Media Marketing. Per motivi di spazio non è possibile approfondire qui il tema, peraltro assai dibattuto e controverso della misurazione del Social Media Roi, ma risulta evidente che i parametri specifici delle singole piattaforme (quali like, numero di follower, ecc.) non sono in grado da soli di fornire una relazione diretta con le metriche di business.

I Social Media influiscono sulle vendite

Se da un lato abbiamo chi vede un impatto marginale dei Social Media sulle vendite o ne contesta comunque la difficoltà di misurazione dei risultati, dall'altro non mancano indicazioni contrarie a questa tesi. A titolo esemplificativo, citiamo i risultati emersi da alcune indagini che sembrano indicare una chiara influenza delle attività Social sulle attività di business delle aziende:

- Il 72% dei direttori marketing attribuisce all'utilizzo dei Social Media un incremento di fatturato, evidenziando che maggiore è il tempo trascorso dalla loro adozione, migliori sono i risultati;
- Il 20% dei consumatori è disposto ad acquistare direttamente attraverso i social network;
- I consigli di amici e conoscenti sono la miglior forma di pubblicità: il 90% dei consumatori si fida delle loro raccomandazioni;
- Il 60% degli utenti della rete è disposto a condividere su Facebook informazioni relative a servizi e prodotti in cambio di sconti, promozioni o lotterie;
- Il 97% di chi naviga online cerca nella rete informazioni su marchi e prodotti;
- Il 40% degli utenti di Twitter cerca regolarmente informazioni su prodotti e servizi per verificare cosa ne pensino altri utenti. In particolare, il 12% degli utenti sceglie un prodotto proprio a seguito delle informazioni trovate su Twitter;
- Il 91% delle aziende che pubblica sui Social Media ha registrato un aumento del traffico web generato dai social network.

Buyer 2.0 e sales 2.0

Da questa rapida rassegna si ricava quindi una panoramica di opinioni e dati ancora controversi sulla relazione

che lega i Social Media al business. Non temiamo però di essere smentiti, se affermiamo che l'evoluzione del web e la crescita esplosiva dei social network abbiano cambiato profondamente il processo di acquisto da parte del consumatore e dei buyer aziendali.

Le modalità di acquisto del consumatore sono ben sintetizzate nella Fig.1 tratta dall'ebook "Zero Moment of Truth", che raccoglie le ricerche effettuate su questo tema da parte di Google. Come mostrato in figura, il moderno consumatore decide l'acquisto ben prima di arrivare in un negozio: sono le informazioni ricavate dalle proprie relazioni e le esperienze dei navigatori (Second Moment of Truth) a essere determinanti per la scelta.

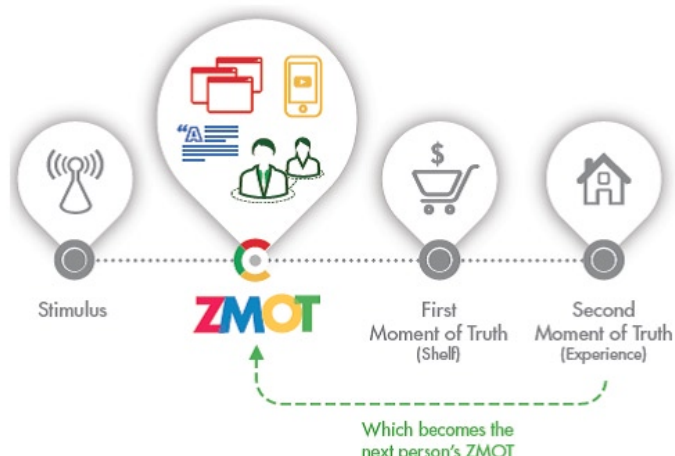


Fig. 1: Fonte: <http://www.zeromomentoftruth.com>

Queste dinamiche si applicano anche al mondo B2B, dove il nuovo buyer è una figura professionale che, accanto alle specifiche competenze del ruolo, ha maturato la capacità di svolgere analisi e indagini in maniera autonoma, di sapersi orientarsi tra migliaia di siti web, video, webinar, per raccogliere informazioni e recensioni sui diversi prodotti e servizi. Ed è proprio la nascita del "buyer 2.0" che rende inevitabile per le aziende ripensare le strategie di vendita in un'ottica di Sales 2.0, che tenga nella giusta considerazione il cambiamento apportato dai Social Media nelle dinamiche di comunicazione e nella condivisione delle informazioni. In uno scenario profondamente mutato, dove le persone sono sempre meno disponibili nei confronti di azioni di tipo "push" (quali telefonate o e-mail non desiderate), il funzionario commerciale deve oggi dedicare una parte sempre più importante del proprio tempo a comprendere le esigenze e gli interessi dei prospect attraverso la loro presenza sui Social, proponendosi al tempo stesso come un esperto, più che come un semplice negoziatore di un'offerta economica.

Uno degli elementi di successo di un buon commerciale è da sempre la capacità di ottenere e mantenere la fiducia dei propri clienti. Sotto questo punto di vista, i Social Media, se utilizzati in maniera adeguata, rappresentano un'opportunità formidabile per costruire e rafforzare questo rapporto di fiducia. L'apertura e la trasparenza dei nuovi canali digitali sono dei fattori premianti per gli individui e per le azien-

de che facciano dell'autenticità, dell'attenzione al cliente e della qualità i loro punti di forza. In fin dei conti, la gestione della reputazione sui canali digitali è ormai un passo obbligato per le aziende. Come dice il titolo del recente libro di Pete Blackshaw, Global Head of Digital & Social Media per Nestlé, "I clienti contenti lo dicono a tre amici, quelli scontenti a tremila".

Un'altra opportunità per le vendite dirette scaturisce dalla possibilità di poter aggregare, preferibilmente tramite i nuovi strumenti di Social Customer Relationship Management (Scrm), tutte le attività dei clienti sui vari social network. Questo "Social Funnel", aggiungendosi al tradizionale sales funnel, contribuisce a creare una visione a 360 gradi delle attività dei clienti e fornisce maggiori opportunità alle forze di vendita di intercettare e recepire le esigenze del proprio mercato. La sfida per le aziende si giocherà, quindi, nel saper costruire un profilo completo degli utenti che comprenda gli interessi, le esigenze, le preferenze e il comportamento, nonché nella capacità di rispondere in maniera efficace e tempestiva in base alle loro attività sul social web.

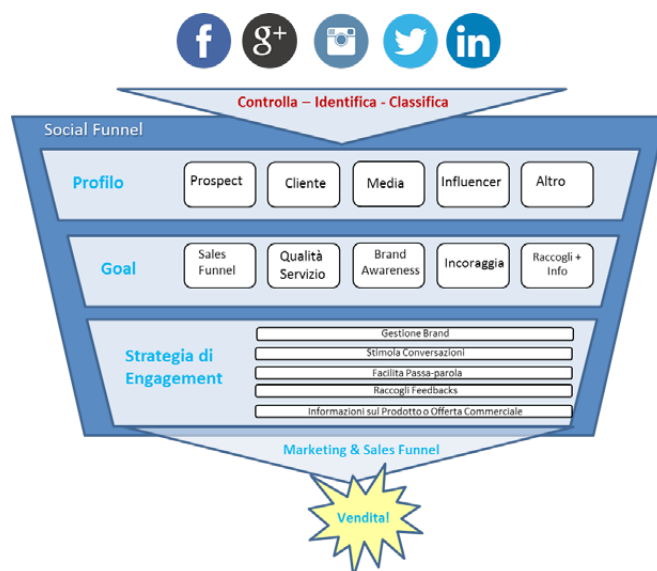


Fig. 2: Il Social Funnel

In definitiva, il rapporto tra vendite e Social Media presenta una serie di sfaccettature che rende difficile, se non impossibile, circoscrivere e quantificare l'impatto dei nuovi media sociali sul business aziendale. Certamente, i social network hanno un potente ruolo di enabler nelle strategie commerciali, ma la domanda se facciano vendere o meno è destinata a rimanere senza una risposta definitiva, almeno ancora per un po' di tempo.

Nel frattempo, dobbiamo accontentarci di rispolverare quello che dice il Cluetrain Manifesto, una pubblicazione un po' datata (è del 1999), ma che ancora rappresenta un punto di riferimento per chi si occupa di marketing: "Niente paura, potete ancora fare soldi. A patto che non sia l'unica cosa che avete in mente".

Costruire il futuro dell'azienda

Studiare il passato, analizzare il presente, essere pronti per ciò che capiterà. Sei regole per persone coraggiose che vogliono lavorare per il piacere di fare un buon lavoro e di fornire un servizio o un prodotto.



DONATELLA RAMPADO

David Packard, uno dei due fondatori della Hewlett-Packard, spiegò la ragion d'essere di un'organizzazione nel suo discorso ai dipendenti del 1960: "Voglio esaminare perché un'azienda esiste, in primo luogo. In altre parole, perché siamo qui? Penso che molte persone ritengano, erroneamente, che un'azienda esista semplicemente per far soldi. Sebbene questo sia un risultato sicuramente importante dell'esistenza di un'azienda, dobbiamo guardare più in profondità per trovare le vere ragioni del nostro essere. (...) Potete guardarvi intorno e vedere gente a cui non interessa altro che il denaro, ma le spinte fondamentali vengono in larga misura dal desiderio di fare qualcos'altro: realizzare un prodotto, fornire un servizio. In generale produrre qualcosa che sia di valore". Personalmente credo che ogni azienda possa applicare il principio "produrre e servire qualcosa che sia di valore". Se non lo si volesse fare perché comportarsi in modo etico ha un costo, si potrebbe decidere di farlo perché, a qualità di prezzo e a qualità di servizio, le persone comprano quello che più dà fiducia e garanzie.

Per pianificare le future strategie, occorre solamente una buona conoscenza del passato, competenza dell'area in cui si opera nel presente e immaginazione per quello che potrebbe succedere in futuro. Il coraggio non deve mancare. È interessante osservare come una persona risolve i problemi e le situazioni difficili:

- 1) Il coraggioso: affronta il problema e si adopera per risolverlo.
- 2) Il poco coraggioso: fugge dal problema.
- 3) Il codardo: ignora il problema ed eventualmente incolpa gli altri della sua inettitudine.

Essere coraggiosi significa anche continuare a informarsi, mettersi in gioco, parlare sinceramente, imparare tecniche nuove e creare modi nuovi per fare il proprio lavoro.

L'imprenditore che ignora il mondo esterno cessa di comprenderlo, perde le opportunità e diventa vittima delle nuove minacce di mercato.

Di seguito troverete 6 passi da attivare, dedicati ai coraggiosi.

"Tutto cambia, solo chi non ha occhi o orecchi non si accorge dei mutamenti".
(SelfBrand, fate di voi stessi un autentico Brand)

1. Ambiente circostante

Il manager accorto desidera sapere quali sono le sorprese che lo aspettano nel prossimo futuro e decide di evitarle.

Cose da fare: seguire l'andamento nazionale del mercato, del lavoro, dell'economia, della politica, della tecnologia; inoltre è necessario verificare costantemente in Internet e di persona cosa fa la concorrenza vincente. Dall'analisi dei fatti, preparare le relative strategie promozionali e di comunicazione.

Difficoltà possibili: non saper interpretare la visione d'insieme.

2. Arco temporale

Nel proprio settore quali sono stati i punti deboli del passato? Con quale rapidità sono avvenuti? Che cosa ha funzionato bene nel presente?

Cose da fare: leggere riviste del settore, partecipare a fiere, partecipare a meeting del settore, andare in libreria, visitare biblioteche e seguire corsi di formazione per osservare meglio quello che ci circonda.

Difficoltà possibili: pensare di sapere già tutto. Essere pigri. Credere che essere aggiornati non serva.

3. Stakeholder

Gli stakeholder sono tutte le parti interessate alla vo-

stra azienda, come ad esempio i clienti, i fornitori, il commercialista, la banca, la società di assicurazione, i vostri collaboratori e il governo. Tutte queste entità, che ve ne siate accorti oppure no, influenzano direttamente o indirettamente la vostra attività.

Cose da fare: decidere chi può essere interessato al vostro sviluppo e coinvolgerlo. Sollecitare un corretto interesse per ottenere sostegno, informazioni e alzare in questo modo il margine operativo.

Difficoltà possibili: credere ancora che gli altri si debbano adeguare ai vostri ritmi passivamente.

4. Gli scenari chiave

Immaginare le situazioni peggiori che potrebbero accadere e per ognuna preparare un piano d'attacco.

Cose da fare: preparare un elenco di tutto quello che vi può succedere, come ad esempio che il vostro miglior collaboratore vi lasci (malattia, licenziamento, morte...). Per ogni scenario negativo che avete immaginato, preparate una strategia difensiva.

Difficoltà possibili: non aver previsto tutto e quindi non essere preparati.

5. Chi è dei nostri

I collaboratori eccellenti e che portano ricchezza vanno formati e motivati. Le famiglie dei collaboratori vanno coinvolte.

Cose da fare: periodicamente organizzare dei corsi di formazione di customer service e corsi tecnici. Le famiglie dei collaboratori vanno coinvolte almeno una volta l'anno.

Difficoltà possibili: ritenere che i soldi in formazione e coinvolgimento siano spesi male. Non riuscire a comprendere l'ampiezza di orizzonti che un collaboratore ben formato e motivato può apportare all'intero gruppo.

6. Ritorno al futuro

Dopo aver eseguito i punti chiave da 1 a 5, valutate gli aspetti positivi, negativi e le opportunità emerse. Siate pronti per ogni evenienza e quindi progettate il futuro stabilendo uno scenario ideale che vorreste raggiungere.

Cose da fare: stabilire una meta raggiungibile e scrivere tutti i passi per ottenerla; definite esattamente chi fa che cosa e quando e monitorate costantemente gli obiettivi raggiunti.

Difficoltà possibili: non verificare che ogni passo sia eseguito correttamente e non stabilire una meta etica.



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

Fineco, il cliente ama il suo Customer Care

La “banca che semplifica la banca” ha un Customer Care multiplatforma e multiservizio. La competenza degli operatori contribuisce a costruire e migliorare la piattaforma di servizi della banca, e nuovi strumenti di contatto con il cliente sono in fase di sperimentazione.



ELENA GIORDANO

860.000 clienti, per il 98% (dati Tns) soddisfatti del servizio reso dalla banca. È questo il risultato che oggi può vantare il progetto di gestione del Customer Care di Fineco, la banca nella quale i clienti entrano (virtualmente, dato che la banca non ha sportelli, ma solo una rete di promotori finanziari) spinti per il 50% dal passaparola.

Sono due gli indicatori che monitorano questo valore: il Customer Satisfaction Index (pari a 8,5 in una scala di 10), basato sull'interazione del cliente con l'istituto, e il Trim Index, che due volte l'anno misura la soddisfazione e la consigliabilità sull'intera customer base.

Ad un livello di soddisfazione alto, infatti, corrisponde un livello di servizio ugualmente elevato.

Il Customer Care Fineco, multiplatforma e multiservizio, si compone di due aree: una interna ed una in outsourcing. La prima, composta da circa 150 operatori, si dedica a clienti con un'operatività complessa, per la gestione della comunicazione scritta (e-mail e chat) e di servizi come il trading online e i prodotti di investimento; la seconda, più flessibile ed in grado di accogliere volumi elevati, assiste e supporta i clienti con richieste ordinarie o legate al settore banking standard. Entrambe le strutture però risiedono fisicamente nella sede centrale, per poter essere allineate in tempo reale sulle novità e garantire un servizio omogeneo per qualità. Il cliente, prima di essere indirizzato ad una o all'altra area, viene segmentato sulla base di una serie di criteri operazionali e di business. Criteri che ogni mese vengono raffinati sulla base dell'evoluzione del comportamento operativo del singolo correntista.

“Sia che si tratti del servizio interno, che di quello esterno, ogni team del Customer Care viene valutato – spiega Massimo Maggioni, responsabile del Crm – attraverso cinque parametri: la percentuale di chiamate gestite, i livelli di servizio, il Customer Satisfaction Index (che riguarda esclusi-

vamente i contatti al team), la percentuale di ticket errati (ossia le chiusure improprie di chiamata), e la percentuale di problematiche risolte durante il contatto (le cosiddette chiamate 'one and done'). Grazie a questi parametri è possibile analizzare i punti di miglioramento, identificarne le cause per poi porvi rimedio”.

L'architettura di gestione del Customer Care Fineco prevede il presidio del contatto con il cliente via chat, mail, telefonate, indipendentemente dal device scelto dal cliente.

Oltre il telefono

Ad oggi il contatto avviene ancora, nella maggior parte dei casi, attraverso il telefono, ma le e-mail stanno prendendo piede, e recentemente è in fase di sperimentazione il servizio via Sms.

“Fineco offre la possibilità di gestione del conto corrente attraverso una pluralità di media facilmente utilizzabili, come il sito web, le App, il portale vocale o il servizio automatico via Sms.



Massimo Maggioni,
responsabile del Crm di Fineco

Un nuovo modo di essere banca

FinecoBank, banca diretta del Gruppo UniCredit, primo broker online in Europa e fra le maggiori reti di distribuzione in Italia, fornisce i suoi servizi via web, telefono, application per smartphone e iPad e attraverso la consulenza di oltre 2.300 Personal Financial Adviser. Conta 860.000 clienti e 39 miliardi di euro di raccolta. Offre una piattaforma completamente integrata che propone, in una logica di architettura aperta, tutti gli strumenti per investire.

Questo ha portato i clienti a cercare dunque un contatto diretto principalmente per bisogni sofisticati.

Per assolvere a queste necessità – spiega Maggioni – oggi cerchiamo di guidare i correntisti nell'utilizzo delle e-mail, facendo comprendere loro che questo strumento è efficace e più facilmente gestibile per noi. Anche in questo caso, tra l'altro, vantiamo dei livelli di servizio molto elevati: rispondiamo a più del 50% delle mail entro la giornata, e al 100% entro la giornata successiva. Il telefono, invece, richiede un'interazione più lunga, anche se pure in questo caso vantiamo livello di servizio importanti: si pensi che mediamente l'attesa al telefono non è superiore ai 20 secondi. Ci attendiamo pertanto che il cliente prenda sempre più confidenza con lo strumento della mail, anche in virtù della diffusione sempre più capillare degli smartphone. Inoltre ci attendiamo buoni risultati dagli Sms, mentre abbiamo notato che la chat non ha riscontrato grande successo".

Fineco è già pronta, infatti, ad accogliere e implementare servizi di contatto con il cliente che prevedano l'uso di sistemi tecnologici.

Formazione, motivazione, competenza

Se il Customer Care è, in Fineco, il punto di ingresso dei nuovi arrivi all'interno della banca, è fondamentale che gli operatori siano di alto profilo. Ecco perché il target di recruiting è elevato, si parla di laureati in economia e giurisprudenza. "Si tratta di risorse molto motivate, alle quali viene proposta una formazione iniziale basata su prodotti, servizi, e sulla centralità del cliente, seguita da una formazione continua. Prima a tempo determinato, poi, se dotati delle adeguate caratteristiche soprattutto motivazionali, dipendenti a tempo indeterminato, gli operatori svolgono la loro funzione sia verso il cliente, sia verso la banca, analizzando i contatti e traendone gli spunti necessari per contribuire all'evoluzione della piattaforma Fineco. Il turnover verso l'esterno è praticamente nullo. Mensilmente gli operatori, in incontri dedicati, presentano i casi di maggiore interesse e le aree di miglioramento, e procedono, eventualmente, con il fine tuning", spiega Maggioni.

Informazioni immediatamente disponibili per l'operatore

Per quanto riguarda la gestione dei dati che passano dal Customer Care, gli operatori Fineco utilizzano applicazioni sviluppate internamente, basate su infrastrutture freeware, che consentono all'operatore di avere una visione completa della posizione del cliente, la sua storia, le iniziative cui ha aderito, i canali che ha utilizzato e le interazioni con il promotore finanziario che lo segue. In questo modo l'operatore che si accinge alla gestione della chiamata, ha a propria disposizione tutti gli strumenti per analizzare e comprendere la posizione del correntista. Conclusa la telefonata, poi, l'iter prevede che la comunicazione stessa e le informazioni che ne sono scaturite vengano inserite nel sistema e messe a disposizione della banca.

GLI STRUMENTI SOCIAL

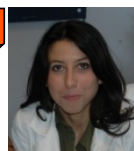
Come vive Fineco la presenza sui Social Media?

La banca ha un account Twitter da due anni e un profilo Facebook da meno di un anno. Anche in questo caso, la logica è quella che la banca applica a ogni suo punto di contatto con il cliente: partire dal basso. Ossia partire dal passaparola e trasformare il cliente in un vero fan. "Questo è un nostro punto di forza, che ci viene riconosciuto. Attraverso Facebook e Twitter, diamo ai clienti il modo di dimostrare il loro entusiasmo nei confronti della banca. Lasciamo che i clienti parlino tra loro, Fineco interviene solo a livello istituzionale, e funziona ottimamente". Non va dimenticato, infatti, che il livello di soddisfazione dei clienti della banca è altissimo, pari al 98%.

Il Contact Center: un ambiente che ostacola lo spirito di squadra

Postazioni che non lasciano comunicare, turnistica, lavoro in outsourcing: a questi impedimenti a un vero team working, occorre rispondere spingendo sulle qualità del singolo, e rendendo i responsabili più attenti alla comprensione delle loro persone. Usando, se serve, metafore calcistiche.

CHIARA MUNZI



Un Contact Center, a differenza di quello che si può pensare, non è solo un insieme di individui, ma una vera e propria squadra, in cui ciascuno deve fare ogni giorno la propria parte per raggiungere degli obiettivi comuni. Purtroppo, molto spesso anche le stesse risorse che lavorano all'interno di una struttura di Contact Center non si considerano una squadra, ma solo degli individui che condividono un grande open space, delle postazioni e molti problemi. Gli operatori lavorano su turni e incontrano i loro colleghi poche volte durante la settimana o l'arco del mese, e questo non favorisce la coesione e la creazione dello spirito di squadra.

Com'è possibile superare questo gap e queste difficoltà? Le possibilità e gli approcci sono molti e possono essere anche diversi tra loro; cerchiamo di mettere in evidenza quelli più significativi.

Dai turni alla postazione, difficile parlarsi

Ho avuto l'occasione di visitare molti Contact Center e ho potuto notare come le strutture, ovvero le sale adibite a un servizio o ad un'attività, permettono poca interazione. Qualche esempio? Pensiamo solo a come sono strutturate le postazioni: spesso le scrivanie sono molto piccole, essenziali, ci sono dei "pannelli separatori" che servono anche a eliminare i rumori della sala stessa, ma che allo stesso tempo impediscono l'interazione tra i colleghi, lo scambio, la comunicazione e la relazione. Questo porta sostanzialmente a non conoscersi, a non condividere e soprattutto a lavorare isolatamente.

Gli spazi, poi, all'interno delle strutture, sono sempre molto limitati e spesso non ci sono aree che permettono la possibilità di relazione, di riunione e di confronto; non sempre, infatti, quella che viene generalmente definita Area Break permette lo scambio e la comunicazione relativamente all'attività lavorativa che viene svolta.

Un altro aspetto che blocca notevolmente la relazione e lo spirito di squadra è certamente la tipologia di lavoro che viene svolto.

Le risorse che lavorano in un Contact Center sono collocate generalmente su turni, anche durante i festivi, su fasce orarie diverse, e spesso non hanno delle pause lunghe, quindi i momenti di tranquillità e di scambio non sono contemplati, all'interno della giornata standard. Credo che uno degli obiettivi più frequenti e ricorrenti nell'agenda di un responsabile di un Call Center sia quello di organizzare una riunione, di fare un punto con i propri collaboratori, ma questo obiettivo è anche quello che più frequentemente viene rimandato.

Le riunioni e i momenti di incontro sono ridotti all'osso, generalmente vengono fornite informazioni scarse, essenziali, magari di tipo tecnico (un aggiornamento di un listino, di una promozione): un confronto sull'attività lavorativa, sulla motivazione, sullo spirito di squadra o sui risultati raggiunti viene sempre rimandato.

Ultimo punto, non meno importante, è il lavoro in outsourcing. Ormai, infatti, la maggior parte dei Contact Center lavora su più commesse e spesso gli operatori sono intercambiabili, ovvero vengono spostati a seconda delle diverse necessità e dei picchi di attività: come si fa a coinvolgere un operatore che una settimana lavora in un progetto e quella successiva si occupa di un'altra attività?

Cerchiamo di riassumere: lo spirito di squadra si crea certamente attraverso la comunicazione, la conoscenza e la collaborazione; di per sé l'attività che viene svolta all'interno di un Contact Center fa vivere le persone a stretto contatto tra loro, ma senza creare conoscenza, collaborazione e comunicazione, anzi creando un ambiente assolutamente refrattario a tutto questo.

Lavorare sul talento e la motivazione del singolo

Quali azioni dovremmo mettere in campo, per cercare di invertire la rotta? Quali sono gli elementi chiave necessari per creare il giusto spirito di squadra? Perché serve?

La risposta è semplice: il lavoro di squadra permette agli individui di dare il massimo nel proprio lavoro. Ogni risorsa ha delle caratteristiche particolari, direi uniche; punti di forza che, uniti agli altri, permettono al progetto e all'azienda di raggiungere dei grandi risultati.

Spesso si dice che in una relazione devono esserci sempre due vincitori; in questo caso specifico, i vincitori sarebbero allo stesso tempo i lavoratori e l'azienda. L'azienda aumenterebbe le proprie vendite e i propri profitti, il lavoratore sarebbe comunque soddisfatto, perché cambierebbe il suo atteggiamento lavorativo, perché verrebbe coinvolto, perché avrebbe la possibilità di crescere e sentirsi parte di un progetto.

Tutto questo genera un'altra conseguenza: un abbassamento del turnover e anche del tasso di assenteismo. Un lavoratore motivato avrà certamente meno interesse a cercare un'altra occupazione e meno frequentemente si assenterà dal lavoro.

Il ruolo dei responsabili

Come facciamo a raggiungere questi risultati? La prima cosa è rendere consapevoli e motivati quelli che sono i responsabili che seguono le risorse all'interno della struttura: il primo passo deve sicuramente partire da loro. Come? Intanto imparando a conoscere le risorse che hanno davanti, fornendo dei feedback costanti sull'attività che le stesse svolgono, mettendo in evidenza gli aspetti positivi e quelli negativi, o semplicemente quelli che vanno modificati e migliorati.

Ciascun operatore, parlando di Contact Center, ma questo concetto può essere esteso a tutti i lavoratori, ha bisogno di sapere che chi lo gestisce non solo lo controlla, ma anzi lo accompagna nella propria attività lavorativa, sostenendola in ogni momento. Ecco perché diciamo che il responsabile è una figura chiave. È assolutamente impensabile che una struttura funzioni se colui che la gestisce non è formato adeguatamente e non ha l'esperienza sufficiente per comprendere le persone con cui lavora.

Cosa significa, esattamente, comprendere? Capire e conoscere il carattere? Oppure saper essere empatici? Comprendere le risorse significa conoscere, sapere in modo certo quali sono i loro punti di forza, quali le aree di miglioramento, quale potrebbero essere gli obiettivi da dar loro perché si migliorino nell'attività lavorativa; cercare per ciascuno di essi gli stimoli necessari per aumentare le performance, e il loro coinvolgimento.

L'altro elemento che spesso viene tralasciato, in tutto questo, è la capacità di ascolto; ci si dimentica di ascoltare attivamente chi si ha di fronte. Nei corsi di comunicazione spieghiamo all'operatore che cosa si intende per ascolto attivo e perché è utile applicarlo al telefono; chi gestisce gli operatori applica costantemente l'ascolto attivo con il suo gruppo? È abbastanza attento da cogliere tutti i segnali che le proprie risorse, più o meno direttamente, gli inviano?

Il team working, la motivazione del personale, nonché mi-

gliori risultati di performance, certamente non si raggiungono velocemente. Tutto va costruito con pazienza e con attenzione.

Ogni giorno le risorse vanno motivate, seguite, i risultati che raggiungono devono essere analizzati, le difficoltà che incontrano vanno condivise e superate assieme e magari anche con l'aiuto del gruppo.

A ciascuno il suo ruolo nella squadra del Contact Center

Ogni risorsa, come già detto, ha delle caratteristiche che, insieme a quelle delle altre, fanno effettivamente la differenza. Un po' come in una squadra di calcio, anche all'interno di un gruppo di lavoro troviamo l'attaccante, il centrocampista e perché no, anche il portiere. Pensiamo a un gruppo che svolge attività magari di outbound per la vendita di un servizio certamente di base: tutti dovranno essere dei bravi comunicatori, ma le singole differenze di ciascuno possono far modificare i risultati del gruppo nel complesso.

Quello che potremmo paragonare a un attaccante potrà ottenere maggiori risultati contattando quei clienti più difficili, quelli che magari non sono più fidelizzati; le risorse che hanno invece maggiori doti di caring potranno raggiungere migliori risultati con i clienti che hanno in passato subito dei disservizi e quindi hanno bisogno di maggiori attenzioni. Rendere i nostri collaboratori coscienti di queste possibilità li renderà maggiormente consapevoli delle loro capacità, ma anche delle loro possibilità di crescita e di miglioramento.

Organizzare degli affiancamenti per migliorare la loro formazione, la loro capacità relazionale con i clienti e fare in modo che questa formazione sia in parte anche organizzata dalle risorse che lavorano all'interno della nostra struttura, è comunque un momento molto importante.

Non ci dimentichiamo che molto spesso l'attività degli operatori, soprattutto se questa viene esercitata da molto tempo, rischia di diventare monotona, perché le problematiche che si incontrano dopo un certo periodo di tempo iniziano a essere sempre le stesse e perché l'attività lavorativa al telefono e a contatto con la clientela è anche molto stressante.

L'obiettivo di un buon responsabile, quindi, è tentare di rompere in qualche modo questa "monotonia", che potrebbe poi diventare demotivazione e tradursi in scarsi risultati. Come è ormai noto, grazie alla famosa piramide di Maslow, i bisogni delle persone cambiano anche molto velocemente e a volte quello che ci rendeva soddisfatti ad un certo punto non ci basta più. In sostanza, dobbiamo passare al gradino successivo.

Aver ben chiaro questo concetto è molto importante, perché se non riusciamo a capire a che punto della piramide sono i nostri collaboratori, rischiamo di perderli.

L'uso intelligente del tempo degli operatori



I Workforce management system ottimizzano il lavoro agli occhi dell'azienda e del personale di linea del call center, ma non ha ancora un pieno riconoscimento nelle strutture italiane.

SERGIO CASERTA

I workforce management system sono stati ideati per creare e aggiornare turni idonei ad assicurare un livello di servizio stabile e soddisfacente e tener conto delle esigenze del personale, per applicare un controllo operativo in grado di far capire il perché degli abbandoni e dei tempi di attesa oltre il bersaglio; per completare la reportistica del contact center sulle risorse umane utilizzate.

Attraverso il controllo del call center in tempo reale e la memorizzazione delle previsioni effettuate, il WFMS consente di seguire e prevedere ancora più accuratamente i parametri che incidono sullo staffing degli operatori (termine inglese che indica il presidio orario). Cioè di:

- occupancy
- shrinkage (calo) per giorno, ora, turno, ecc. ed elementi che generano lo shrinkage
- durata della gestione per intervallo
- volumi orari e per quarto d'ora.

Nel far ciò, i WFMS creano i presupposti per una gestione avanzata del personale, tutelando le risorse seriamente impegnate nel lavoro ed evitando un loro logoramento, perché anche la soddisfazione del personale incide positivamente sulla soddisfazione del cliente.

A questo si è arrivati dopo tanti anni: il primo WFMS specializzato per attività di call center è stato concepito negli anni '80 con la nascita degli Acd (Automatic Call Distribution) ed è nato con la concettualizzazione del significato di gestione del personale di un call center: insieme di scienza (analisi) e arte (sintesi, scelte, presa di decisione) che consente di avere il numero giusto di operatori, nel momento giusto, al lavoro, per rispondere a un volume di chiamate in entrata

accuratamente previsto ed entro il livello di servizio desiderato.

Infatti, il call center è una realtà complessa da organizzare: le chiamate arrivano in modo casuale, per non perderle sono accodate in un Acd e la reazione del chiamante all'attesa in coda cambia nel tempo e dipende da circostanze a contorno (quando e da dove chiama, costi della telefonata, presenza di alternative, attese sul servizio, ecc.).

Uno degli obiettivi principali del call center manager è far in modo che sia rispettato il livello di servizio stabilito, che può esser calcolato su base oraria o giornaliera, programmando turni in modo accorto.

Come si è detto prima, la gestione del personale è scienza (richiede conoscenza piuttosto precisa dei fenomeni interni ed esterni) ed arte (sensibilità non comune per trovare la soluzione ottimale che impatta sulla soddisfazione del personale operativo).

Ecco riassunti gli elementi essenziali del processo di pianificazione e gestione:

1. Raccogliere e analizzare dati "storici" sui volumi e durate delle telefonate
2. Prevedere il carico di lavoro (volume per tempi di gestione)
3. Calcolare le esigenze di personale per raggiungere il livello di servizio obiettivo per le attività in tempo reale e per far rispondere alle richieste via e-mail entro la finestra temporale obiettivo
4. Applicare i fattori di shrinkage che tengono conto di pause, formazione, ferie, assenze, eccetera, per avere il presidio di personale nelle diverse ore della giornata
5. Programmare i turni del prossimo mese, verificarli con una gap-analysis e mantenerli aggiornati man mano che la data di validità si avvicina

6. Tracciare le prestazioni e apportare le correzioni necessarie in tempo reale.

Senza una buona previsione, è inutile creare programmi di lavoro per gli operatori.

Da tenere sotto osservazione sono il volume di chiamate mezz'ora per mezz'ora e il tempo medio di gestione nel medesimo intervallo. Le previsioni devono essere anche corrette per il numero di persone che ha richiamato dopo aver abbandonato la coda: il dimensionamento va effettuato non sui volumi di chiamate, ma sulle persone che hanno chiamato il call center.

Le previsioni possono essere condotte in più modi:

- Il futuro come il passato (il primo lunedì di aprile del prossimo anno sarà uguale al primo lunedì di aprile di quest'anno)
- Fare una media (semplice: di diversi giorni analoghi; mobile: sostituendo ai dati più vecchi quelli più recenti; pesata: con coefficienti più alti per gli eventi più recenti)
- Analisi di serie temporali: isolando gli effetti dei trend e le differenze di stagionalità.

È bene specificare che per le previsioni si possono usare anche altri software diversi dal WFMS o addirittura usare un foglio Excel. Un software ad hoc sarà solo più efficiente.

Il cuore del WFMS risiede nella programmazione agevole delle risorse e nel tracking.

La situazione nei call center italiani

Esistono risorse assegnate al budget e alla previsione del carico di lavoro e altre risorse assegnate alla gestione del tempo reale, spesso detta anche sala di regia o war room, a seconda dell'ampiezza delle funzioni svolte; altre risorse sono messe infine alla gestione della qualità.

Se consideriamo i Fte (Full time equivalent) di ciascuna area, notiamo una notevole differenza tra i call center italiani e quelli esteri, che si basano su un modello di stampo anglo-americano.

Da noi abbiamo:

- Tante (forse troppe?) risorse assegnate alla gestione del tempo reale
- Altre risorse assegnate alla pianificazione
- Poche risorse assegnate al monitoraggio della qualità, rispetto al totale tempo reale e previsioni.

Il rapporto tra risorse assegnate alla gestione in tempo reale e quelle assegnate alla qualità è spesso di 3/4 a uno.

È un approccio che guarda indietro e non in avanti.

In molti call center anglosassoni il rapporto tra previsioni e tempo reale versus qualità è almeno di uno a uno nei piccoli call center; nei grandi call center è tutto a vantaggio del personale addetto al quality monitoring.

Come è stato possibile rendere efficiente la sala di regia? Ci si è arrivati nel tempo affrontando tanti problemi correlati:

1. Omogeneizzando le piattaforme e facendo lavorare meglio i sistemi di routing (call center realmente virtuale con un'occupancy più alta, non tanti silos con trabocchi da uno all'altro)
2. Lavorando sulle previsioni, per renderle sempre più affidabili
3. Facendo turni migliori ed efficienti senza penalizzare le risorse
4. Capendo che grossi difetti di pianificazione sono impossibili da risolvere in tempo reale
5. Limitando gli interventi in tempo reale, perché se un processo è sotto controllo, un intervento della sala di regia danneggia, invece di migliorare i risultati.

Quest'ultimo punto non è di immediata comprensione e andrebbe illustrato con esempi ad hoc, ma è un risultato del controllo statistico di processo: prendiamo come un'assunzione che i processi sotto controllo non vanno modificati, ma vanno lasciati evolvere naturalmente.

In un call center si è sempre o sopra o sotto dimensionati, ogni mezz'ora.

Come lavorano WFMS e sistema di routing dei contatti

Il sistema di routing invia le chiamate in arrivo agli operatori liberi loggati. Il sistema di workforce management registra tutte le attività degli operatori e i loro cambiamenti di stato (ready, pausa 626, lavoro offline, conversazione, after call, training, coaching, ecc.).

Il sistema di workforce management tiene memorizzato, per ogni operatore, il programma di lavoro assegnatogli e quindi consente di tracciare l'adherence e altre azioni operative che possono essere gestite in automatico da applicativi, anche di terze parti, che leggono e scrivono sui due database.

Ad esempio, un'applicazione residente potrebbe in maniera automatica, nel real time:

- ricordare all'operatore un'attività programmata, tra cui una pausa 626, leggendo il programma dei tempi sul sistema di gestione della forza lavoro e inviando un avviso al Pc dell'operatore; contestualmente possono essere variate automaticamente le regole di routing secondo logiche preimpostate
- effettuare una variazione al programma di lavoro, inserendo attività di autoformazione dell'operatore, laddove ci sono i margini temporali per farlo.

La tecnologia non è nemica degli operatori

Un WFMS aiuta nell'analisi ex-post a capire se le chiamate perse per abbandoni in coda, che normalmente sono correlate a uno scarso livello di servizio, sono una conseguenza di volumi inattesi, di variazione ai tempi di gestione o di mancanza di personale per assenze previste o impreviste. Quest'ultimo punto sembra istituire un controllo non gradito di assenze dal posto di lavoro. Lo stesso sistema consente di verificare puntualmente l'andamento dell'occupancy nel giorno, e obiettivo del personale (anche attraverso i rappresentanti sindacali) è che tale occupancy non sia superiore a una certa soglia di tollerabilità e di coerenza con gli altri uffici dell'azienda.

Obiettivo dell'azienda è quello di aver un'occupancy adeguatamente elevata per maggior efficienza.

Oggi il risultato si ottiene sottodimensionando gli uffici interni e facendo lavorare al massimo il front office, laddove possibile per l'azienda.

Altre strategie - come prevedere una pausa fissa tra una chiamata e la successiva - sono il massimo dell'inefficienza, perché la pausa non sarebbe correlata alla durata della conversazione appena conclusa.

Si è visto che l'approccio corretto è quello di mettere un'occupancy massima oraria (ad esempio mai oltre l'88% da budget) e a sviluppare turni con questo obiettivo.

Un WFMS aiuta a sviluppare facilmente turni che non fanno superare questa soglia in fase di scheduling, inserendo risorse in turno anche laddove l'efficienza intrinseca del call center (tipicamente le grandi dimensioni aumentano l'efficienza, cioè l'occupancy) non lo richiederebbe, e in fase di real time misura quando e quante volte questa soglia viene superata, fornendo gli elementi gestionali all'azienda, e ad eventuali rappresentanti interni degli operatori, per arrivare a un riconoscimento a chi avesse lavorato di più indipendentemente dalla causa (più carico di lavoro globale al call center, troppe assenze di altri colleghi).

Si potrebbe intervenire con cognizione di causa su chi regolarmente mostrasse un'adhrence più bassa della soglia, danneggiando in questo modo il cliente che attende di più in coda e il personale che ha lavorato oltre il previsto (l'azienda ne ha un danno d'immagine per una più bassa soddisfazione del cliente).

GLI SPECIALI DI CMI 2013

Ogni mese un argomento affrontato insieme alle aziende del settore.

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

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

WFM survey

e chiediamo di dedicarci qualche minuto del suo tempo per fornirci qualche informazione sul tema trattato nello speciale di questo numero. 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/1o1AZrjJYsQvBz7KSp2r9gWJMRNpnX9uxUx43rpOdMiQ/viewform>

Quanti operatori ha il suo contact center?
☐ <60 ☐ Da 60 a 200 ☐ Da 200 a 600 ☐ Da 600 a 2000 ☐ Oltre 2000
I WFM in un contact center sono strumenti:
☐ indispensabili ☐ utili, ma non prioritari ☐ sostituibili con semplici fogli excel
Secondo lei quali sono i campi di applicazione più interessanti? (possibili più risposte)
☐ Previsioni del carico di lavoro ☐ Programmazione, riprogrammazione e modifiche ai turni e al programma di lavoro degli operatori ☐ Tracciamento presenze e attività di front-office e back-office ☐ Tracciamento dei parametri di dimensionamento (volume, tempi di gestione, fattori di shrinkage)
In quale di queste affermazioni riconosce al situazione della sua azienda? (possibili più risposte)
☐ tante (forse troppe?) risorse assegnate alla gestione del tempo reale ☐ altre risorse assegnate alla pianificazione ☐ poche risorse assegnate al monitoraggio della qualità, rispetto al totale tempo reale e previsioni. ☐ nessuna di queste
La sua azienda utilizza già soluzioni WFM?
☐ 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

HANNO
RISPOSTO:

Aspect
Paola Annis,
Senior Solutions
Consultant



Avaya Italia
Roberto Valtorta,
Consulting
Systems
Engineer

Un sistema di WFM permette di potenziare la sala di regia di un call center. Come è possibile calcolarne il Roi?

Aspect L'adozione di un sistema di WFM non solo potenzia, ma in generale ottimizza il modo di lavorare di un contact center. In primo luogo, permette di abbandonare l'operatività "in emergenza", che sembra ancora l'unica modalità di molti call center italiani: una corretta pianificazione dei momenti di picco, anche di situazioni particolari con una distribuzione del traffico diversa dal normale, permette di iniziare la giornata con la sicurezza di avere comunque le risorse per far fronte alle diverse sfide. Con una pianificazione accurata, poi, il sistema è in grado di fornire una turnistica adeguata considerando anche tutti i possibili momenti di calo delle risorse (assenze, pause, riunioni, training, ecc.), tenendo sempre d'occhio il livello di servizio offerto ai propri clienti. Questo si traduce mediamente in un'ottimizzazione che va dal 5 al 10-12% delle risorse (Fte). Il Roi è presto calcolato, conoscendo i salari degli operatori che si possono impiegare su reparti o servizi differenti, generalmente in pochi mesi si rientra dell'investimento tecnologico fatto.

Avaya Italia Prima dell'acquisto di uno strumento di WFM, l'azienda deve necessariamente valutare la propria predisposizione a considerare eventuali modifiche ai processi e alle "policy" esistenti. Solo in questo caso l'adozione di un WFM ha il potenziale di trasformare il contact center in un modello di efficienza. Il ritorno dell'investimento non è da ricercarsi nel software di WFM, quanto piuttosto nelle potenzialità che tale soluzione permette di esprimere. Quando questo strumento è affidato a persone che sono state ben addestrate all'utilizzo e che hanno sviluppato una solida conoscenza dei principi di gestione della forza lavoro, ha il potenziale per essere il miglior investimento che il contact center abbia mai fatto. Il Roi reale di un sistema WFM ha meno a che fare con il sistema stesso, e più a che fare con la volontà della società di effettivamente implementare le sue capacità.

Bizmatica Una miglior pianificazione delle risorse attraverso una previsione futura sui picchi e una più precisa gestione del personale e degli orari di lavoro, sostenuta da un continuo monitoraggio dei risultati, non può che portare a un Roi positivo. Attraverso le soluzioni di WFM è infatti possibile un continuo e preciso controllo dei costi, oltre naturalmente a un ambiente lavorativo più produttivo, ottenuto conciliando le esigenze dell'azienda con quelle del personale.

E-Care Il sistema di WFM consente di pianificare e distribuire i carichi di lavoro in base ai volumi e alla complessità di pratiche da gestire su più sedi e aree operative, secondo logiche di ripartizione multi-skill e in modalità "first-in first-out", o in base alle priorità di lavorazione assegnate. Il Roi si può calcolare in termini di: aumento della produttività media oraria, diminuzione del back log, diminuzione dei riciccoli (pratiche rilavorate) e tempi di gestione e di attraversamento pratica e in sostanziale aumento della qualità; tuttavia il Roi è tanto più alto quanto maggiore è il numero delle sedi e delle aree operative coinvolte, le dimensioni della forza lavoro e la complessità di lavorazione delle pratiche. Ad esempio, l'introduzione del sistema sviluppato da E-Care (F@To) in una delle commesse che gestiamo su Torino, ha consentito di portare il Tma (tempo medio di attraversamento) da 3 giorni a 1,5 nell'arco di un mese, garantendo in parallelo una maggiore soddisfazione del cliente in termini di Csi (Customer Satisfaction Index).

Studio Zeta WFM, in italiano, "gestione della forza lavoro". Se ci si rivolge al WFM con l'obiettivo di sostituire i fogli Excel normalmente utilizzati dai pianificatori per la gestione nominativa dei turni del personale, dei cambi/scambi turno tra operatori, del tracciamento delle richieste/autorizzazioni di permessi e ferie, è difficile calcolare un Roi che giustifichi l'investimento, se non nel minor tempo speso dai pianificatori nel fare il loro lavoro. Se invece al WFM si attribuisce il suo significato più ampio, ovvero di calcolo periodico



Bizmatica
Andrej Carli,
Multichannel
Solutions Partner



E-Care
Francesco Grigolo,
Direttore Innovazione



Studio Zeta
Paolo Ravizza,
Partner e cofondatore

dei fabbisogni di operatori, in particolare multi-skill, di ottimizzazione dell'impiego del personale rispetto alle curve di fabbisogno giornaliero, dei vincoli contrattuali ed extra-contrattuali, di equa ripartizione degli agi e disagi di servizio, allora il Roi è calcolabile in termini di miglioramento degli Sla a parità di forza lavoro impiegata e di miglior clima aziendale.

Un sistema di WFM è utile anche quando un'azienda ha poco personale interno e molto in outsourcing? Se sì, perché?

Aspect Bisognerebbe quantificare il "poco" e "molto". Abbiamo sperimentato che un sistema di WFM ha senso sopra le 50 postazioni (anagrafiche), perché al di sotto di tale numero generalmente non si ottengono benefici così evidenti in termini di Roi e di ottimizzazione del contact center (anche se poi ogni situazione deve essere valutata singolarmente). Con lo stesso software è anche possibile fornire la turnistica a eventuali outsourcer, migliorandone la pianificazione e l'efficienza, ma soprattutto avendo il pieno controllo delle risorse e unificando le modalità di pianificazione attraverso diversi fornitori. Quindi un sistema di WFM è decisamente adatto e anzi consigliato proprio a chi ha molto personale in outsourcing, perché offre al committente maggiori informazioni e assicurazioni sulla qualità del servizio offerto, che si traduce in un'uniformità di controllo della pianificazione operativa.

Avaya Italia Una delle definizioni del WFM è la seguente: "La capacità di disporre del corretto numero di risorse, al momento giusto, per gestire con qualità e precisione il carico di lavoro previsto all'interno dei livelli di servizio concordati". Questa definizione si applica a 360 gradi e prescinde dalla localizzazione degli agenti (in house o presso outsourcer). In particolare, nelle situazioni in cui le aziende fanno ricorso massivo all'utilizzo di terze parti per l'erogazione dei servizi di contact center, la disponibilità di strumenti di pianificazione e controllo di aderenza agli Sla permette di sfruttare il potenziale di outsourcing, senza compromettere la qualità, l'efficacia e l'efficienza.

Bizmatica Il WFM consente di ottenere una gestione delle risorse umane efficace e modellabile su misura per ogni realtà aziendale sia interna che legata all'outsourcer. Il committente sarà infatti sempre in grado di definire il numero di operatori necessari rispetto agli Sla, attraverso una redistribuzione della attività che rispecchi gli accordi presi con l'outsourcer. Se inoltre l'outsourcer permette al committente di gestire la turnistica dei suoi operatori, quest'ultimo sarà in grado di schedare le persone e le attività con il massimo grado di efficienza.

E-Care L'applicativo permette di gestire il personale di aziende partner esattamente come se fosse personale interno e con le stesse caratteristiche di efficienza, proprio grazie alle possibilità di pianificazione e monitoraggio e alle caratteristiche di gestione multi-skill su più sedi e per tipologie di lavorazione diverse fra loro. La cabina di regia, inoltre, permette la gestione uniforme della forza lavoro anche da dispositivi mobili, cambiando in tempo reale le modalità di instradamento delle pratiche. Allo stesso modo può essere pensato come strumento per l'implementazione del telelavoro.

Studio Zeta Per sua natura, il WFM è teso alla gestione operativa della forza lavoro. Tanto più questa attività è delegata ad altri, tanto più prevalgono le attività di pianificazione e coordinamento centrale, come, ad esempio, la previsione periodica dei carichi di lavoro (forecasting) e il bilanciamento dei carichi tra risorse interne e esterne. Non è il campo di azione del WFM.



Costruire ponti tra IT e Contact Center

Si può risolvere il dilemma tra IT/Contact Center? Cosa viene prima: i requisiti necessari o sapere cosa è possibile fare?



LORI BOCKLUND

In 20 anni spesi tra centinaia di consulenze e progetti ho visto alcuni scenari tipici, spesso basati sulla comunicazione e la collaborazione – o sulla loro assenza – tra IT e Contact Center.

Situazioni di stallo o accuse reciproche sono situazioni comuni. L'IT sta in un angolo dicendo "Dimmi cosa volete fare". I dirigenti dei Contact Center stanno nell'altro, cercando di capire disperatamente "cosa si può fare" con la tecnologia – che sia quella che hanno o quella che viene offerta dal mercato. Il risultato è una chiara mancanza di miglioramenti e frustrazione su entrambi i fronti. Si potrebbe pensare che ci siano alcune semplici soluzioni per questo, ma niente è semplice come può sembrare. In questo articolo il mio obiettivo è mostrare alcune delle strade migliori per evitare gli stalli, costruire ponti tra l'IT e le esigenze di business e andare oltre.

"Diteci cosa è possibile"

La maggior parte dei Contact Center vuole nuove tecnologie che li aiutino a raggiungere i risultati che sono stati assegnati: fornire servizi migliori, aumentare le vendite e diminuire i costi. Hanno sentito parlare di tecnologia in vari modi, ma spesso senza grande profondità o specificità relativamente al loro mondo. Parlano con altri, si iscrivono a pubblicazioni del settore (come CMI Customer Management Insights!) e leggono cosa stanno facendo gli altri e come stanno usando la tecnologia. Partecipano a conferenze o a network locali, seminari web, visitano siti, etc. e sentono le ultime e migliori novità. Possono anche incontrare venditori, specialmente ora che le opzioni Software as a Service (SaaS) danno nuove possibilità con la sensazione di poter andare avanti senza aver bisogno del reparto IT. Questi dirigenti prestano inoltre attenzione alla loro esperienza come consumatori e considerano come potrebbero offrire nuove possibilità ai clienti. Quindi hanno meravigliose idee su quello che potrebbero fare.

Ma molti Contact Center combattono per ottenere una chiara definizione della loro "lista dei desideri" che sia in accordo con le priorità dell'IT. Si confrontano con i problemi creando la lista all'interno del Contact Center: troppi temi, temi non chiari, mancanza di chiarezza su quali problemi vengono risolti, etc. Quindi l'IT deve procedere con input dal Contact Center limitati e deve fare il meglio che può. In alternativa, i Contact Center potrebbero ricevere molte risposte negative dall'IT: non questo, non adesso, non qui,

non in linea con le altre cose che si stanno facendo, etc. Per esempio, l'IT potrebbe essere focalizzata su un fornitore che magari può essere buono per l'azienda, ma può non essere necessariamente ciò che il contact center ha in mente. Altre volte non c'è un piano IT con cui allinearsi. E se l'IT è troppo impegnato per creare il proprio piano, non avrà certo la possibilità di aiutare il Contact Center a creare il proprio. Alcune volte, le idee del Contact Center sono prese come input, ma i passi successivi non sono chiari.

Normalmente il Contact Center vuole che l'IT gli dica cosa sia possibile fare. La frase che si sente spesso è "non sappiamo cosa non sappiamo". Ad alcuni suona come un'umile ammissione che richiede altri input, ad altri suona come un tirarsi indietro. Ogni azienda ha bisogno di definire chi ha il compito di guidare una presa di responsabilità e la comprensione di quali meccanismi assicureranno che questo succeda (vedere il box "Le migliori idee per allineare il Contact Center e l'IT"). Nonostante questo, i Contact Center genuinamente vogliono sapere: cosa si può fare con ciò che abbiamo? Cosa si può ottenere con i nostri attuali fornitori? Cos'è possibile fare guardando a fornitori alternativi (inclusi quelli che l'IT "approverebbe" e altri che sono stati scoperti da noi)?

Sfortunatamente, mancando piani d'azione specifici, alcune volte emergono dei piani confusi. I Contact Center cercano di portare avanti qualcosa da soli, come ad esempio strumenti specifici per la gestione delle performance (QM, analytics, workforce management, etc.), o possono avviare soluzioni hosted/SaaS che possono sembrare indipendenti da ciò che sta facendo l'IT, ma che in realtà devono integrarsi con le altre applicazioni e le infrastrutture. I trial e le offerte dimostrative raggiungibili con un semplice click tentano i responsabili operativi. In alcuni casi, il Contact Center spera di forzare le soluzioni premise esistenti, che però possono avere bisogno di upgrade e integrazioni. L'apparentemente progetto semplice e plug-and-play può diventare una questione più grande di quanto si possa realizzare e può, persino, causare blocchi dovuti alla necessità di lavorare con il resto dell'IT o della tecnologia del Contact Center e alla fine risulta necessario basarsi sulle risorse IT. L'imperativo di collaborare e di allinearsi emerge, non importa quale strada si scelga.

"Diteci cosa volete fare"

Mentre tutto il Contact Center si concentra sui desideri e i pianificazioni, l'IT è impegnata a portare avanti progetti e a

fare piani basati su ciò di cui conoscono i requisiti. Possono avere un master plan o una lista di progetti rivolti a un vasto range di necessità dell'azienda, che rivelano quanto l'IT sia impegnata e quanto lo sarà in futuro. Sfortunatamente, potrebbe mancare la comprensione di quali siano le necessità del Contact Center se le visioni dell'IT e del Contact Center non si integrano tra loro.

L'IT può pensare sinceramente che il Contact Center abbia ciò di cui ha bisogno (nessuna nuova, buona nuova). O può pensare che la soluzione del fornitore attuale stia funzionando e quindi scegliere di procedere con un upgrade o con il mantenimento delle funzionalità garantendo un ambiente stabile e affidabile. Dato che stanno lavorando sotto scadenza e con ristrettezze di tempo e budget, è improbabile che mettano altro sulla lista dei "to do". Se il Contact Center non presenta dei requisiti obbligatori (formalmente o informalmente) con un business case, l'IT probabilmente non metterà come priorità qualche eccitante novità per le tecnologie del Contact Center.

Inoltre, sempre a difesa dell'IT, i dirigenti possono pensare di aver illustrato al Contact Center cosa è possibile fare parlando degli upgrade, degli incontri con il fornitore, etc. Il fattore chiave sta nel capire se gli incontri sono a livello dei dirigenti o a livello di prima linea. I problemi di comunicazione possono esserci a diversi livelli di entrambe le parti o tra i diversi uffici. Escludendo comunque un intento negativo, l'IT sta facendo il suo lavoro e può non essersi accorta delle mancanze o delle preoccupazioni del Contact Center. Nello sforzo di mostrare che sono pronti e volenterosi ad aiutare, spesso dicono "Ditemi semplicemente cosa volete fare..." con la promessa che poi lo terranno in considerazione. Sfortunatamente, in alcuni ambienti questo porta all'effetto opposto di frustrare il Contact Center che è bloccato sul "Diteci cosa si può fare".

Come complicare le cose

Se tutto ciò non fosse sufficiente, altri fattori possono aggravare i problemi. Un esempio è la disponibilità del fornitore attuale a discutere delle caratteristiche della soluzione. È un addetto alle vendite che cerca il prossimo affare o un tecnico esperto che vuole risolvere i problemi con un balzo in avanti nella tecnologia? È qualcuno che capisce davvero il lavoro o semplicemente una testa parlante con generiche pitch di marketing? È l'incontro con l'ufficio acquisti o con l'utente della tecnologia, o con entrambi?

Allo stesso tempo, nuovi fornitori possono farsi strada nel

Contact Center o nell'IT per posizionare i propri prodotti e le proprie soluzioni, facendo leva sui bisogni aziendali o sull'architettura superiore e sulla gestibilità. Essi possono inconsapevolmente e involontariamente creare opinioni disconnesse e divergenti in tutta l'organizzazione. L'allocazione delle risorse è una questione interna. Chi controlla il bilancio? E l'IT o il Contact Center, o l'IT sulla base delle priorità del Contact Center? Chi ha le risorse per il progetto per perseguire le priorità: l'IT o il Contact Center o un Program Management Office o altri ancora?

Naturalmente, la maggior parte delle aziende hanno risorse limitate con un budget non sufficiente e troppe priorità in competizione. Si può anche combattere per indirizzare le decisioni verso il raggiungimento di obiettivi di business entro un periodo di tempo senza dover spendere risorse. Questo rende la progettazione e l'allineamento tra l'IT e il Contact Center ancora più difficile e può rapidamente sottrarre risorse preziose.

Risolvere il dilemma

La buona notizia è che nel mezzo di tutte queste sfide, entrambe le parti sono sincere e vogliono ottenere un buon risultato. Sono semplicemente bloccati nel dilemma cosa viene prima, le necessità o sapere cosa è possibile fare? Questi due aspetti devono avvenire di concerto e attraverso interazioni. E i due gruppi devono lavorare insieme per affrontare le realtà dell'ambiente.

Un approccio per risolvere il dilemma è innescare una comunicazione appropriata e una collaborazione quando necessario. Questo approccio è spesso la norma, dato quanto tutti sono impegnati oggi giorno. Le ragioni di budget sono un buon esempio. Le persone si incontrano e parlano di cosa hanno bisogno quando le scadenze di budget si avvicinano. La sfida di questo approccio è che le persone sono spesso indietro con le scadenze, hanno poche risorse, sono di corsa e sono incapaci di discutere in modo appropriato e di tirare le conclusioni. E, ovviamente, senza un tempo ampio a disposizione, si trovano di nuovo di fronte al dilemma.

Un approccio migliore è formare una routine, che assicura una collaborazione e una comunicazione permanente. Le aziende che mettono in atto processi, risorse e meccanismi di rinforzo sono quelle che usano in modo migliore la tecnologia e ottengono un migliore risultato in termini di efficacia per gli obiettivi per il Contact Center e per l'IT.

Quelli che lo fanno nel modo corretto usano una governance strutturata e un processo chiaramente definito e compreso per la progettazione e la realizzazione dei progetti tecnologici con l'attiva partecipazione sia dell'IT che dei Contact Center. Questi usano in modo appropriato il PMO o altri gruppi. Costruiscono una routine, una comunicazione proattiva e una collaborazione, non solo un esercizio reattivo guidato dalle necessità di budget.

La chiave del successo è come far scattare le routine. Le parti responsabili assicurano che l'IT e il Contact Center costruiranno piani strategici insieme e si rivedranno con regolarità (ad esempio, ogni due anni). I aiutano a vicenda a guardare i prossimi uno o due anni almeno, magari guardando anche oltre i prossimi tre o cinque anni se questo ha senso. E garantiscono che tutti sono in grado di soddisfare le esigenze aziendali quotidiane e le emergenze. Il box mostra un elenco di idee migliori che abbiamo visto

applicare. Ci auguriamo che possiate adottare alcune di queste, o perfezionare l'approccio utilizzato per ottimizzare la pianificazione e l'esecuzione della tecnologia per il Contact Center.

Catturateli con qualcosa di eccitante

Ricorda, sia l'IT che il Contact Center lavorano duro, sono competenti, hanno buone intenzioni e spesso hanno l'obiettivo comune di ottenere maggiori vendite e servizi. Potrebbero comunque non avere sempre le stesse priorità e urgenze. Mettere in atto alcune delle idee che vi riportiamo renderà possibile evitare il dilemma e far pensare a tutti che ci siano modi per fare le cose meglio. Per la maggior parte delle aziende un fattore critico del successo sarà applicare alcuni cambiamenti nella gestione per fare in modo che queste idee entrino in funzione e formino nuove abitudini che portino a progressi positivi nell'uso della tecnologia del Contact Center.

Vuoi rinnovare la tua immagine? ContactMe!



Fotografia e Grafica Pubblicitaria per l'Azienda
(primo contatto di consulenza gratuito)



LE MIGLIORI IDEE PER ALLINEARE L'IT E IL CONTACT CENTER

1. Stabilire e rafforzare un modello culturale in cui l'IT vede il centro con il proprio cliente. Nella migliore versione, l'IT adotta una mentalità focalizzata a come aiutare il centro a raggiungere i suoi obiettivi
2. Adottare un strategia di business in cui la strategia dell'IT si allinea e supporta la strategia del Contact Center, mentre entrambe si allineano e supportano la strategia di business generale (mission, vision, obiettivi, strategia di mercato, elementi differenzianti, etc.)
3. Sviluppare una figura di collegamento per mantenere l'azienda informata su ciò che è possibile fare con la tecnologia per i Contact Center e l'IT informato sulle esigenze del Contact Center. Questa posizione si trova più spesso nel Contact Center, ma può funzionare anche all'interno dell'IT con il giusto ruolo e le responsabilità. Alcuni (le società in genere più grandi) introducono anche una risorsa in entrambi gli uffici con il compito di lavorare insieme per allineare i loro rispettivi servizi per quanto riguarda la progettazione e l'esecuzione. Indipendentemente da ciò, essi devono avere una buona conoscenza dei processi e dei sistemi di contatto e devono avere un collegamento diretto con i fornitori.
4. Assicurarsi che le risorse di supporto siano assegnate, con ruoli e responsabilità definiti. Ad esempio, l'applicazione di strumenti per il menu o per il prompting, il routing, il workflow e la gestione della performance necessitano di staff formato per avere i risultati sperati. Queste persone devono conoscere e comprendere intimamente la tecnologia come è - o debba essere - usata in un Contact Center.
5. Creare una routine e incontri mirati agli upgrade con i fornitori almeno trimestralmente. Chiunque gestisca la relazione con il fornitore deve programmarli, e chiunque può portare idee. Date al fornitore un ordine del giorno chiaro prima dell'incontro così che si possa preparare a discutere soluzioni e competenze specifiche.
6. Similmente, programmate sessioni di scambio di informazioni. L'IT aiuta il Contact Center a capire la tecnologia e le possibilità e il Contact Center aiuta l'IT a capire le persone e i processi necessari a gestire i contatti. Comprendere è l'inizio di una vera partnership. Gli scambi di conoscenza includono che l'IT veda i Rep al lavoro e che chi gestisce il Contact Center faccia visite interne per vedere le aree dell'IT, i data center, i laboratori e l'help desk o i network operations centers (NOCs).
7. Create una commissione di gestione per pianificare la tecnologia del Contact Center che preveda la presenza di dirigenti dell'IT e del Contact Center. Questa commissione ha la responsabilità di approvare gli investimenti, gestire i rischi e allocare le risorse nei progetti. La gestione comune deve coinvolgere anche il Program Management Office (PMO) o altre funzioni centralizzate per la gestione dei progetti.
8. Stabilire accordi di livello di servizio tra i Contact Center e l'IT che riguardino non solo i problemi che emergono e le soluzioni ma anche i cambiamenti giornalieri e le necessità di progetto. Poi assicuratevi che gli SLA vengano usati, monitorati e rafforzati.

Rep Universale contro Routing specializzato

Qual è il modello migliore? John Goodman e Crystal Collier di TARP si confrontano su un dibattito di lunga data.

JOHN GOODMAN e CRYSTAL COLLIER



Dal momento in cui il Centro di Risposta di GE è entrato in funzione nel 1984, è iniziato un dibattito sul payoff dei Customer Service Representatives universali (CSR) contro il routing specializza-

to sulla base di specifiche competenze o esigenze. A livello macro, la tensione è chiara: un Rep universale consente di indirizzare la chiamata a un Rep successivo a disposizione, offrendo la più ampia economia di scala e l'utilizzo di CSR. L'argomento contro è che il routing basato sulle competenze o sulle necessità consente che le chiamate facili vengano gestite anche dagli operatori più inesperti, mentre le chiamate più difficili vengono trattate da quelli più esperti, ottenendo una soddisfazione maggiore e un tasso di soluzione alla prima chiamata più alto. Come si determina quale soluzione è la migliore per voi? La risposta dipende dal vostro carico di lavoro, dalla stabilità della vostra forza lavoro, e dalla raffinatezza della vostra knowledge base. John Goodman e Crystal Collier prendono le due parti per mostrare come fare la scelta giusta per il vostro Contact Center.

John Goodman per il Rep universale

Il modello qui è un Rep universale che gestisce chiamate base post vendita su tutti i prodotti della linea. Un buon esempio è il GE Answer Center come fu originariamente progettato: tutti possono gestire le 10 domande principali su ogni prodotto e molte altre su temi dettagliati della knowledge base. Il primo livello è supportato da esperti in materia (SME) per il numero limitato di questioni che la prima linea non può gestire. Il vantaggio fondamentale dei Rep universali è che il cliente evita un IVR complesso in cui possono essere mal indirizzati, e si riducono al minimo la frammentazione della squadra e le conseguenti diseco-

mie di scala. Ogni squadra speciale supplementare di Rep è costituita da IVR addizionali e da ulteriori CSR non disponibili nella coda generale. Crystal, dovrai ammettere che ci sono dei vantaggi interessanti con i Rep universali, tra cui:

- serve un IVR più semplice con meno opzioni e meno necessità di acquisire informazioni prima di inoltrare la chiamata. Questo significa meno chiamate mal indirizzate dovute alla confusione delle opzioni.

- Necessità di meno Rep con significative economie di scala (10% -20%) e una copertura dei picchi superiore, con un'occupazione più alta per brevi periodi di tempo. Inoltre, il carico di lavoro è più facilmente prevedibile.
- I CSR hanno più chiamate che riguardano prodotti diversi della linea.
- È più facile fare outsourcing perché tutti ottengono la stessa formazione.
- Se il cliente ha una seconda domanda semplice su un altro prodotto non deve essere inoltrato a qualcun altro.
- È più semplice fare cross selling su tutta la linea di prodotti.
- È possibile creare una scala di avanzamento di carriera per i Rep universali certificandoli su informazioni più approfondite su una specifica categoria di prodotti – un'azienda di elettronica ha un CSR che diventa specialista su una particolare linea di macchine fotografiche o stampanti – in questo modo le prime linee raddoppiano il numero di esperti di settore facendo esperienza.

Devo ammettere che ci sono alcuni svantaggi, tra cui:

- Se il cliente vuole informazioni dettagliate o supporto specialistico, il CSR dovrà trasferire a un Rep di secondo livello o a un esperto del settore.
- Il CSR deve studiare una più ampia gamma di prodotti, il che significa che il tempo di formazione sarà più lungo.
- Se i prodotti o le politiche vengono aggiornati tutti devono esserne informati, aggiungendo ulteriore tempo di

formazione se richiede più di un semplice aggiornamento della base di conoscenza.

- Se il primo livello è in outsourcing, il progredire della carriera degli esperti di settore o dei Rep di secondo livello è più complicato perché può dover passare i confini organizzativi e territoriali.

Per fare in modo che i Rep universali siano veramente efficaci, ci sono alcuni prerequisiti:

- Devono essere in grado di rispondere alle prime 10 domande su ogni prodotto e su ogni funzione.
- Devono avere esperti di settore all'interno della squadra o come secondo livello, disponibili tramite un altro semplice.
- Il CSR richiede un programma per far diventare specialisti o progredire per diventare supervisore. Questo evita che i migliori Rep si annoino o preferiscano andarsene.
- Gli esperti specializzati (SME) gestiscono o chiamate di routine o restano inattivi se non ci sono chiamate specifiche.

Chi lo fa bene: GE, Bath and Body Works e Frontier Communication usano tutti Rep universali. Alla Frontier Communications, che ha sistemi di telefonia e Internet in 28 stati, Lynn Holmgren, VP Service, ha scoperto che i CSR erano affamati di conoscenza e volevano tutti dare supporto sulla tecnologia broadband, la fatturazione e i problemi di riparazione. Risultavano quindi essere più Rep universali piuttosto che specialisti. Le chiavi del successo di Holmgren per il rafforzamento e la creazione di competenze sono state una formazione intensa per i supervisori sul coaching e il rafforzamento del CSR, e la costruzione di una potente base di conoscenza così da non dover reinventare il sistema. La formazione del supervisore dura quattro giorni ed è così importante da riempire il 30% del suo tempo personale per poterla svolgere di persona, e coinvolge tutti i direttori esecutivi. È un impegno di tempo enorme, ma permette di assicurarsi che i supervisori sappiano ciò che è necessario sapere e mostra loro quanto questa conoscenza sia fondamentale. I supervisori hanno 18 mesi per diventare formatori, altrimenti vengono licenziati.

In Bath and Body Works, la chiave è stata il miglioramento continuo e la celebrazione dei successi. Il call center sollecita proposte sia per il rafforzamento dei processi sia per il miglioramento del KMS, non solo dai Rep del call center, ma anche dalle migliaia di soci del punto vendita che supportano. Questo Call Center ha 80 CSR universali e supporta sia consumatori sia soci del punto vendita dato che i tipi di domande che fanno hanno un alto livello di similitudine. Le proposte vengono vagliate da un comitato di Rep di prima linea, senza che nessuna venga scartata di principio e viene data risposta a tutte. Inoltre, ogni settimana si svolge il "Venerdì del ringraziamento" dove si condividono i suggerimenti migliori e le storie di successo.

Infine, il Canadian Tire Financial Service, contact center pluripremiato, ha migliorato i suoi Rep di prima linea supportati da un'effettiva base di conoscenza. John Levassur, ex VP del Servizio Clienti, ha incoraggiato i suoi CSR a fissarsi su un problema fino a quando non viene risolto, così da alzare

i tassi di conclusione alla prima chiamata. Levassur spiega che "Quando hai una prima linea rafforzata, un supervisore che supporta e una knowledge base efficace, sono possibili anche FCR più alti. Il CTFS non ha raggiunto un livello superiore nemmeno con gli attuali livelli di performance molto alti."

Crystal Collier per il Routing con squadre specializzate

John, mentre il concetto di Rep universale sembra più facile da organizzare e gestire, i punti di forza del routing con squadre specializzate sulle competenze o sui bisogni sono chiari. Queste squadre sono più in grado di gestire chiamate difficili e di regolare carichi di lavoro in evoluzione rispetto ai Rep universali. Inoltre, il servizio clienti può fornire un servizio migliore ai clienti su un particolare prodotto e/o marca.

I vantaggi sono molto interessanti per le organizzazioni che hanno un numero elevato di chiamate complesse e un prodotto e ambiente di supporto dinamico. Questi comprendono:

- I CSR devono ricordare meno informazioni su un numero di prodotti minore.
- Il tempo di formazione è inferiore del 30-50% con effetti più efficaci dato che i CSR hanno meno informazioni da assorbire.
- La creazione di responsabilità e l'ottenimento di cambiamenti di atteggiamento sono più facili quando i CSR hanno responsabilità minori – sia per quanto riguarda i CSR che per quanto riguarda i responsabili delle squadre.
- I CSR avranno più successo se avete un sistema CRM che non fornisce un'immagine comprensiva del cliente e dell'intera gamma del prodotto.
- Gli upgrade, in caso di nuovi prodotti, sono più semplici, la notizia deve essere comunicata solo a un settore specifico.
- I Rep migliori o quelli che hanno bisogno di maggiore formazione sono facilmente identificabili così da creare maggiore produttività.
- La soddisfazione dei lavoratori è più alta perché c'è un maggiore allineamento e si lavora in squadre più piccole – i team migliori sono formati da 20 o meno Rep.
- I supervisori devono sapere meno cose e hanno bisogno di meno formazione perché i loro Rep hanno uno scopo specifico.
- Esistono meno domande da parte dei clienti che necessitano di essere inoltrate a un secondo livello perché i CSR hanno più esperienza e confidenza nelle loro risposte.
- Infine, le progressioni di carriera sono superiori attraverso team progressivamente più formati.

Ammetto che ci sono alcuni svantaggi, come ad esempio:

- L'IVR deve essere più complesso e deve ottenere sufficienti informazioni per inoltrare con precisione la chiamata del cliente.
- C'è una minore capacità di muovere i supervisori per coprire assenze e malattie perché anche i supervisori sono specializzati.

- C'è maggiore inattività dello staff in attesa delle chiamate; ogni gruppo si interfaccia con una quantità diversa di chiamate in entrata. Il cross training può mitigare questo effetto.
- C'è una maggiore difficoltà di outsourcing poiché la specificità si applica ai diversi team
- Un IVR più complesso aumenta la possibilità di inoltrare la chiamata in modo sbagliato. Una volta che una chiamata viene inoltrata in modo sbagliato, è più difficile essere reindirizzati in modo corretto
- Se il cliente ha una seconda domanda su un prodotto o un tema diverso il Rep deve trasferire la chiamata.

Perché questo funzioni bene, è necessario:

- Buona formazione con esperienze lavorative diverse per diversi settori
- Avanzamenti di carriera coerenti con adeguati aumenti di paga
- Frequente previsione del carico di lavoro e dei requisiti di personale e flessibilità nella disponibilità dello staff. CSR domiciliati possono essere aggiunti in caso di picchi di lavoro.
- Almeno alcuni membri dello staff devono essere formati su temi vari per aiutare a coprire i picchi.
- I CSR devono comprendere il valore dell'educazione del cliente.

Chi applica bene il routing basato sulle competenze? Amway ha creato diverse suddivisioni che sono facilmente distinguibili dalla IVR e con una suddivisione in 800 numeri tra domande fondamentali (di base), domande comprensive (con un numero maggiore di temi), esperti di contenuto e distributori. Monica Stitt, direttore del servizio di distribuzione, riferisce che i tempi di formazione per il primo livello CSR si sono ridotti notevolmente. Si può poi progredire verso categorie più avanzate del prodotto o a servire i distributori di alto livello più esigenti. I CSR iniziano a lavorare con una formazione di base e ricevono aggiornamenti successivi mentre progrediscono, rendendo l'assorbimento di informazioni più semplice.

Qual è la risposta?

Siamo entrambi d'accordo che decidere se è giusto usare Rep universali o routing basato su competenze o necessità dipende dalla propria situazione particolare. La scelta è raramente collocata su un estremo.

Nel prendere la decisione dovete considerare questi sei criteri.

1. Mix del carico di lavoro: più alta è la percentuale di chiamate semplici, più è possibile spostarsi verso i CSR universali.
2. Qualità del CRM e KMS: più alta è la qualità dei sistemi di sostegno, più conveniente è utilizzare i CSR universali.
3. Dinamismo del prodotto e di marketing: più cambiamenti si prospettano, più avrete bisogno di team specializzati, ma potreste scegliere di avere 800 numeri diversi

per ogni prodotto o un IVR complesso che confonde i clienti.

4. Variazione del carico di lavoro: più variazioni ci sono nel volume dei contatti, più universali dovreste essere così da poter sistemare le variazioni con costi non alti.
5. Costo della forza lavoro e stabilità: più valore date alla stabilità della forza lavoro, più probabilità avrete di applicare con successo i Rep universali.
6. Il servizio e la competenza sono elementi di differenziazione – usate il SBR se i dirigenti vogliono investire in personale per mantenerlo e preferiscono pagare per un livello di produttività inferiore.

Come si può vedere, la risposta non è semplice. La decisione richiede un'analisi realistica. Purtroppo, la maggior parte dei direttori dei call center scelgono un modello che li fa sentire tranquilli e che rientra nella quantità di personale che hanno, portando spesso a costi extra e a turnover.

Un ottimo esempio di come un sistema può evolversi è Harley-Davidson, dove Jim Middlebrook, manager dell'Enterprise Contact Center, ha portato un consolidamento dei vari Contact Center della società con una miriade di specialisti. Il suo primo passo è stato l'analisi del carico di lavoro e della capacità del processo di gestione e applicazione della conoscenza. Middlebrook ha poi scelto un sistema a due livelli, dove i dirigenti di primo livello sono stati incoraggiati a riempire qualsiasi livello di esperienza necessaria tramite una formazione supplementare e un uso rigoroso del processo di gestione della conoscenza e della knowledge base. Ha poi richiesto a tutti i dirigenti di secondo livello di documentare con rigore qualsiasi questione dovesse essere studiata off line in modo da non essere oggetto di una ricerca successiva. Questo ha permesso alla squadra Tier 1 di aumentare il tasso di risoluzione al primo contatto in molte operazioni. Per un gruppo di 80 dipendenti ci sono due coordinatori a tempo pieno che prendono i temi documentati dai CSR di secondo livello e li formattano e indicizzano in una knowledge base che può essere facilmente recuperata dal ricercatore di primo livello. Quando gli venne chiesto in che parte dello spettro specialista-universalista si poneva, Middlebrook rispose "Giusto nel mezzo, muovendomi verso l'universale quando la knowledge base diventa più completa, ma questa, ovviamente non sarà mai completa al 100%".

Un altro beneficio di questa posizione verso i generalisti: Middlebrook stima che il costo dell'amministrazione del personale e delle spese generali di valutazione è diminuito del 35% in quanto meno unità devono essere analizzate separatamente. Il modello con Rep universale ha un intrinseco vantaggio da una prospettiva economica e di gestione della forza lavoro. Comunque, il routing basato sulla competenza e sulle necessità fornisce maggiore flessibilità, agilità e customizzazione in un ambiente dinamico. I sei fattori sopraelencati devono essere presi in considerazione quando si decide quale modello o quale ibrido va bene per voi.

L'IVR nel 2013 e oltre

I responsabili del servizio clienti dovranno affrontare una decisione critica: rifuggire, abbracciare entusiasticamente o bilanciare la tecnologia IVR.



JAY MINNUCCI

Come consulente dei contact center con una specializzazione in Interactive Voice Response (IVR) e nella progettazione di call-routing, ci si aspetterebbe che la mia prospettiva per il futuro di questa tecnologia punti al rialzo. Sicuramente, la tecnologia sta facendo passi in avanti. I sistemi di riconoscimento vocale continuano a migliorare e le aziende stanno mettendo le intelligenze artificiali in cima nelle loro scelte sui sistemi così da avvicinarsi il più possibile all'opzione dell'"agente automatico". I risparmi resi possibili da queste applicazioni avanzate sono eccezionali e quando la tecnologia avanzata si integra con un rapido ROI, le prospettive future diventano decisamente rosee. Quindi, perché non posso lanciarmi nell'affermare che il sistema IVR sarà il beniamino del settore dei contact center nei prossimi anni? Rispondere alla domanda aiuta a sottolineare che i sistemi IVR sono multifunzionali. Nel centro di contatto di oggi l'IVR esegue questi cinque compiti:

- 1 Fornire messaggistica conforme con efficacia
 - 2 Autenticare i chiamanti (per esempio, identificare il chiamante e riconoscerlo come qualcuno che può ricevere informazioni relative a un determinato account)
 - 3 Gestire le transazioni self-service fino al loro completamento
 - 4 Inoltrare le chiamate al rep con le corrette qualifiche per gestire le esigenze del cliente
 - 5 Raccogliere dati sul comportamento del chiamante.
- Poiché si stanno implementando una serie di compiti diversi, le prospettive per il futuro sono più difficili da prevedere. Alcune attività possono diventare più importanti in futuro, altre meno. La tecnologia non è un ostacolo - questi compiti possono essere gestiti con la maggior parte dei sistemi IVR attuali, e nel futuro ne saranno ancora più capaci. Eppure, le aziende stanno procedendo con cautela, restie a immergersi e automatizzare ulteriormente l'interazione cellulare.

Ostacoli per il domani

Mi vengono in mente tre motivi che giustificano l'esitazione. Il primo è la soddisfazione del cliente. Molti sistemi IVR hanno migliorato con successo la loro efficienza nel corso degli anni, ma spesso questo è avvenuto a scapito dei nostri clienti, costretti a sopportare lunghi messaggi senza interruzioni, confusione nelle opzioni di menu e più errori di traduzione di quanti il fornitore sarà mai disposto ad am-

mettere. I tempi di fruizione superiori ai tre minuti sono i più comuni e, nella maggior parte dei casi, il risultato finale è un trasferimento al reparto competente con cui la conversazione ricomincia da capo. Qualsiasi raccolta di dati affidabile mostra che più tempo il cliente impiega per navigare con l'IVR, minore è il grado di soddisfazione dello stesso.

Il secondo problema che sta rallentando l'entrata in funzione dell'IVR è la complessità. I prodotti e i servizi che sosteniamo, le normative di conformità relative all'autenticazione del chiamante e le necessità organizzative riguardanti le informazioni che si possono assumere da ogni singola chiamata sono i fattori che rendono la gestione delle chiamate più complessa. Storicamente, i sistemi IVR riescono a gestire le chiamate semplici, ma hanno difficoltà quando la richiesta diventa più articolata.

L'ultimo problema significativo che influisce sulla futura implementazione dei sistemi IVR è lo smartphone che tenete sempre con voi. Gli attuali telefoni cellulari rendono l'accesso al web veloce e facile e molte aziende stanno semplificando l'accesso tramite App disegnate appositamente per il traffico mobile. Ora, quando un cliente si trova ad affrontare una transazione che ritiene essere abbastanza di routine, il canale di accesso scelto è sempre quello web tramite uno smartphone. Mentre le operazioni più semplici sono fatte sul web, sempre meno vengono trattate dal nostro sistema IVR. Come risultato, molti centri di contatto hanno visto precipitare il self-service IVR nei tassi di completamento delle attività, e questa tendenza continuerà nel futuro.

La direzione della tecnologia

Nonostante questi problemi, i fornitori di tecnologia continuano a progredire e ad apportare miglioramenti impressionanti ai sistemi IVR. Molti sono concentrati sul percorso "predittivo", in cui il sistema IVR analizza la storia passata di un cliente e gli altri indicatori per personalizzare le opzioni per ogni chiamante. Viaggia spesso all'estero? Gli offro l'opzione di sentire i tassi di cambio delle valute - anche se il suo vicino non otterrà mai questa opzione chiamando lo stesso numero. Ha inviato una lamentela recente come proprietario di casa? Potrebbe ricevere una lettura dello status della sua situazione prima di ascoltare le opzioni che normalmente accolgono i clienti. Certo, le previsioni possono solo fare questo. Molti considerano l'IVR come il Santo Gral che ha la capacità di ridurre l'organico gestendo chiamanti e aumentando la qualità del sistema come se fosse un rappresentante automatico.

Per arrivare a quel punto bisogna avere un sistema IVR ben integrato che impiega il miglior sistema di riconoscimento vocale. Ma, come molte aziende hanno scoperto, anche questo non è sufficiente. I fornitori offrono ora intelligenze artificiali che imparano da ogni interazione, contribuendo a costruire un vocabolario più ampio che comprende più efficacemente il chiamante e risponde con informazioni giuste. L'obiettivo è quello di essere colloquiale e, dato che l'IVR continua a migliorare, i clienti saranno sempre più disposti a dialogare con questo al posto che con un rappresentante "umano".

Le opzioni da considerare

Quindi, la tecnologia sta migliorando, ma altri fattori stanno cospirando per rendere il sistema IVR meno considerato del suo vero potenziale. Quindi la domanda è: cosa si otterrà da tutto questo e cosa significherà per il futuro dell'IVR? La parola che meglio riassume il futuro di IVR è stratificazione. I sistemi IVR sono stati utilizzati in maniera abbastanza costante nel corso degli ultimi due decenni, ma i prossimi cinque anni vedranno cambiamenti sostanziali che porranno i contact center in uno di questi campi:

Fuggitivi

Quelli che hanno calcolato l'impatto negativo del sistema IVR sulla soddisfazione del cliente e hanno ottenuto un miglioramento nell'efficienza quasi nullo smetteranno di usare l'IVR. Questo sta già accadendo, alcune aziende che in precedenza avevano scommesso pesantemente sul riconoscimento vocale free-form ("Con parole tue, dimmi quello che vuoi...") stanno ora smantellando tali sistemi a favore della vecchia scuola del menu "premere uno" (o nessun menu del tutto) e di un rapido accesso al contatto umano.

Entusiasti

Le aziende disposte a scommettere più pesantemente sulla tecnologia e/o quelle con una base di clienti esperta di tecnologia, continueranno a investire nei sistemi IVR. Queste aziende vogliono fare investimenti nel sistema di vendita all'ingrosso pienamente integrati con il CRM e altri database clienti e sceglieranno di ampliare continuamente l'IVR per promuovere sempre più il suo uso e il passaggio al self service.

Bilanciati

Molte aziende si collocheranno a metà tra i fuggitivi e

gli entusiasti, seguendo circa la stessa strategia di oggi. Dove sono ritenuti potenzialmente promettenti, si effettueranno gli investimenti per aumentare e ampliare il self-service e inoltrare le chiamate in modo rapido e accurato. Ogni investimento sarà destinato a un determinato obiettivo e l'attenzione sarà concentrata sul raggiungimento di un certo rendimento, senza incorrere in alcuna riduzione nella soddisfazione del cliente. I cambiamenti saranno lenti e la tecnologia su cui si basano sarà simile a quello che usiamo oggi.

Certo, il settore in cui si opera avrà un certo impatto sulla scelta delle aziende. Ma molti altri fattori entrano in gioco, compresa la cultura, il branding, le competenze tecnologiche e l'adeguamento al rischio. Mentre le aziende pesano questi fattori, si troveranno a schierarsi in uno di questi campi.

L'impatto della stratificazione

Questi approcci così diversi porteranno a un'esperienza diversa da parte del cliente. E, dal momento che interagiscono con diverse aziende, i clienti avranno l'opportunità di sperimentare ogni approccio e di costruirsi la propria opinione a riguardo. È proprio nella costruzione di questa opinione che l'azienda deve agire strategicamente sull'IVR.

A volte si è tentato di piantare tutto e rispondere a tutti con un operatore dal vivo. I clienti lo amano... a meno che la loro chiamata non debba essere inoltrata perché la prima persona che risponde non li può aiutare. Quando le cose vanno male come in questo caso, cominciano a pensare ad altre aziende che possono contattare e si chiedono perché "loro" sembrano così tecnologicamente avanzati, mentre "noi" sembriamo superati. Se troppi clienti cominciano a pensarla in questo modo, l'opzione "live rep" non è solo troppo costosa, ma, in alcuni casi, può danneggiare l'immagine del marchio.

Naturalmente, il "loro" con cui vi comparano non è sempre il primo della classe in termini di tecnologia. In alcuni casi potremmo essere noi quelli che usano la tecnologia più avanzata, ma può non funzionare sempre nel modo previsto. Se i clienti devono ripetersi troppo spesso e sentono più volte le stesse informazioni, il servizio non rispecchia quello che si aspettano. Cominciano a chiedersi perché "noi" usiamo tecnologie poco avanzate, mentre "loro" (il concorrente) gli consentono di ottenere un contatto umano senza tutte queste sciocchezze tecnologiche.

Si tratta di qualcosa di più del self-service

Storicamente, il ricavo dell'IVR è stato tutto nel self-service. Aumentare il tasso di completamento rende l'investimento sensato. Questa è una visione miope e, dato che le opportunità per il self service offerte dall'IVR diminuiscono, dobbiamo iniziare a guardare a esso più come uno smistatore intelligente e meno come un modo per diminuire le telefonate. Ma questo è corretto, perché l'IVR può ancora offrire una grande valore aggiunto se usato correttamente:

AUTENTICARE E SELEZIONARE: *Identificare il chiamante e rimuovere i chiamanti sbagliati può far risparmiare molto tempo*

SMISTAMENTO INTELLIGENTE: *Una volta che si sa chi sta chiamando e perché, si può smistare la chiamata nel modo giusto, riducendo i trasferimenti e migliorando il risultato*

INOLTRO INFORMATO: *se un IVR funziona correttamente, può inoltrare una chiamata, mostrare automaticamente i dati del cliente e fornire informazioni su servizi utilizzati in precedenza prima di dover dire "pronto"*

"Loro" vengono visti come l'opzione più customer-friendly e ci si rende conto che un forte investimento in tecnologia può costare caro per quanto riguarda la soddisfazione del cliente e la sua fedeltà.

Purtroppo, la reazione dei clienti non è facile da prevedere e la maggior parte di noi tratta con clienti appartenenti a fasce d'età molto diverse, con livelli di reddito differenti e con background culturali vari. Il profilo dei clienti deve essere considerato quando si sviluppa una strategia di IVR, contemporaneamente alla pressione interna relativa ai costi e ai requisiti per supportare la tecnologia scelta.

Una decisione critica

La decisione che i responsabili del servizio clienti devono prendere è tra rifuggire, abbracciare entusiasticamente o bilanciare la tecnologia IVR e questa decisione si rivelerà fondamentale nel futuro. A differenza di molti altri sistemi che acquistiamo, l'IVR è customer-facing e manda un forte messaggio al cliente sulla nostra cultura. L'impatto che ha un errore va ben al di là dei costi, andando a influenzare nel cuore il livello di soddisfazione del cliente. Il rischio è sostanziale, ma il ritorno lo sarà ancora di più per coloro che prenderanno la giusta decisione e la eseguiranno alla perfezione.



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