



La trasformazione necessaria

La crisi che stiamo ancora attraversando è di carattere strutturale. Per riuscire ad attuare una vera trasformazione occorre cambiare le organizzazioni, renderle più trasparenti, più collaborative e più attente ai bisogni del cliente.

Parole? Forse, con il social business, anche realtà.

LETIZIA OLIVARI

Chi ha pensato che l'avvento del web 2.0, dei social network, degli smartphone fosse una grande opportunità solo per fare più velocemente le cose del passato ha preso una grande cantonata. La rivoluzione digitale e social coinvolge profondamente le organizzazioni, cambia il modo di rapportarsi delle persone,

impone più trasparenza e più collaborazione. Senza questo cambiamento radicale, social media e app non faranno la differenza. "Saranno una carrozza senza cavalli" dice Rosario Sica, Ceo e Co-founder di Openknowledge la società che organizza da sei anni il Social Business Forum. Il modello del network collaborativo scuote alla fondamenta le organizzazioni così come siamo

abituati a conoscerle, impone nuovi modelli di leadership e anche nuovi modelli di comportamento e attitudini per i lavoratori.

Occorre partire dalla consapevolezza che i nuovi processi dettati dai social media vanno a cambiare radicalmente le organizzazioni e solo se ciò accade si ottengono vantaggi duraturi dalle nuove soluzioni adottate



Rosario Sica,
Ceo e Co-founder di
Openknowledge



GLI SPECIALI DI CMI

22

Analytics: come districarsi tra le diverse soluzioni

Analytics è un termine, oggi molto diffuso, che indirizza la capacità di trovare dei significati in una grande quantità di informazioni disponibili, già raccolte o comunque facili da raccogliere e allo stesso tempo di applicare tale sforzo di raccolta e analisi, utilizzando specifiche metodologie/modelli/tecniche, per risolvere specifiche esigenze. Il fine degli analytics determina la metodologia da applicare, l'oggetto da analizzare e le tecnologie necessarie per acquisire e trattare il formato delle informazioni necessarie.

SOMMARIO

- 3 L'email marketing converte ancora
- 4 News
- 6 Buone prassi: i risultati del benchmarking 2013
- 10 I clienti si ricordano di noi?
- 13 Imparare per risolvere
- 14 Ecommerce e Personas: quali sono i comportamenti di acquisto dei clienti online?
- 18 Misurare il Social Media ROI: missione impossibile?
- 20 Passione e processi CRM: un binomio possibile? In Ducati si
- 22 Gli Speciali di CMI
Analytics
Contributi dalle aziende
- 26 Le voci di dentro (le organizzazioni)
- 28 Misurare la qualità del servizio telefonico
- 30 L'evoluzione del Contact Center

Intervista a Rosario Sica, Ceo e Co-founder di Openknowledge

È possibile spostare i processi di business in ottica social business con una trasformazione graduale oppure occorre un cambiamento deciso?

La trasformazione in atto non è solo legata alla necessità di rivedere i propri modelli di business, ma è legata alla consapevolezza che sono andati in crisi i modelli di management con i quali sono state costruite le imprese. Per attuare un social business transformation occorre essere un po' radicali perché la velocità del cambiamento non è un fattore secondario. Il modo in cui noi saremo in grado di intercettare le nuove necessità farà differenza sul modo di essere competitivi. Occorre creare organizzazioni più resilienti, agili e veloci.

È un cambiamento nato con l'avvento del web, ma oggi abbiamo tutti gli strumenti per attuarlo?

Oggi non siamo di fronte solo a modalità nuove per fare cose vecchie, stiamo cambiando schemi mentali che coinvolgono in modo profondo le organizzazioni. Se inizialmente il marketing era affascinato dalla possibilità di essere in contatto più stretto con i consumatori, oggi emerge chiaramente che in un modo sempre più connesso e informato devo cambiare il modo di fare impresa, essere etici o political correct deve corrispondere al vero operato aziendale. Il social business sta diventando un modo per essere aziende migliori.

Quali sono i cambiamenti più urgenti?

Oggi occorre pensare a un'impresa non più come un'organizzazione statica, ma come un'organismo vivente. Non ci possiamo più permettere aziende organizzate per silos, bisogna cominciare a ragionare in termini di collaborazione. Se immagino un'organizzazione in termini di network, se osservo i i nodi della rete che sono le persone, posso fare delle inferenze, avere delle visualizzazioni dinamiche dei dati e questo significa poter vedere on going cosa sta accadendo e quindi poter calibrare in modo continuo gli interventi. Oggi dobbiamo fare il punto nave continuamente, perché quando cambiano le condizioni e arrivano gli tsunami dobbiamo essere in grado di riorientare le azioni molto velocemente.

È capitato che un progetto social fosse l'attivatore del cambiamento oppure se l'organizzazione non è già cambiata i progetti social sono destinati a morire?

Il marketing e le vendite hanno capito per primi che occorre

cambiare qualcosa, ma è chiaro che non ha senso provare a fare cose nuove con modalità vecchie. Bisogna inventarsi dei comportamenti nuovi, dobbiamo stare attenti a fare carrozze senza cavalli.

E voi lo avete proposto con il tool kit...

Il Social Business Toolkit e le sue 59 carte sono il secondo passaggio dopo il Social Business manifesto dell'anno scorso. Abbiamo sentito la necessità di raccontare in modo sistematico l'approccio a questo cambiamento per dare un metodo e una visione di insieme. Finora gli approcci sono stati parziali perché sono stati isolati, se pensiamo a un'organizzazione nella sua complessità, tutte le funzioni aziendali sono coinvolte. Con il Social Business manifesto abbiamo creato una vision strategica, in seguito grazie a una serie di progetti a macchia di leopardo abbiamo costruito un approccio sistemico. Oggi sono poche le aziende che hanno implementato una strategia complessiva. Quello che è affascinante è che è un mondo tutto da costruire, quindi c'è uno spazio enorme in termini di opportunità anche di business.

Sta aumentando la consapevolezza della necessità di cambiamenti più radicali?

Dalle esperienze che stiamo facendo e dagli ultimi incontri capiamo che c'è molta più consapevolezza, anche perché è evidente che le cose non stanno funzionando, che occorre un approccio strategico, perché la tattica non basta più. Inizialmente i progetti erano dei tentativi, qualcosa di positivo è emerso altro è stato messo da parte.

Si sta facendo anche strada l'idea che occorre maggiore collaborazione all'interno dell'azienda. Ed è un passaggio delicato perché per decenni abbiamo lavorato sui modelli di Taylor e di Gaant, sono stati ottimizzati i processi parcellizzandoli. Oggi questo funziona solo in parte, perché nella knowledge economy il lavoro più costoso è quello intellettuale ed è più efficace quando diventa intelligenza collettiva.

Collaborare e competere nello stesso momento non è semplice!

È quasi un ossimoro. Certamente occorre rivedere anche i sistemi motivanti interni. È ovvio che se una persona riceve un premio in base ai risultati individuali, o se all'interno della stessa organizzazione region diverse sono messe in competizione tra loro è molto difficile condividere best practice.

L'email marketing converte ancora

Sono ormai alcuni anni che gli investimenti pubblicitari spostano quote sull'email marketing che rimane oggi lo strumento di digital marketing a più alto tasso di conversione. Ma cosa è cambiato, negli ultimi anni? Cosa vuole e cosa si aspetta l'utente, dalle nostre comunicazioni? Perché investire ancora in email marketing?

Possiamo trovare queste e altre risposte analizzando i dati contenuti in Email Marketing & Co., ricerca che nasce da una collaborazione tra **MagNews**, key player italiano per l'email marketing e **Nielsen**, leader mondiale nella ricerca di mercato. La ricerca fa seguito a Email Marketing Trends 2011 e a Digital Marketing Trends 2012 ed evidenzia il trend della user experience rispetto allo strumento dell'email, anche nell'ottica della multicanalità.

L'infografica mostra alcuni punti chiave dell'email marketing multicanale 2013. È lo stesso utente che li illustra al marketer: continuare a investire in email marketing perché gli utenti lo desiderano, essere responsive, rilevante e multicanale sono gli argomenti chiave.

Dalla ricerca l'email marketing emerge come strumento consolidato: la maggior parte delle persone (58%) è connessa tre ore al giorno o più (heavy user), si connette da dieci anni, utilizza in media due indirizzi email, riceve in media trenta email al giorno. Controllo delle email, ricerca di info e navigazione sui social le attività più frequenti; Gmail e Hotmail i domini più utilizzati (con una crescita per il primo e un calo per il secondo).

Se nella ricerca 2011 (Email Marketing Trends 2011), il 29% del campione dichiarava di leggere le email da mobile, nel 2012 (Digital Marketing Trends 2012) questi erano il 40% e nel 2013 il 55%.

Chi si connette da mobile è in prevalenza giovane: solo il 29% degli ultracinquantenni consulta le email da mobile, a fronte di un 66% tra i "millennials" di 16/25 anni. Nel 60% dei casi è uomo, a fronte di un 48% "rosa" nel campione considerato.

L'utente è dunque sempre più connesso e più confidente rispetto allo strumento email.

Oltre a questo, perché vale la pena investire in email marketing, nel 2013?

Intanto perché il canale non appare ancora saturo: l'utente si aspetta di utilizzarlo ancora di più negli anni a venire. La posta elettronica viene percepita come più economica, veloce ed ecologica della posta tradizionale e si pensa che la sostituirà completamente.

Nel futuro prossimo molti utenti desiderano veicolare al canale email la ricezione di ricevute di pagamento/coupon e barcode. Molti utenti desidererebbero ricevere email con offerte geolocalizzate.

Inoltre l'email informativa, assieme alla pubblicità televisiva, rimane il principale touchpoint tra brand e consumatore perché attiva la ricerca di ulteriori info online. Dunque newsletter e comunicazioni commerciali non sono solo strumenti di vendita o di lead generation, ma anche di brand/product awareness.

L'utente medio, che riceve circa quattordici email commerciali ogni giorno, si dichiara disposto a riceverne fino a quindici, senza sentirsi infastidito.

La stessa assidua presenza degli utenti sui social network fa sì che la messaggistica assuma connotazioni specifiche sui diversi canali digitali, lasciando ampio spazio, tuttavia, alle interazioni virtuose tra questi. Il 46% degli intervistati dichiara infatti di considerare un brand più credibile, affidabile, se lo trova su più canali.



CONVEGNI

UX Masterclass Conference

Il prossimo 4 ottobre si terrà a Roma, presso l'Hotel Sheraton Golf Parco de' Medici, l'ottava edizione della UX Masterclass, una conferenza internazionale di esperti della User Experience, un evento unico nel panorama italiano. La conferenza è dedicata a specialisti e manager interessati al successo dei propri prodotti e servizi digitali. Le precedenti edizioni si sono tenute in Nuova Zelanda, Canada, Danimarca, USA, Sud Africa, Russia, Spagna ed è ora ospitata in Italia per la prima volta. Nel corso della conferenza i professionisti di maggior successo nella User Experience condivideranno le loro conoscenze, le metodologie più efficaci, best practices e casi studio.

La conferenza è organizzata in una sola giornata con oltre 10 interventi di esperti, selezionati da tutto il mondo, su temi di elevatissimo interesse come il ritorno d'investimento della User Experience, tecniche avanzate per indagarla e migliorarla in svariati campi dal Mobile al Web all'Healthcare. Ci saranno naturalmente opportunità di networking e scambio di opinioni, tra cui una Round Table sull'applicazione dello User Centred Design nelle grandi aziende. La conferenza è patrocinata dal network mondiale UX Alliance, formato da 25 società di consulenza leader nella User Experience. L'azienda organizzatrice della conferenza è Assist Spa, rappresentante italiana del network, che dal 1996 fa consulenza nel campo dei canali digitali con particolare attenzione alla User Experience. I partecipanti possono iscriversi sul sito <http://uxmasterclass.com/2013/> Sono disponibili sconti per le aziende che vogliono iscrivere 3 partecipanti o più.

PREMI

A Vivocha l'IBM Global Entrepreneur

La startup nata come spin-off da Reitek ha vinto il premio come migliore startup italiana al concorso Global Entrepreneur di IBM. Vivocha parteciperà a SmartCamp Global Finals, l'evento conclusivo che eleggerà l'IBM Global Entrepreneur of the Year.

Teleperformance vince il Best Partner Award

Per il suo lavoro con Google per i Clienti di piccole e medie imprese, Teleperformance ha ricevuto il prestigioso Best Partner Award dal Netherlands National Contact Center Association (NCCA). L'azienda fornisce un servizio di eccellenza a Google grazie alla consulenza ai Clienti AdWords nei Paesi Bassi per l'ottimizzazione delle proprie campagne.

RICERCHE

Rapporti tra contact center e clienti: una nuova infografica

Attraverso la sintesi di dati di diverse ricerche 1-to-1 Media, una risorsa multimediale per il CRM e i professionisti della Customer Experience, ha realizzato una infografica che mette in evidenza prospettive future, tendenze e rapporto contact center-utente. Secondo questo grafico entro il 2020 le interazioni azienda-cliente saranno per l'85% portate avanti e risolte senza il contatto umano e l'IT sarà il fattore che influenzerà strategie e mezzi dei contact center. I nuovi mezzi di comunicazione, oltre a rivestire importanza per le aziende, hanno efficacia anche per il CRM e la customer care e i social si confermano come canali privilegiati per l'assistenza.

NOMINE

Nuovo incarico per Roberto Boggio

La multinazionale Transcom Worldwide ha nominato Roberto Boggio nel ruolo di Direttore Generale della Regione Central & South, che a seguito di una riorganizzazione interna accorpa la maggior parte dei Paesi dell'Europa centrale e dell'area mediterranea dove l'azienda conta 17 sedi con circa 7.000 persone.

ESPERIENZE

"Inail in linea": riconoscimento internazionale

La Conferenza del Forum europeo dell'Assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali ha premiato il servizio in outbound "Inail in linea". Grazie a questo servi-

zio, messo in atto dal Contact center multicanale Inail-Inps un anno fa, gli operatori possono telefonare direttamente al lavoratore che ha subito un infortunio per offrirgli assistenza personalizzata e le prime informazioni di natura amministrativa. Il progetto segna un approccio innovativo nella gestione della relazione col cliente, soprattutto nella fase post-infortunio, mediante un contatto diretto in "outbound" che rende possibile anticipare le esigenze degli utenti e consentire loro di avere una completa informativa sui servizi erogati dall'Inail.

SOLUZIONI

Nuovo Teradata Portfolio per Hadoop

Teradata ha presentato il nuovo Teradata Portfolio per Hadoop per la distribuzione e la gestione di Apache Hadoop. La necessità di un nuovo portfolio è derivata dal costante incremento del volume, della complessità e della velocità dei dati. In questo contesto una sfida significativa consiste nell'evoluzione della architettura dati al fine di catturare, conservare e gestire più velocemente i dati multi-strutturati provenienti da social media, documenti, testi, immagini, audio e così via.

CMI CUSTOMER MANAGEMENT INSIGHTS

Anno 2 - Numero 6 - Luglio 2013 - www.cmimagazine.it

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

Hanno collaborato: Sergio Caserta, Elisa Fontana, Francesca Gabrielli, Roberto Grossi, Gian Carlo Mocci, Chiara Munzi, Luca Fabio Petroni, Danilo Piatti, Michele Pierangeli, Donatella Rampado, Livio Rolle, Nicole Votolato, Montgomery

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

HP presenta HAVEn

HP ha annunciato il rilascio di HAVEn, una piattaforma specifica per processi di business analytics che fa leva sul software di analisi, sull'hardware e sui servizi di HP per creare soluzioni e applicazioni analitiche di prossima generazione predisposte per gli ambienti Big Data.

AZIENDE

Reitek rafforza il suo patrimonio

Reitek per sostenere la crescita ha rafforzato il suo patrimonio attraverso il riassetto del capitale. La nuova compagine societaria è composta da Costanza Amodeo, azionista di importanti imprese ICT e ora detentrica del 35% del capitale azionario, e Roberto Pellegrini, manager che ha già ricoperto ruoli di vertice in ambiti Telco e IT e titolare del 10% della quota azionaria.

Zucchetti e Pat diventano soci

Importante alleanza strategica per il settore ICT: Pat e Zucchetti diventano soci. Grazie all'accordo le due aziende beneficeranno delle reciproche competenze e soluzioni, per sviluppare un'offerta completa che rappresenterà un nuovo punto di riferimento per aziende nazionali e internazionali. L'investimento effettuato da Zucchetti darà un nuovo impulso alla crescita di Pat, che potrà ampliare la propria presenza sul mercato Enterprise e a livello internazionale.

PerVoice entra nel Gruppo Almaviva

Il 50,9% del capitale di PerVoice, società leader nel settore delle tecnologie di riconoscimento vocale, è stato acquisito da Almax, società di innovazione tecnologica e business intelligence del Gruppo Almaviva.

Comdata acquisisce CallUs

Comdata Spa, partner industriale di riferimento delle aziende per il Bpo (Business Process Outsourcing) delle Customer Operations, ha completato l'acquisizione dell'intero capitale azionario dell'azienda CallUs dalla società turca KoçSistem.

Gli autori di questo numero

Sergio Caserta

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

scaserta@vanguard.it

Elisa Fontana

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

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

elisa.fontana@cdirectconsulting.it

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

Livio Rolle

Partner, Vanguard Communications Europe Ltd.



Buone prassi: i risultati del benchmarking 2013

I Contact center del settore pubblico si confrontano sulle modalità di Quality Assurance e Knowledge Management



LIVIO ROLLE

Anche nel 2013 i Contact Center della PA e di aziende dei settori amministrati si sono confrontati in un benchmarking organizzato da Vanguard Communications Corp. per valutare

le proprie performance e individuare buone prassi da acquisire dai colleghi. Complessivamente alle due edizioni hanno partecipato 21 enti, tra cui Agenzia delle Entrate, Consip, Enel, Ferrovie dello Stato, GSE, INAIL, INPS.

Due i temi della seconda edizione. Il primo ha considerato le modalità di Quality Assurance/Quality Monitoring. Il secondo ha analizzato strutturazione e gestione del sistema di Knowledge Management a supporto dell'attività del Contact Center multicanale.

Da una prima autovalutazione iniziale è emerso che le organizzazioni partecipanti si autovalutano in maniera più equilibrata e positiva sugli aspetti di Assicurazione della Qualità che sul Knowledge Management.

Quality Assurance: la forza della tradizione

I principi seguiti nell'organizzazione del sistema di Quality Assurance dalle organizzazioni partecipanti al benchmarking mirano a considerare l'intero processo di servizio. L'approccio alla QA è tuttavia in genere abbastanza tradizionale, volto a valutare il comportamento dell'operatore, anche se viene mostrata attenzione ai processi e al cliente.

Gli enti hanno processi di QM abbastanza flessibili. Sono abbastanza diffuse alcune buone prassi: la presenza di sistemi per comunicare il feedback agli operatori dopo un QM senza ritardo e l'effettuazione di confronti sulle performance esaminate dal QM tra diversi CC. Purtroppo il coaching conseguente ad un QM solo raramente è mirato a 2-3 punti chiave rischiando perciò di essere dispersivo ed inefficace. L'individuazione di chiamate eccellenti è sottoutilizzata e queste non vengono spesso nemmeno rilevate (preferendo individuare quelle critiche) cosa che rende difficile usarle come modelli per la formazione degli operatori (con una forte valenza motivazionale a fare meglio sia per i meno bravi sia per chi già eccelle). Fig. 1

Uno degli aspetti su cui puntare per un miglioramento dei processi di QA/QM messi in atto è il coinvolgimento attivo degli operatori ad es. nella propria autovalutazione, o

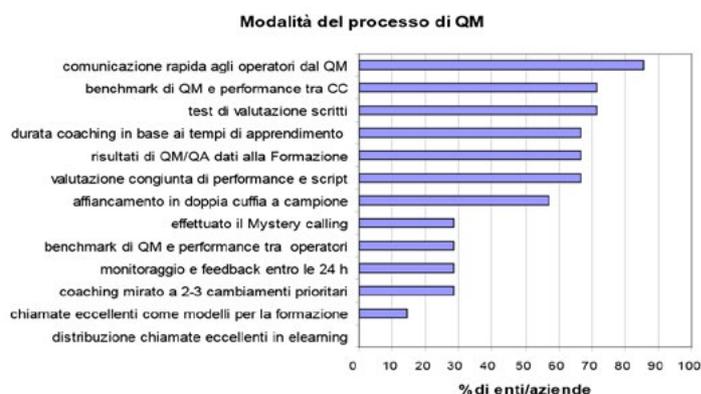


Fig. 1

nell'individuazione delle proprie necessità di coaching o nella valutazione di colleghi. Questo è uno dei punti deboli dei processi presentati.

Gli operatori sono visti come soggetti attivi prevalentemente solo per la segnalazione di problematiche operative od applicative legate ai processi od ai sistemi interni, o per l'individuazione di criticità per i clienti. Invece non nella valutazione dei colleghi (effettuata ovviamente non tutti su tutti, ma i migliori sugli altri, cosa che permetterebbe rinforzi motivazionali ai migliori e sviluppo di emulazione nei peggiori). Fig. 2

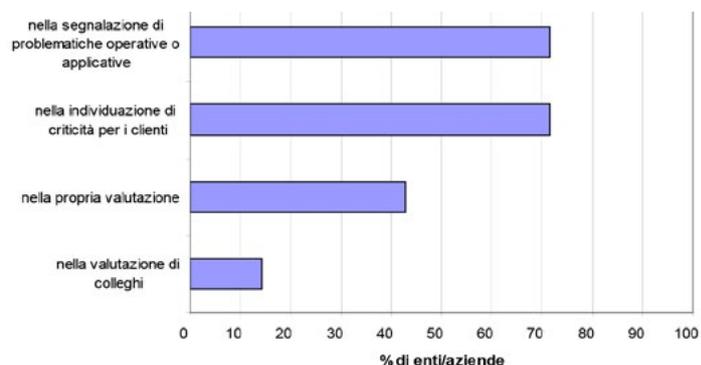


Fig. 2

Applicativi di QM/QA - % di aziende

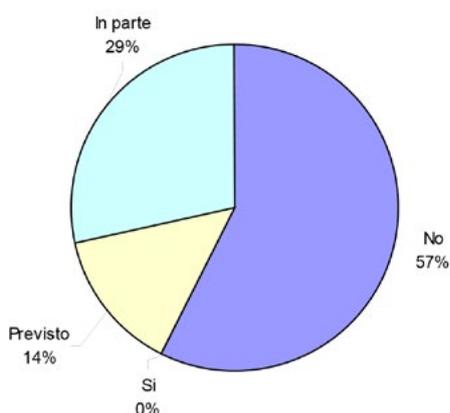


Fig. 3

Utilizzo di tecnologie per valutazioni automatiche dei contatti

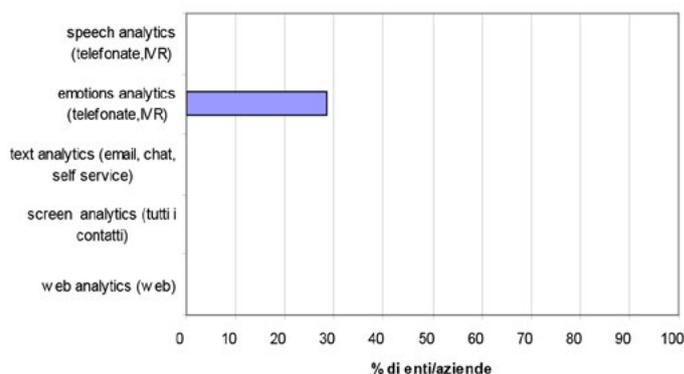


Fig. 4

Un altro aspetto su cui lavorare è l'implementazione di tecnologie specifiche di QA/QM per la valutazione semi-automatica della chiamata e l'analisi semiautomatica dei contatti, attualmente scarsamente utilizzate, che consentano anche di contrassegnare la chiamata per utilizzi futuri. Figg. 3 e 4

Knowledge management tra visione prospettica e complessità di realizzazione

La visione degli enti partecipanti al benchmarking su dove indirizzare il sistema di Knowledge Management è proattiva e ben mirata, tuttavia le complessità di realizzazione, e le difficoltà nel padroneggiare ed acquisire le tecnologie ottimali, ne rallentano lo sviluppo.

Le caratteristiche che guidano la progettazione del sistema rispondono ad alcune tra le best practice individuate a livello internazionale: sviluppo modulare, focalizzazione sulle priorità di servizio, priorità ai temi richiesti più di frequente, bilanciamento tra estensione e focalizzazione. Anche le specifiche realizzative considerano aspetti chiave: scalabilità in estensione e profondità e facilità di aggiornamento. Fig. 5 Invece è scarsa l'attenzione alla fruibilità, poiché i formati più diffusi di archiviazione dei dati nella KB sono ancora MSWord e pdf, con gli ovvi limiti in ricerca impliciti in strumenti ottimizzati per altri scopi. L'utilizzo di strumenti di questo tipo rende molto difficile la misurazione dell'attività svolta e la valutazione quantitativa per indirizzare i miglioramenti. Fig. 6

Specifiche degli strumenti di KM e delle KB

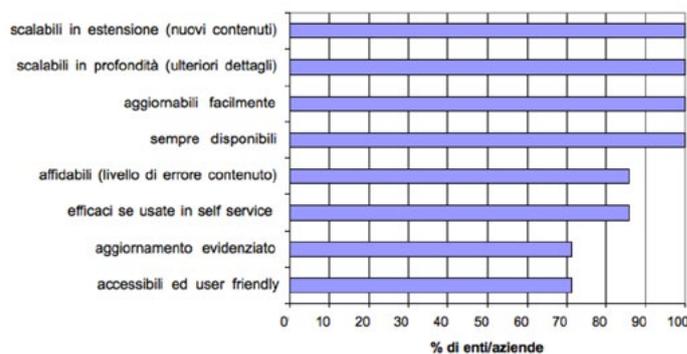


Fig. 5

Se si considerano gli aspetti tecnologici che consentono di ottenere KMS di alto profilo, la situazione è solo limitatamente positiva, con meno del 30% delle realtà che dispone di strumenti avanzati sia per assicurare l'affidabilità del sistema, sia per individuare contenuti mancanti da sviluppare, sia anche solo per monitorarne l'utilizzo (e quindi ricavare indirettamente suggerimenti per miglioramenti che rendano il KMS più efficace).

Negativo anche il fatto che non sia ancora operativo in nessuna realtà un software che agevoli l'estrazione di contenuti ed il consolidamento di conoscenze in base alle regi-

Caratteristiche del sistema di KM

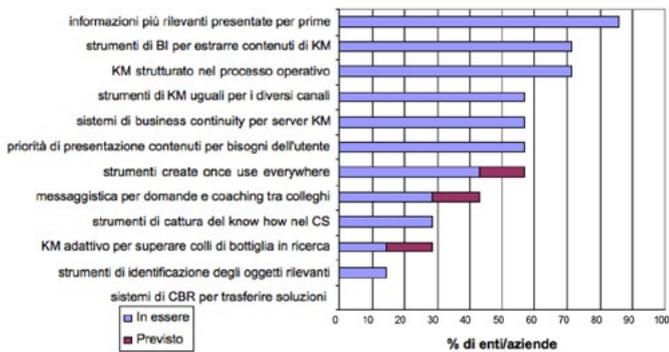


Fig. 6

Struttura tecnica e strumenti di miglioramento del sistema di KM



Fig. 7

7 strazioni dell'interazione dell'utente con il canale scelto. Occorre sviluppare ulteriormente anche la messa in evidenza degli aggiornamenti intervenuti, e l'uso di tecnologie adattive per superare colli di bottiglia durante la ricerca.

Buone prassi emerse dalle presentazioni

Le organizzazioni partecipanti hanno condiviso le modalità con cui gestiscono Quality Assurance e Knowledge Management.

Tra queste sono emerse 8 buone prassi:

- Integrazione QA e contenuti formativi in INPS
- Integrazione multicanale in INAIL con KM e sistema gestionale unico
- Integrazione tra struttura di QA (e KM) e outsourcer in Invitalia
- Qualità come responsabilità del capo Team in Agenzia delle Entrate
- QA integrato col KM e orientato da operatori e clienti in Lombardia Informatica
- CRM come KB in Lombardia informatica
- KM propedeutico alla QA e orientato all'azione in GSE
- Collegamento tra KMS e CRM in Linea Comune attraverso le triplete

In particolare, in INPS per gestire e monitorare le attività legate alla formazione ed alla verifica della qualità per il servizio erogato dal Contact Center è stato realizzato il Cruscotto Contenuti e Qualità. Tale strumento consente di gestire in parallelo gli interventi relativi al monitoraggio della qualità ed alla formazione e di visualizzare la reportistica per ogni intervento formativo realizzato e per singolo strumento impiegato nel monitoraggio delle attività erogate dagli operatori.

Un altro esempio: in Lombardia Informatica la qualità viene conseguita attraverso un approccio multiplo. In primo luogo preventivo e proattivo attraverso la formazione. In secondo luogo reattivo e correttivo attraverso l'aggiornamento della KB a partire dall'analisi dei reclami, che vengono analizzati non tanto per individuare insufficienze dei singoli, ma soprattutto problemi di processo, come ad esempio anche l'insufficienza della KB.

Questa viene mantenuta attraverso il contributo di due strutture di help desk, per la soluzione delle problematiche complesse, legate ai processi o alle strutture di interfaccia, o a fattori tecnici.

In GSE invece la knowledge base del sistema CRM è organizzata in modo da guidare gli operatori nelle loro azioni quotidiane e si articola nelle seguenti sezioni (e modalità di interrogazione):

- **articoli standard in knowledge base** (per fornire informazioni su determinati argomenti)
- **domanda e risposta** (per creare una domanda e la relativa risposta in relazione ad una situazione o problema specifico)
- **procedura** (per creare una procedura contenente i passaggi necessari per la risoluzione di un problema specifico)
- **soluzione a un problema** (per illustrare la soluzione a un problema specifico).

Analogamente le comunicazioni di servizio relative alla gestione delle email includono le **modalità operative di gestione** delle email stesse. Nelle comunicazioni di servizio viene dettagliatamente indicato all'operatore la **procedura da seguire**.

In INAIL, infine, tutti i canali (incluso gli sportelli sul territorio) utilizzano un sistema integrato per registrare i contatti e tracciare lo stato della azioni di back office. In questo modo si assicura la visibilità integrata dei contatti di un singolo utente attraverso tutti i canali messi a disposizione.

È prevista una **terza edizione nel 2014**. I temi proposti dai partecipanti e tra cui verrà individuato quello su cui confrontarsi sono:

- Gestione dell'attività dei fornitori in outsourcing e controllo di qualità, rispetto degli SLA, rispetto della normativa sul lavoro, a partire dalle specifiche contrattuali
- Sviluppo delle modalità di servizio in self service ed efficienza nell'interfaccia tramite IVR
- Integrazione e specializzazione dei canali di contatto offerti





Istituto Internazionale di Ricerca

Know-how. People. Results

NOVITÀ 2013
segna in agenda!



CONSUMER INTELLIGENCE FORUM

Big Data
Business Analytics
Mobile Wallet
Social Media
Marketing Digitale

Milano, 19 novembre 2013



www.iir-italy.it
info@iir-italy.it
tel. 02.83847627

Per informazioni: marina.scorziello@iir-italy.it - Tel. 02.83847241

I clienti si ricordano di noi?

Sensazioni, struttura, e sequenza temporale delle interazioni con un prodotto o servizio possono influenzare pesantemente la valutazione del cliente e la sua propensione al riacquisto ed alla raccomandazione.

G. C. MOCCI, N. VOTOLATO MONTGOMERY

L'obiettivo per tutte le aziende è sempre quello di crescere anche quando il mercato non cresce, soprattutto sottraendo Clienti alla concorrenza e aumentando cross-selling ed up-selling¹. Per fare ciò è fondamentale sapere cosa influenzano i clienti, storici e nuovi, facendoli propendere per un'azienda piuttosto che per un'altra.

I tempi sono ormai abbastanza maturi per comprendere che è assolutamente necessario andare ben oltre la mera logica del prodotto/servizio erogati, anche perché ogni cliente vive tre fasi sequenziali nell'interazione con un'azienda²:

- prima che interagisca ha una sua aspettativa;
- durante l'interazione ha una sua percezione (sensazione);
- dopo l'interazione ha un suo ricordo dell'esperienza vissuta.

Le Aspettative

L'aspettativa del Cliente è generata sia dal ricordo di interazioni già verificatesi con l'azienda, sia da informazioni ricevute quali pubblicità, passaparola di amici, etc... Le relazioni tra aspettative, fidelizzazione, soddisfazione e propensione alla raccomandazione, che variano a seconda del mercato e del business model aziendale, sono state analizzate da vari studi³. In questo articolo ci concentriamo sulle percezioni e, soprattutto, sulle dinamiche del ricordo.

Le Percezioni

Le percezioni vissute da un Cliente sono principalmente dovute a situazioni, eventi e interazioni che si verificano in un certo lasso di tempo durante il contatto con l'azienda, e possono essere raggruppate in tre macro-ambiti⁴:

Funzionali: sono il "cosa" dell'interazione, denotano l'affidabilità del prodotto/servizio del quale si è fruito e sono rappresentate da qualunque elemento che sia riconducibile alla "qualità tecnica" e alle performance.

Ad esempio, nel caso di un Hotel: la chiave che mi è stata consegnata al check-in ha aperto la porta della camera? Il telecomando del televisore funziona?

Meccaniche: sono il "come" dell'interazione, provengono da oggetti, spazi fisici etc ... e sono correlate ai cinque sensi (udito, olfatto, vista, tatto, gusto). Sempre nel caso di un Hotel pensiamo alle dimensioni della Hall, al profumo e alla temperatura in camera, alla rumorosità, etc ...

Emotive: sono il "chi" dell'interazione e sono rappresentate dalla relazione con le persone. Contribuiscono fortemente a rendere il ricordo dell'esperienza più "vivo" e duraturo nel tempo (linguaggio del corpo, entusiasmo, indifferenza, scortesia, etc...). Spesso proprio grazie alle percezioni emotive gradevoli i clienti sono disposti a pagare di più per vivere un'esperienza e conservarne un piacevole ricordo.

Naturalmente la distinzione nei tre ambiti non è netta: quando una persona del front-office risponde alla richiesta di un cliente genera sia percezioni funzionali (la risposta è corretta o meno) che emotive (la persona sorride o non degna di uno sguardo il cliente), che meccaniche (la persona ha una macchina sulla giacca della divisa).

I Ricordi

Non è importante trascorrere il tempo in maniera piacevole, ma conservare un ricordo piacevole del tempo trascorso.

Esemplificando, è come se la nostra memoria non fosse "neutrale" ma ci fornisce una ricostruzione dei fatti le-

gata alle emozioni; questa è l'esperienza "affettiva", la realtà filtrata dalla memoria. Diversi studi⁵ hanno cercato di capire su cosa si basano i clienti nel trarre una valutazione d'insieme a posteriori, evidenziando che su essi ha molta influenza:

- il picco delle sensazioni provate, cioè la parte più positiva o più negativa dell'esperienza:
 - se al termine della stessa⁶;
 - se nel mezzo della stessa, purché sia inatteso e unico.
- Il trend, ossia l'evoluzione (da positiva/favorevole a negativa/sfavorevole o viceversa) dimostrando che le persone preferiscono le situazioni che tendono a migliorare nel tempo rispetto alle situazioni tendono a peggiorare.

Per esemplificare l'**influenza del picco al termine dell'esperienza** si pensi al seguente esempio⁷:

il signor Paolo è in automobile, ma a causa del traffico è in coda e avanza molto lentamente, poi pian piano la coda si sveltisce e negli ultimi cinque minuti può proseguire a velocità normale (picco positivo finale). Paolo arriverà in ufficio con 20 minuti di ritardo. Anche il signor Luca è in automobile e, nonostante il traffico, avanza spedito se non che la situazione peggiora progressivamente e negli ultimi 5 minuti prosegue a passo d'uomo (picco negativo finale). Anche Luca arriverà in ufficio con 20 minuti di ritardo.

Gli studi dimostrano però che sarà Luca a lamentare di avere trascorso più tempo in coda perché il giudizio finale sarà fortemente dominato dalla parte terminale (picco negativo finale): pur non essendoci razionalmente alcuno scarto tra le due esperienze esse sono soggettivamente vissute come differenti.

Questo ci aiuta a comprendere come un picco negativo finale sia profondamente deleterio e possa compromettere il ricordo di tutta l'esperienza. Si consideri, infatti, il seguente studio⁸: vennero invitate delle persone a due sessioni successive in cui si sentivano suoni dolorosamente fastidiosi. In una sessione il suono durava 16 secondi a 78 decibel, seguiti da 8 secondi di silenzio; nell'altra il suono durava sempre 16 secondi a 78 decibel, ed altri 8 secondi a "soli" 66 decibel. Ebbene chiedendo poi ai partecipanti quale delle due sessioni avrebbero voluto ripetere, la maggior parte di essi scelse la seconda; strano poiché 8 secondi di silenzio sono meglio di 8 secondi a "soli" 66 decibel, ciò perché la riduzione del fastidio è vissuto come picco positivo.

Questo esempio controintuitivo è molto utile per comprendere quanto sia delicato il concetto di picco finale, dimostrando che quando siamo chiamati a scegliere dopo aver vissuto delle esperienze la scelta è basata sul ricordo migliore anche in controtendenza con ciò che è oggettivamente accaduto, ciò è dovuto a come noi richiamo alla mente, ossia ricordiamo e narriamo a noi stessi ed agli altri, le esperienze vissute.

L'influenza del picco nel corso di un'esperienza è invece ben rappresentato da una conversazione con un call center durante la quale il cliente potrebbe ignorare il fatto di essere messo in attesa per un breve lasso di tempo perché considera ciò una eventualità/situazione comune in questo genere di interazioni. Se però nel riprendere la telefonata, l'operatore del contact center offrisse un buono omaggio per scusarsi dell'attesa, questo gesto avrebbe un impatto positivo enorme nella valutazione globale pur essendosi verificato nel mezzo dell'esperienza e quindi lontano sia dall'inizio che dalla fine. Ciò perché gli eventi unici, ossia non ripetuti, e inattesi sono memorabili e giocano un ruolo

chiave nella valutazione di una esperienza da parte dei clienti.

L'influenza del trend si evidenzia, ad esempio, in un viaggio aereo, si considerino i due casi:

- l'aereo A parte con 40 minuti di ritardo, ma durante il percorso il ritardo viene progressivamente ridotto e all'arrivo si registrano soli 15 minuti;
- l'aereo B parte puntuale, ma durante il percorso accumula progressivamente 15 minuti di ritardo che conserverà sino all'arrivo.

Ebbene a parità di ritardo in arrivo, i passeggeri dell'aereo A, pur essendo partiti in ritardo, esprimeranno una valutazione globalmente migliore rispetto a quelli dell'aereo B.

Sapere come un'interazione venga valutata da un cliente, e quali saranno le sue scelte conseguenti, è il sogno di ogni azienda; e la cosa migliore da fare per saperlo è chiederlo.⁹ Entra così in gioco un altro parametro essenziale, il momento nel quale un cliente ricorda e valuta una esperienza vissuta.

Dagli studi da noi svolti¹⁰ si evince che:

- immediatamente dopo l'esperienza influiscono molto gli episodi finali (picco finale), che si rivelano essere più facili da ricordare. Questo contribuisce a spiegare perché nell'immediato le persone conservino un buon ricordo di situazioni che, seppur iniziate male, sono via via migliorate nel corso dell'esperienza.

A distanza di tempo dal termine dell'esperienza influiscono molto gli episodi iniziali, perché gli eventi finali si rivelano più difficili da ricordare e quindi assume un ruolo importante la prima impressione. Questo contribuisce a spiegare perché a distanza di tempo le persone conservino un buon ricordo di situazioni iniziate bene nonostante siano via via peggiorate nel corso dell'esperienza.

Pertanto svolgendo una indagine sui clienti di un Hotel alla partenza (ad

esempio nella fase di check-out), è prevedibile avere globalmente valutazioni più favorevoli se ci sono state interazioni positive al termine della permanenza. Viceversa svolgendo una analogo indagine a distanza di tempo (ad esempio telefonando ai clienti qualche mese dopo), è prevedibile avere valutazioni più favorevoli se vi è stata una positiva prima impressione, quindi interazioni positive all'arrivo.

Conclusioni

I clienti, sempre più esigenti, non sono interessati tanto a cosa facciamo quanto a cosa possiamo fare per loro; pertanto per crescere in un mercato stagnante o altamente competitivo è fondamentale:

- "dimenticarsi" del prodotto/servizio e focalizzarsi sul cliente e sulle sue aspettative per capire le sue leve emozionali;
- comprendere come un cliente valuti a posteriori le esperienze vissute, e quindi le sensazioni percepite.

Ciò perché sensazioni, struttura, e sequenza temporale delle interazioni con un prodotto o servizio possono influenzare pesantemente la valutazione del cliente e la sua propensione al riacquisto ed alla raccomandazione. Con qualche approssimazione possiamo dire che il ricordo sintetizza di fatto la Customer Experience e che creare una Customer Experience superiore, cioè un ricordo positivo e duraturo nel tempo, aiuta le aziende a crescere anche e soprattutto quando il mercato non cresce.

Sicuramente ulteriori studi e ricerche saranno di notevole aiuto per la comprensione delle dinamiche espone, ma in estrema sintesi possiamo già affermare che, per favorire una relazione di lungo termine, sono da curare con attenzione le fasi iniziali di una esperienza e gli eventi unici e inattesi, valorizzando quelli positivi (best practices) e riducendo quelli negativi (worst cases), facendo di tutto perché questi ultimi non si verifichino al termine dell'interazione.

¹ "Exploring Occupational and Strategic Drivers of Individual Customer Orientation", Turkan Dursun, Ceyhan Kilic. Journal of Business & Economics Research. Littleton: May 2011; "The Ultimate Question, Driving Good Profits and True Growth", Fred Reichheld, Harvard University Press, 2006

² In linea generale l'esperienza del Cliente è "individuale", a parità di interazione Clienti diversi vivono esperienze diverse.

³ "Smettetela di viziare I vostri Clienti" Matthew Dixon, Karen Freeman e Nicholas Toman. Harvard Business Review Italia, Lug-Ag. 2010. "Why Satisfied Customers Defect" Thomas O. Jones, W. Earl Sasser, Jr. Harvard Business Review Nov-Dec. 1995. "The Ultimate Question 2.0" Fred Reichheld, Bain & Company Harvard Business Review Press 2011.

⁴ "Service Clues and Customer Assessment of the Service Experience", Leonard L. Berry, Eileen A. Wall, and Lewis P. Carbone, The Academy of Management Perspectives Volume 20, Number 2 / May 2006

⁵ Ariely, Kahneman e Loewenstein (2000); In particolare A-Loewenstein e Sicherman (1991) hanno dimostrato che la gente preferisce i profili salariali che aumenta-

no nel tempo piuttosto che i profili salariali che diminuiscono nel tempo, nonostante il fatto che profili di salario decrescenti rappresentano un valore attuale massimizzato; B-Fredrickson e Kahneman (1993) hanno invitato un gruppo di persone a guardare videocassette con spezzoni di film piacevoli e meno piacevoli, e questi individui hanno mostrato che le valutazioni globali degli individui sono in gran parte basate sulla parte più intensa della clip (picco) e l'intensità finale (fine); C-Ariely (1998) esaminando modelli di dolore con calore e pressione meccanica, ha dimostrato che i modelli di dolore crescente sono stati valutati come i più dolorosi, mentre i modelli di valutazione con decrescente

intensità di dolore come i meno dolorosi.

⁶ Si faccia riferimento alla "Teoria del Picco e della Fine elaborata da D. Kahnemann.

⁷ M. Motterlini, "Trappole Mentali", ed. BUR Rizzoli 2008.

⁸ Cfr Nota 7.

⁹ Entrano qui in gioco tecniche e metodi di Customer Feedback Management, si veda anche: "Customer Experience Management that improves bottom line: a framework for implementing CEM", Federico Cesconi, White Paper 2010.

¹⁰ N. Votolato Montgomery, H. Rao Unnava. Temporal Sequence Effects: A Memory Framework, Journal Of Consumer Research, Inc. Vol 36 June 2008.

Gian Carlo Mocci,
In charge of Quality,
Processes, Service Standards
at NTV – Nuovo Trasporto
Viaggiatori. Expert on the
following fields: Customer
Experience, CRM, Audit
and Inspection, Process
Improvement.



**Nicole Votolato
Montgomery**, Assistant
Professor of Marketing,
University of Virginia. Expert
on the following fields:
Consumption Experiences,
Consumer Memory,
Information Processing and
Persuasion.



BUSINESS PROCESS OUTSOURCING

FLESSIBILITÀ

**come vuole il Cliente,
quando vuole il Cliente,
fatto insieme al Cliente.**



scrivi a dcm@3gspa.net

www.3gspa.net

cerca 3g Spa su LinkedIn

Imparare per risolvere

Davanti a un problema, bisogna innescare un processo decisionario che diventa un apprendere collettivo.



DONATELLA RAMPADO

A volte veniamo sommersi dai problemi, e ci chiediamo: "cosa posso fare? Come posso risolvere questa situazione?" Difficilmente e molto lentamente ci rendiamo conto che lo stesso processo decisionario è apprendere. Personalmente non sono arrivata a questa comprensione in maniera naturale. Qualche anno fa osservando mio figlio in prima elementare mi accorsi delle difficoltà di comprensione che si possono avere semplicemente non conoscendo il vero significato delle parole. Riportando questa osservazione nel campo lavorativo mi resi conto che anche persone adulte non eseguono correttamente il loro lavoro perché non conoscono il significato corretto di alcune parole comprese nel mansionario come, ad esempio: fattura, rid, riba, scheda intervento oltre a inglesismi vari. La lettura di un libro "Problemi del lavoro" (Hubbard L.) risvegliò la comprensione. Cominciai così a parlare di "apprendimento" e della necessità che tutta l'organizzazione accelerasse l'apprendimento per essere capace di affrontare e risolvere i problemi. Osservavo che velocizzando il tasso di apprendimento, tutta la struttura aveva guadagni concreti. La difficoltà vera sta nel convincere le aziende, perché comunemente si crede che i problemi non derivino dalla mancanza di conoscenza, ma dal mercato, dalla concorrenza e in alternativa: in poche parole dagli altri! Come se i problemi e il processo decisionario che ne deriva fosse staccato dal comprendere e quindi

dal sapere. È comune incontrare responsabili che credono di sapere già tutto quello c'è da sapere nella propria area. Ma allora, se sanno già tutto è lecito domandarsi: "perché l'azienda va male? Perché il prodotto o servizio non hanno avuto successo? perché hanno un turnover così alto? perché la percentuale dei clienti fidelizzata è così bassa?".

Il "capo" che non ha le risposte e che quindi non sa, teme di non essere più riconosciuto come tale, teme la perdita di prestigio e quindi la soluzione più facile non è come sarebbe logico apprendere, no! La soluzione talvolta anche inconscia è incolpare qualcun altro. Ogni atto del processo decisionario è apprendere, che significa imparare ma anche venire a sapere (*dizionario Marinotti*).

Come si dirige la squadra all'apprendimento?

- 1) Percezione:** significa saper osservare il proprio ambiente. Il proprio mercato di riferimento, la concorrenza e le espressioni paraverbali dei propri clienti. Bisogna essere sensibili e attenti e sapersi calare attivamente nel proprio ambiente. Fare "gli spettatori" fa sì che si veda poco della realtà.
- 2) Prevenzione:** cosa possiamo fare nel caso accadesse...? Sperare che tutto sarà come dieci anni fa in un mondo sempre in continuo cambiamento è utopistico e fa fallire velocemente.
- 3) Cambiare:** i cambiamenti sociali influiscono, possono creare nuove opportunità o toglierle. Ogni cambiamento porta con se delle opportunità, se le si vuole cogliere!

Cosa fare	Cosa non fare
Il team si riunisce perché è stato evidenziato un problema presente o un possibile problema futuro (calo delle vendite, una nuova promozione da parte della concorrenza, un dato interessante apparso sul giornale...)	Zittire la persona che percepisce e quindi segnala un possibile problema presente o futuro (es. Calo delle vendite) lapidandola con una risposta incompetente come: "stanno andando tutti male". Senza aver fatto una reale indagine.
Riunire il team per prendere una decisione e scambiarsi con franchezza ed educazione le possibili soluzioni.	Pensare di essere il solo a poter risolvere la problematica e non coinvolgere così la squadra
Comprendere quali ripercussioni in termine di immagine e di costi può avere la scelta fatta. O quella che non si desidera fare.	Non quantificare le ripercussioni delle scelte strategiche fatte e di quelle non fatte.
Avere una squadra che abbia esperienze professionali diverse, culture diverse e studi diversi permette di costruire un quadro completo della problematica.	Se nel team le persone sono tutte della stessa famiglia, hanno tutti la stessa professionalità e stessa o simile cultura valoriale si ha una visione ristretta e parziale del mercato.
La conclusione ottenuta va rispettata dall'intero gruppo e portata avanti in collaborazione	Cambiare idea, dissociarsi e non rispettare gli accordi presi dal gruppo porta al disordine
Progettare le azioni in modo da poterne seguire costantemente i risultati	Non avere un programma da seguire
Essere veloci nel mettere in pratica le azioni decise	Essere lenti, posticipare e non fare le azioni nei tempi previsti.
Esercitarsi, per esempio prima di un evento importante fare delle simulazioni	Lasciare al caso il successo del locale
Prevenzione, per esempio prima di un evento valutare tutto quello che potrebbe andare storto e porvi rimedio in anticipo	Non valutare eventuali rischi prima di un evento importante (mancanza di luce, camerieri ammalati...)
Organizzare i piani in sequenza logica	Non saper chi, come e quando si deve occupare di cosa

Ecommerce e Personas: quali sono i comportamenti di acquisto dei clienti online?

Dall'indagine di Assist emergono cinque tipologie di utenti e molte criticità: progettazione laboriosa del processo di acquisto, fase di registrazione obbligatoria con troppi dati per gli utenti, non chiarezza informativa sul brand e sulle spese di spedizione.

FRANCESCA GABRIELLI, LUCA F. PETRONI
MICHELE PIERANGELI

Nel mese di maggio 2013 Assist ha realizzato una ricerca volta a indagare il comportamento di acquisto online degli utenti nel mercato italiano all'interno dei seguenti settori merceologici: Biglietti e Viaggi, Concerti e Spettacoli, Libri e Media, Elettronica e Telefonia, Moda e Arredamento, Alimentari e Cura della persona, Assicurativo e Finanziario.

La prima fase della ricerca di tipo qualitativo ha permesso di individuare cinque Customer Personas, ovvero diverse tipologie di utenti, distinte in base a modelli di fruizione, competenze, attitudini, drivers di acquisto e strumenti utilizzati (i riferimenti alla ricerca completa sono riportati nella ricerca

completa pubblicata su *slideshare*; rif. Alan Cooper, *The Inmates are Running the Asylum*, 1998).

L'indagine è stata realizzata nel laboratorio di User Experience di Assist a Milano su un campione di 25 utenti con alta predisposizione all'acquisto online, possessori di smartphone e in parte di tablet. Seguirà entro fine anno una indagine quantitativa volta a pesare le Customer Personas su di un campione statisticamente significativo. L'indagine sarà presentata alla prossima UX Masterclass 2013 il 4 ottobre a Roma (<http://uxmasterclass.com/2013/>).

È significativo il metodo con cui sono stati individuati i profili di consumo.

I 25 utenti sono stati intervistati per 2 ore con una prima fase di intervista semi strutturata volta a raccogliere abitudini ed esperienze di acquisto (ad

esempio di diversi tipi di beni materiali e immateriali, acquisti ibridi online e presso lo store, etc.) e una seconda fase di test utente in cui sono stati proposti 5 scenari d'uso lasciando libero l'utente di scegliere 'naturalmente' il sito o la app con cui interagire per soddisfare il suo obiettivo (in caso di scenario mai realizzato l'utente era libero di usare altri strumenti: es. motore di ricerca, market store). L'utente, in aggiunta, era libero di utilizzare qualunque device (computer, tablet se abituato a farlo e in possesso di tablet, smartphone). Ogni utente, infatti, ha portato con sé i device mobili in suo possesso.

In questo modo sono stati realizzati più di 125 task su 60 tra siti e applicazioni con varie tipologie di obiettivi (Figura 1): dall'acquisto di beni materiali (es. Ipad mini) all'acquisto di beni immateriali (es. biglietti del treno, del concerto, etc); brand specifici (es. scarpe da running Nike) o classi di prodotto (es. occhiali a goccia); beni "complessi" ovvero che implicano un livello di impegno e di risorse maggiori (es. finanziamento per acquisto auto) o beni "semplici" (es. biglietto cinema IronMan). Questa metodologia ha consentito nell'arco di una settimana di raccogliere una mole di dati qualitativi molto interessante sui comportamenti reali di acquisto online degli utenti.

In generale, emerge una utenza multi-screen in possesso di vari strumenti e

SCENARI PROPOSTI AGLI UTENTI

BIGLIETTI E VIAGGI	Biglietto per Roma A/R in giornata	Biglietto urgente per Milano causa sciopero	Organizzazione vacanza con famiglia viaggio/auto/hotel
CONCERTI E SPETTACOLI	Biglietti cinema IronMan 3D	Biglietti concerto Jovanotti	Biglietto spettacolo teatrale
ELETRONICA E TELEFONIA	Samsung Galaxy con abbinamento piano tariffario	Regalo Ipad Mini	Acquisto fotocamera di emergenza in vacanza
LIBRI E MEDIA	Regalo libro Umberto Eco	E-book di Dan Brown	Dvd Harry Potter
MODA E ARREDAMENTO	Scarpe Nike da running	Regalo occhiali a goccia	Materasso Memory Foam
ALIMENTARI E CURA DELLA PERSONA	Spesa on-line	Crema alla Calendula e Camomilla	Tre vini pregiati
ASSICURATIVO E FINANZIARIO	Rc auto + furto incendio	Conto di deposito	Finanziamento per acquisto auto

Figura 1



con crescente peso del tablet (1/3 del campione era in possesso del tablet, 1/3 ha dichiarato di essere in procinto di acquistarlo). Nessuno ha citato il phablet preferendo nell'acquisto i tablet in quanto pensati in molti casi come sostituti di un notebook. E vedremo dalle Personas che il tablet è uno dei devices che incide su alcuni comportamenti di fruizione.

Marta, la spensierata a caccia di offerte è un profilo di utente giovane (27 anni), continuamente in cerca di occasioni, predilige infatti siti e app di vendite private e couponing. Acquista accessori, biglietti per concerti e cinema, trattamenti di bellezza e cene. Marta è in possesso di uno smartphone che utilizza come strumento di monitoraggio delle email e per la condivisione sui social network. **Lo strumento che predilige per fare acquisti è il tablet** dove verifica le ultime offerte (utilizzando l'email o la app del brand di vendite private a cui è fidelizzata), valuta i prossimi acquisti (in genere dai 10 agli 80 euro) e tende ad acquistare spesso, almeno 1 volta a settimana, prediligendo la carta di credito prepagata. A guidarla **risparmio, convenienza, divertimento, comodità, condivisione.**

Paolo, il disinibito è un profilo di utente relativamente più maturo del precedente (34 anni), con orientamento all'acquisto online 'senza remore'.

Si fida degli ecommerce e li usa per comprare qualsiasi cosa (dai libri, all'arredamento, ai prodotti digitali e ai viaggi). Paolo usa senza distinzione smartphone, tablet o computer portatile in base alla tipologia di acquisto e al posto in cui si trova. È abituato ad acquistare periodicamente di tutto (con spese variabili dai 50 ai 2000 euro) e prediligendo la carta di credito virtuale. A guidarlo **qualità, velocità, autonomia.**

Roberto, il meticoloso è un profilo di utente (40 anni) per il quale la ricerca su internet porta sempre al miglior rapporto tra qualità e prezzo. Confronta sempre svariate alternative sapendo che online può trovare ottimi prodotti a prezzi contenuti. Acquista tecnologia, gadget e prodotti assicurativi finanziari. Possiede uno smartphone che utilizza solo per scopi di monitoraggio e predilige certamente il **computer portatile** per effettuare gli acquisti, che sono tipicamente ragionati, con frequenza mensile (fascia di spesa medio-alta: dai 100 agli 800 Euro) e con pagamento prevalente PayPal. A guidarlo **confronto, affidabilità, varietà.**

Lucia, la riflessiva è un profilo utente (45 anni) che come Marta tende a prediligere il tablet per alcuni tipi di acquisto. Per Lucia però, a differenza di Marta, l'acquisto online (specie da tablet) significa "comodità" e possibilità

di utilizzare al meglio il proprio tempo. Lucia fa la spesa online con il **tablet** mentre la figlia gioca al parco o comodamente dal proprio divano. Acquista abbigliamento e scarpe provati in negozio. Online ordina libri e dvd e prenota le sue vacanze. Oltre al tablet che ha sempre in borsa, Lucia possiede un computer portatile che utilizza per gli acquisti che reputa più complessi e impegnativi, in genere con spesa variabile da 50 a 400 euro e in generale prediligendo la carta di credito tradizionale. A guidarla **comodità, risparmio, autonomia, ampia scelta.**

Arturo, il tradizionalista è il profilo utente più maturo (54 anni) e più scettico.

Usa internet prevalentemente per informarsi sui prodotti che poi acquisterà in maniera tradizionale. Online acquista solo prodotti "immateriali": biglietti treno/ aereo, spettacoli e prenota il cinema (il rapporto prezzo-qualità rendono per lui più conveniente l'utilizzo dell'online). Possiede uno smartphone (non particolarmente evoluto) che usa solo per ricercare informazioni e predilige il **computer fisso** sia per ricerca che per acquisto.

Tende ad acquistare con reticenza e dopo accurata ricerca (es. su siti di annunci, su forum dedicati) ogni 3 mesi con una spesa che va dai 10 ai 100 euro. Utilizza la carta di credito tradizionale. A guidarlo **fiducia, sicurezza, ricchezza informativa.**

15 Oltre alle Personas l'indagine ha permesso di individuare una serie di criticità nell'esperienza utente dei siti e applicazioni testati. In generale emerge un dato non particolarmente positivo: solo il 45 % degli utenti è riuscito a realizzare con successo il suo compito e portarlo a buon fine. La restante parte ha avuto difficoltà o non è riuscita ad acquistare.

Tra i principali fattori bloccanti certamente una **progettazione laboriosa del processo di acquisto**, la presenza di una **fase di registrazione obbligatoria con troppi dati per gli utenti** (alcuni dei quali non percepiti di immediato valore es. codice fiscale per acquistare il biglietto di un concerto), **non chiarezza informativa sul brand e sulle spese di spedizione**.

Se guardiamo l'esperienza da **smartphone** la valutazione diventa ancora più negativa. In questi casi il **70% degli utenti ha avuto difficoltà nell'acquisto**.

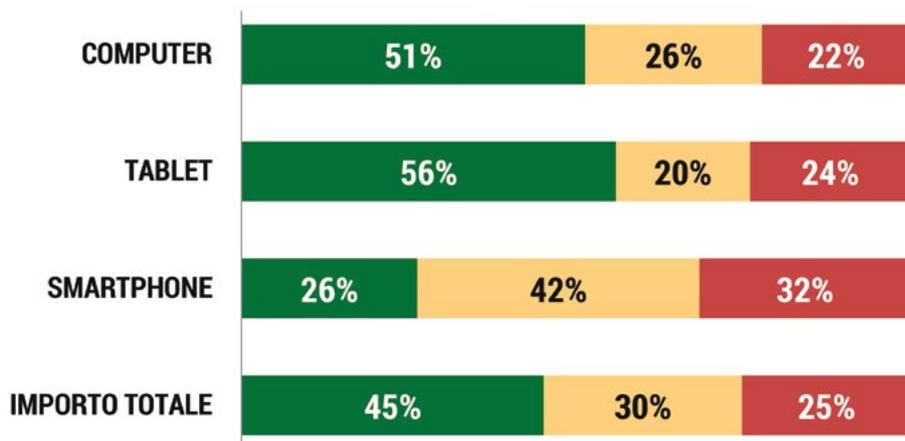
A rendere frustrante l'esperienza degli utenti in mobilità incide la **scarsa ottimizzazione dei siti da smartphone e tablet** (non sono stati rintracciati molti siti responsive, mentre diversi siti non sono utilizzabili per l'utilizzo di flash, linguaggi non compatibili, etc.).

A volte l'esperienza risulta 'incompleta': ad esempio si scopre solo durante il processo di acquisto che esiste una sola carta di credito per poter pagare, la registrazione deve essere effettuata da web e non è possibile da app o non è chiaro come fare, il sito non è ottimizzato e diventa complicato selezionare da tablet i prodotti da mettere nel carrello o capire cosa è stato messo nel carrello e come procedere e così via.

Le applicazioni da scaricare in locale funzionano generalmente meglio del-

USER EXPERIENCE DEI SITI VALUTATI

SCENARIO COMPLETATO: ■ CON FACILITÀ ■ CON DIFFICOLTÀ ■ NON COMPLETATO



le proposte di e-commerce disponibili via mobile web, ma gli utenti sono diventati sempre più selettivi nel decidere quali applicazioni installare e per acquisti non frequenti (che sono per altro i più diffusi via dispositivo mobile) e quindi una strategia basata esclusivamente su app o esclusivamente su mobile web potrebbe risultare controproducente.

Altro tema, particolarmente sentito nell'utilizzo in mobilità, è quello relativo alla richiesta di registrazione per effettuare un acquisto, percepito come un ostacolo soprattutto nel caso degli acquisti da smartphone dove il tema della rapidità e della semplicità di interazione è particolarmente sentito.

Nel confrontare le diverse caratteristiche dei profili di utenza con le criticità di interazione rilevate sui principali siti e applicazioni di commercio digitale, appare dunque evidente come esista

uno scollamento fra le richieste e le aspettative dell'utenza e l'attuale offerta e-commerce e mobile commerce disponibile sul mercato.

A fronte di un'utenza sempre più composita e "multi-screen", in cui il canale dal quale si inizia il processo di acquisto non è spesso l'unico utilizzato per completarlo, l'esperienza offerta è invece ancora piuttosto segmentata, orientata alla fruizione da laptop o da postazione fissa. A parte rare eccezioni nel migliore dei casi le soluzioni web vengono semplicemente adattate – e non ottimizzate – per il mobile.

Data la penetrazione sempre più capillare dei dispositivi mobili, anche su fasce di popolazione tradizionalmente restie all'utilizzo di tecnologia, una maggiore attenzione alla user experience e ad una digital strategy a 360 può rappresentare il vero fattore differenziante con ricadute importanti sui dati di business.



Francesca Gabrielli
Managing Director – BU
Digital Experience - Assist



Luca Fabio Petroni
Director – BU Digital
Experience - Assist



Michele Pierangeli
User Experience Analyst
BU Digital Experience
Assist

Advalia: innovazione tecnologica del Customer Management e servizi BPO a valore aggiunto

La competizione sempre più spinta, la continua riduzione dei margini, e le mutate abitudini dei consumatori, sempre più attenti ed esigenti, non possono che spingere le aziende che operano nella gestione dei servizi di Customer Management verso una ricerca di innovazione tecnologica e di processo che permetta di realizzare una significativa riduzione dei costi nel breve periodo generando contestualmente un incremento di valore dei propri clienti

Facendo leva e capitalizzando più di 11 anni di esperienza nel settore, il **Gruppo CALL & CALL** ha creato **ADVALIA**, una Business Unit dedicata all'innovazione tecnologica del Customer Management e ai Servizi BPO a valore aggiunto.

ADVALIA nasce con l'obiettivo di integrare i tipici processi di Customer Service con le nuove tecnologie e garantire al cliente finale una Customer Experience di qualità, multicanale e multimodale in tutti i momenti chiave del ciclo di vita, dall'acquisizione al post vendita. In altre parole: **Customer Centricity**.

Il modello di integrazione proposto da Advalia comprende:

- Soluzioni di **Pro-active Engagement On Line** personalizzate e studiate su misura per garantire la massima efficacia delle "digital interactions" (soprattutto in ambito eCommerce): dal 10 al 20% di incremento della conversion rate;
- **IVR Multimodale e Natural Voice Recognition** per l'automatizzazione della fase di vendita e post vendita: dal 30 al 40% di saving nei costi di contact center;
- Soluzioni di **Self Care in mobilità** per essere vicini al cliente in ogni momento e in ogni luogo;
- **Customer Analytics e Social Monitoring** per tenere sempre sotto controllo la Customer Experience dei clienti e per essere sempre pronti ad agire e proporre nel modo più efficace, massimizzando i risultati: fino al 40% di riduzione del tasso di churn.

Il team di ADVALIA e del gruppo CALL & CALL, grazie alle esperienze maturate e ai progetti realizzati, è in grado di guidare i propri clienti in ogni singola fase del percorso di innovazione: dalla definizione della business strategy, alla progettazione e realizzazione di soluzioni personalizzate per un ritorno dell'investimento rapido e misurabile.

ADVALIA
Gruppo CALL & CALL

Via Cesare Cantù, 11
20092 Cinisello Balsamo (MI) - 02 89674600

marco.lombardi@advalia.com



Misurare il Social Media ROI: missione impossibile?

Il valore di un'iniziativa sui Social Network deve sempre essere rapportato a un obiettivo di business e non espresso come una grandezza numerica a se stante. Esprimere il ROI di Social Media in termini di follower, fan o altri grandezze numeriche può quindi essere poco significativo, meglio utilizzare metriche di business e quelle specifiche delle piattaforme social.



ROBERTO GROSSI

Per chi opera nel settore della formazione e consulenza sui media digitali, la domanda "Qual è il ROI (Return of Investment) di un attività sui Social Media?" rappresenta un quesito e, al tempo stesso, una sfida da affrontare quotidianamente. L'argomento non è uno di quelli che può essere rapidamente liquidato con una semplice percentuale o attraverso una complicata formula matematica. Si tratta di un tema da affrontare sotto diversi punti di vista e che viene incessantemente dibattuto in Rete. Ecco alcuni spunti di riflessione.

Social Media ROI: ossessione o pregiudizio?

Cominciamo con l'osservare che il calcolo del ROI sembra essere un passo assolutamente necessario nelle fasi di pianificazione degli investimenti, in cui le aziende si trovano a decidere se intraprendere o meno un'attività sui social. Un momento di riflessione legittimo e comprensibile che viene però spesso trascurato per iniziative di altro tipo. In molti casi, il calcolo del ROI viene fatto ex-post, analizzando i risultati complessivi, o addirittura non viene fatto per nulla. Quanti di voi hanno sentito parlare di analisi del ROI per decisioni quali dotare la forza vendita dell'azienda di un telefono cellulare, avere una brochure per un prodotto, predisporre o meno un'area di accoglienza clienti durante una conferenza, o altre iniziative simili? Mi è capitato molto raramente di vedere dibattiti o discussioni sul ROI della pubblicità dei canali più tradizionali come televisione, radio, sponsorizzazioni, "product placement", etc. È infatti universalmente accettato che si tratta di attività promozionali che offrono un ritorno in termini di immagine aziendale, product awareness e fidelizzazione del cliente.

Le ragioni di questa diversità di trattamento sono da attribuire in buona parte alla giovane età dei social rispetto ad altri media o tecnologie più consolidate e mature, ma anche alla diversità dell'approccio e della mentalità con la quale molte aziende si avvicinano ai Social Media. Come dicono A. Mandelli e C. Accoto nel loro libro *Marca e metriche nei Social Media*: "il concentrarsi ossessivo ed esclusivo sull'approccio al ROI considerato come 'silver metric', è già indice di una valutazione della comunicazione e del mar-

keting d'impresa orientata al breve periodo e poggiante sull'idea di mercati interamente controllabili e prevedibili."

Non tutto può essere misurato

Come è noto, con l'acronimo ROI si indica il rapporto tra il profitto e il capitale investito. In sostanza, si esprime con una percentuale quanto ci ha fatto guadagnare un determinato investimento. Si tratta quindi di una metrica esclusivamente finanziaria che non può tenere conto degli aspetti qualitativi delle nostre attività in ambito digitale:

- brand awareness
- reputazione
- riduzione dei rischi
- fiducia
- loyalty
- differenziazione
- innovazione

Questo non è altro che un elenco, sicuramente incompleto, dei criteri qualitativi con i quali possiamo misurare le nostre iniziative social. Ad esempio, come valutare l'utilizzo di un business social network come LinkedIn per la ricerca di una particolare figura professionale? Chi si occupa di ricerca e selezione del personale trarrà i maggiori benefici dall'adozione di un canale social in termini di qualità complessiva delle risposte più che nel numero di curricula ricevute. Lo conferma l'esperienza della multinazionale Sodexo che indica proprio nel miglioramento della qualità dei CV il risultato più soddisfacente di una strategia di recruiting in USA basata sui canali social (Twitter, Facebook e LinkedIn).

Misurare il Social Media ROI

Anche nella misurazione del social media ROI non si può però prescindere dalla necessità di rapportarsi a criteri quantitativi, necessari in qualsiasi organizzazione. La tentazione del management è forte: giudicare il successo del social media marketing utilizzando come unica chiave di lettura l'impatto sui risultati di vendita. Adottare questo criterio è però particolarmente complicato, a causa delle diverse variabili in gioco e della molteplicità di "touch point" (sito web, social network, TV, giornali, negozio fisico, negozio online, call center, etc) che il cliente incontra oggi nel corso del suo processo di acquisto. In molti casi diventa

meno problematico esprimere i benefici dei social media in termini di contributo all'efficienza operativa e al relativo risparmio dei costi, come ad esempio quantificare il ROI legando il risultato ad un particolare obiettivo di business (es.: ridurre il numero di operatori del Call center spostando un parte del supporto su Twitter) e a una ben precisa finestra temporale.

Criterio altrettanto significativo può essere la valutazione della perdita di un beneficio, il cosiddetto opportunity cost, a cui l'azienda rinunciarebbe in partenza non cogliendo le opportunità di una presenza sui social media. In questo caso forse sarebbe più appropriato parlare di Return On Ignorance, dice Jeffery Hayzlet, responsabile dei programmi social di Kodak.

Il beneficio dei Social Media può anche essere quantificato sotto il punto di vista della riduzione dei rischi di una crisi sui media digitali. A scopo esemplificativo riportiamo in **Fig. 1** una stima economica della mitigazione del rischio derivante da una presenza sui social in un ipotetico caso di prodotti difettosi. Secondo la valutazione di Forrester Research, una pregressa presenza sui social networks può consentire ad una azienda di mitigare il rischio di una o più crisi social, consentendo un intervento in tempi rapidi e minimizzando gli impatti in termini di costi del servizio clienti o di mancati guadagni.

Da queste considerazioni emerge quindi che domande del tipo "qual è il ROI dei Social Media" sono fondamentalmente errate perché il valore di un'iniziativa sui Social Network deve sempre essere rapportato a un obiettivo di business e non espresso come una grandezza numerica a se stante. Esprimere il ROI di Social Media in termini di follower, fan o altri grandezze numeriche può quindi essere poco significativo e, in qualche caso anche fuorviante, in un contesto social dove fattori qualitativi quali la comunicazione e la capacità di dialogo sono predominanti.

La misurazione del ROI dovrà pertanto riguardare gli obiettivi aziendali, le metriche di business e le metriche specifiche delle piattaforme social. Un compito non semplice dal momento che questi fattori sono strettamente collegati e presentano criteri di misurazione diversi tra loro. Vogliamo sottolineare che la misurazione delle attività sui canali digitali diventa più complessa nel passaggio dall'analisi delle attività dai semplici siti web ai social networks, come riepilogato nella Tab. 1

Basata sulla pagina	Basata sull'interazione
Click	Evento
Durata	Livello di "socialità"
Anonima	Identità digitale
Conversion rate	Conversation rate
Metriche universali	Metriche di piattaforma
Campagne	Continua

Tab. 1: Come cambia la misurazione passando da web a social media analytics

In questo compito articolato e complesso possono essere di sicuro aiuto i framework di analisi che, oltre a guidare nelle attività di gestione quotidiana, indichino dei parametri di riferimento (KPI, Key Performance Indicator) per le varie funzioni aziendali coinvolte in un progetto social.

Description	Example
Estimated costs should customers create hundreds of thousands of negative impressions about product quality	\$50,000 of outside PR costs + \$100,000 additional advertising media costs + \$50,000 additional customer service costs + \$100,000 of lost executive time and focus + \$50,000 short-term loss of sales + \$20,000 to fly advocates to testing facility for tour + \$5,000 cash outlays (such as contributions made to charities) = \$375,000 total value of worst-case scenario
Likelihood of occurrence	20% (once-every-five-year occurrence)
Percent social media assets can mitigate effects	33% (because the company's rapid response team can engage advocates and reduce customer service costs, lost sales, and media costs)
Total value of risk mitigation	\$375,000 X 20% X 33% = \$25,000

5/7009

Source: Forrester Research, Inc.

Fig. 1 Social Media e mitigazione del rischio nelle crisi social

Tra i possibili framework di riferimento vogliamo segnalare quello elaborato da John Lovett e Jeremiah Owyang di Altimeter (Altimeter Report - Social Media Analytics, 2010).

Il framework suggerisce di adottare una tipologia di misurazione articolata secondo quattro metriche principali:

- Counting metrics: sono i valori specifici di ogni singola piattaforma social (numero di fan, di follower, iscrizioni ad un canale video, etc).
- Outcome metrics (KPI): sono degli indicatori di performance legati agli obiettivi concordati (tasso risoluzione problemi, sentiment, share of voice, etc) e specifici per tipologia di azienda e social network in uso.
- Foundational metrics: sono delle misurazioni relative ad elementi fondamentali e trasversali alle varie attività di marketing e comunicazione, quali interaction, engagement, influence, advocacy, etc. Queste metriche sono la base per il successivo calcolo, mattoni fondativi grazie ai quali arrivare alla determinazione delle business value metrics.
- Business value metrics: sono le metriche che hanno un impatto diretto sul business aziendale (riduzione costi, vendite, customer satisfaction) e che per loro natura sono le più facilmente comprensibili ed interpretabili dal management.

Il rapido esame di questo framework e delle relative metriche ci fa capire come il calcolo del social media ROI rappresenti un programma articolato e con molte sfaccettature. Solo alcune delle metriche che abbiamo indicato sono ricavabili in maniera immediata dai social network utilizzati. Il calcolo delle altre metriche richiede invece dei processi di misurazione e di interpretazione che necessitano di prodotti specializzati e di risorse dedicate. In conclusione, calcolare il ROI dei social media è possibile ma richiede la predisposizione di un processo e di un piano di misurazione il cui costo complessivo, sia in termine di risorse che di asset, non è assolutamente trascurabile. La sfida della misurazione del ROI è quindi appropriata per organizzazioni in grado di stanziare un budget complessivo importante per le iniziative di social media marketing, mentre può rivelarsi prematura ed eccessivamente onerosa per le realtà aziendali che muovono i primi passi nel mondo dei social network, per le quali risulta invece opportuno privilegiare le analisi qualitative e di mancate opportunità.

Passione e processi CRM: un binomio possibile? *In Ducati sì*

Una visione chiara e concreta permette di superare le difficoltà dovute alla complessità aziendale. Il risultato è un sistema che ruota intorno al cliente per garantirgli la migliore Experience possibile.



ELISA FONTANA

Conosco poche realtà aziendali che gestiscono il ciclo di vita del cliente in tutte le sue fasi. Una di queste è Ducati. Un paio di anni fa sono stata presso la sede di Ducati Motor Holding a Borgo

Panigale per un incontro con Stefania Indirli, CRM Manager Worldwide. Provenendo io stessa dal mondo dei motori, mi aspettavo di ritrovare le stesse difficoltà che devono affrontare settori complessi e articolati come quelli delle quattro e due ruote nella gestione del CRM e della Customer Experience. Difficoltà dovute alle diverse anime aziendali – headquarters, filiali, concessionari, club e communities, divisione racing – e alle diverse funzioni aziendali – marketing, after sales, customer service, IT, vendite, comunicazione, servizi finanziari. Sicuramente Ducati non è immune da questa complessità, ma la sua visione chiara e concreta unita a tanta passione per il Brand e per il Cliente, ne fanno un'eccellenza in termini di Experience non solo per i clienti acquisiti ma già a cominciare dai propri fan e prospect.

Il CRM sta diventando un'area sempre più strategica per le aziende, non solo per i risultati che consente di ottenere in termini di soddisfazione del cliente e redemption delle iniziative, ma anche per la sua trasversalità con le altre aree e processi aziendali che interagiscono con il cliente finale. È quest'ultima, non a caso, una delle principali difficoltà che Stefania Indirli ha dovuto affrontare.

Il successo di un programma CRM e la sua credibilità sono fortemente legati al livello d'integrazione con le altre funzioni aziendali. Per realtà grandi e complesse come Ducati, i processi interni supportati dalla tecnologia costituiscono un elemento determinante per facilitare tale integrazione. Il risultato che ne consegue è una gestione del cliente efficiente e a 360°: "rigidi e noiosi" processi a monte di tanta passione! Prima di chiedere a Stefania Indirli come l'area CRM riesca a coniugare passione e processi aziendali, entriamo brevemente nel mondo di Ducati Motor Holding.

Ducati Motor Holding

Fondata nel 1926, la Ducati produce oggi motociclette di ispirazione sportiva, caratterizzate da performanti motori "Desmodromici", design innovativo e tecnologia all'avanguardia. La straordinaria gamma di moto Ducati comprende

modelli appartenenti a diversi segmenti di mercato, che variano per caratteristiche tecniche e design e sono suddivisibili in sei esclusive famiglie: Diavel, Hypermotard, Monster, Multistrada, Streetfighter e Superbike.

La Ducati è attualmente impegnata sia nel Campionato Mondiale Superbike con un team supportato dalla casa, sia nel Campionato Mondiale MotoGP con un team ufficiale e uno "factory-supported". In Superbike, Ducati ha vinto 17 titoli Mondiali Costruttori e 14 titoli Mondiali Piloti, raggiungendo nel 2011 lo storico traguardo delle 300 vittorie. In MotoGP, serie alla quale partecipa dal 2003, ha vinto il Campionato Mondiale 2007 aggiudicandosi sia il titolo Costruttori che il titolo Piloti.

Le Ducati sono commercializzate in 88 paesi in tutto il mondo e i maggiori mercati di riferimento sono quelli europei, nordamericani e dell'area Asia-Pacifica. Le filiali Ducati nel mondo sono 10.

Nel 2012 sono state consegnate ai clienti 44.102 moto.

Sono risultati importanti. Partiamo allora dal vero protagonista di questo successo, il Cliente Ducati.

Stefania, chi è il Cliente Ducati e cosa lo contraddistingue dagli acquirenti di altri Brand moto?

Il cliente Ducati è un cliente caratterizzato da una forte passione per il nostro Brand. È molto competente, preparato, consapevole e quindi estremamente esigente in termini di customer experience. Rispetto ai clienti di altri brand moto, il Ducatista ha un forte senso della community: non vuole limitarsi a vivere il prodotto, la sua moto Ducati, vuole essere anche parte integrante e vivere pienamente tutto il nostro mondo di esperienze.

È ancora sufficiente avere un buon prodotto per ottenere buoni risultati di vendita nel mondo Moto o sapere gestire bene il cliente è un fattore di differenziazione?

Come CRM Manager, la mia risposta è quasi scontata! Avere un buon prodotto è la premessa per ottenere buoni risultati di vendita, rispetto al passato però il cliente è sempre più protagonista. Il nostro resta un prodotto da sogno, ma differenziarsi dal mercato con il livello di servizio e di esperienza che offriamo alla nostra customer base è per noi fondamentale. Il cliente Ducati è un appassionato: si aspetta quindi

di essere sempre riconosciuto e di ricevere un trattamento premium durante tutte le fasi del suo lifecycle, non solo quelle positive ma anche e soprattutto quelle negative. Riuscire a gestire al meglio un cliente insoddisfatto è un'opportunità per consolidare ancora di più il suo legame con il nostro Brand.

Quali sono le fasi del ciclo di vita del Cliente Ducati e come le gestite?

Gestire la relazione non significa focalizzarsi solo sul cliente acquisito: è importante accompagnarlo fin da quando entra nel mondo Ducati. Qualunque sia il canale d'ingresso nel nostro mondo cerchiamo di coinvolgerlo, entusiasmarlo e coinvolgerlo verso la nostra rete di concessionarie, il tutto con un approccio personalizzato, multilingua e multicanale. Per esempio invitiamo i nostri potenziali clienti ad assistere alle gare di Superbike e Moto GP dalle Tribune Ducati, a partecipare al DRE (Ducati Riding Experience) la nostra scuola di guida per tutti i livelli, dal principiante all'esperto della pista. Per il cliente acquisito, è previsto invece un piano di contatto strutturato e automatizzato: dalla welcome letter, all'invito ad entrare a far parte dei Club Ufficiali Ducati, dalla rilevazione della sua soddisfazione, al ricordargli gli appuntamenti per la manutenzione, fino ad accompagnarlo nella fase di riacquisto.

Inoltre, il nostro sito è un fondamentale strumento di fidelizzazione: previa registrazione, ogni cliente ha a propria disposizione uno spazio personalizzato che prevede diverse funzionalità, tra cui la possibilità di visualizzare e gestire le proprie moto possedute, configurate e desiderate e l'accesso a tutte le comunicazioni da parte del Club Ufficiale Ducati a cui è legato.

La misurazione della soddisfazione del cliente e i risultati delle iniziative CRM sono diffusi all'interno dell'azienda e al Top Management?

Certamente, i principali KPIs sono diffusi internamente all'azienda e condizionano sicuramente alcuni aspetti decisionali, pur essendo un processo in continua evoluzione.

In particolare, il Top Management è molto sensibile al tema della soddisfazione del cliente, alla misurazione attraverso il CRM della qualità e del ritorno delle attività di marketing, soprattutto in termini di lead management, ossia di corretta gestione delle opportunità di vendita generate.

Processi aziendali strutturati sono fondamentali per il CRM che è una funzione trasversale a tutta l'azienda. Come è integrato il CRM Ducati con le altre aree aziendali?

L'area CRM è posizionata all'interno della Direzione Marketing. È un'area estremamente trasversale all'azienda in quanto impatta ed è impattata dai principali processi aziendali. Le aree con le quali abbiamo una forte integrazione sono innanzitutto il Marketing, ma anche il Post-vendita, le Vendite, lo Sviluppo Rete, il Prodotto e naturalmente l'IT.

Qual è il ruolo della tecnologia?



È fondamentale in quanto è abilitante, ma non è preclusiva. Con processi ben strutturati si supplisce ad alcuni limiti tecnologici. Per determinati processi, può capitare di prevedere una fase di test senza l'ausilio della tecnologia. Una volta che il processo è performante e consolidato procediamo con l'implementazione tecnologica.

La passione per il vostro brand facilita il raggiungimento degli obiettivi che vi prefiggete in termini di CRM e Customer Experience o è fonte di maggiori aspettative da parte dei vostri clienti e quindi di complessità di gestione?

Entrambe le cose: la passione facilita da un lato l'engagement e le redemption delle nostre iniziative ma comporta dall'altro che il nostro cliente sia molto competente ed esigente. È quindi un cliente che non ammette errori, ma che è disposto a perdonarci se lo gestiamo bene.

Quali sono le principali difficoltà che hai dovuto affrontare in questi anni di sviluppo dell'area CRM e quali sono stati i risultati che ricordi con più soddisfazione?

Le principali difficoltà sono legate alla trasversalità della funzione CRM: la sensibilizzazione e il coinvolgimento delle varie aree aziendali e la comunicazione interna sono state e sono tuttora elementi di complessità. Ricordo invece con particolare soddisfazione lo sviluppo di un programma di Customer Care raffinatissimo, riservato ad un target elevato che dovevamo conquistare proponendogli un nuovo prodotto in un mercato per noi ancora inesplorato.

Quali sono le prossime sfide e progetti?

Sicuramente il Social CRM è una delle prossime sfide che affronteremo: se ne parla molto ma ancora senza una totale chiarezza. Noi stiamo affrontando questo tema per il momento solo in termini di processi di business.

In conclusione: il cliente Ducati è un cliente felice e soddisfatto?

Ovviamente sì! Teniamo costantemente monitorati gli indicatori di soddisfazione dei clienti, tra cui il Net Promoter Score, molto caro al nostro Amministratore Delegato, e il trend registrato negli ultimi anni è davvero positivo.

Analytics: come districarsi tra le diverse soluzioni

Analytics è un termine, oggi molto diffuso, che indirizza la capacità di trovare dei significati in una grande quantità di informazioni disponibili (già raccolte o comunque facili da raccogliere) e allo stesso tempo di applicare tale sforzo di raccolta e analisi, utilizzando specifiche metodologie/modelli/tecniche, per risolvere specifiche esigenze.

Il fine degli analytics determina la metodologia da applicare, l'oggetto da analizzare (ad esempio, informazioni in forma strutturata o non strutturata, fortemente variabili o relativamente statiche) e le tecnologie necessarie per acquisire e trattare il formato delle informazioni necessarie (video, audio, immagini, parlato, testo scritto, serie di dati, ecc.). Quindi gli ambiti sono diversissimi e ci si muove nell'ambito del modello problema-soluzione.

Anche confinando gli analytics nell'ambito dei contact center, customer care, vendita a distanza, assistenza post-vendita, recupero crediti, credit management, retention, ecc., la situazione resta comunque complessa.

Ecco alcune possibili applicazioni:

- Previsioni del carico di lavoro lungo i diversi media
- Monitoraggio della qualità in tempo reale
- Monitoraggio della qualità ex-post
- Customer intelligence
- Customer experience e soddisfazione del cliente

E naturalmente i canali sono le telefonate, le chat, le email, i social media, i fax e le lettere ricevute e anche le risposte a testo libero (o in voce) ai quesiti dei sondaggi di customer satisfaction.

A seconda del caso il focus delle analisi e del modello predittivo/diagnostico possono essere il cliente e i segmenti di clientela, l'operatore e le strutture in cui opera (team e sito), il motivo di chiamata, i processi che attiva, l'andamento della soddisfazione del cliente.



Qual è il reale stato dell'arte dell'analisi di ciò che in clienti e consumatori esprimono con i messaggi scritti o durante le conversazioni telefoniche?

Almawave Per le aziende è fondamentale l'ascolto continuo della "voce del cliente" su tutti i canali di contatto per migliorare i processi interni, il presidio della relazione sul web e rafforzare la Brand Image. Le tecnologie semantiche, abbinate a raffinate e sempre più efficaci tecniche di ASR (Automatic Speech Recognition) e analisi statistica, permettono di affrontare il tema delle text ed ancor più delle voice analytics con risultati di sicuro interesse. Almawave, grazie a Iride®, motore semantico ontologico proprietario, è all'avanguardia nella comprensione della "voce del cliente". Con Iride infatti è possibile analizzare testi scritti (email, post, blog, forum e note degli operatori di Contact Center) secondo ontologie, ossia mappe di temi e concetti di interesse. Al testo analizzato possono essere associati indici di sentiment o di rischio di churn. La recente acquisizione di PerVoice, società leader nel settore delle tecnologie di riconoscimento vocale, permette inoltre ad Almawave di avere accesso all'informazione prodotta alla fonte, direttamente dalla voce di chi la pronuncia.

Aspect I consumatori oggi utilizzano i canali tradizionali per esigenze critiche e per ottenere la risoluzione da parte dell'operatore. Ricorre invece al social media, il cliente affezionato e soddisfatto, quello frustrato che desidera comunicarlo "socialmente", il cliente esperto che contribuisce ad aiutare gli altri clienti. La prima tipologia riguarda l'immagine aziendale, la seconda richiede l'intervento del customer care, la terza spinge l'azienda a costruire community private per trasferire il know-how degli utenti esperti in una knowledge base aziendale. Grazie alle tecnologie di text e speech analysis è possibile identificare le diverse tipologie di utenti e gli eventuali problemi nei processi aziendali, aumentando la customer satisfaction e diminuendo il ricorso agli agenti. I moderni strumenti di speech analytics sono applicati al 100% delle interazioni, sono molto più veloci e riflettono l'intera performance di agenti e dipartimenti, invece di valutare solo alcune chiamate a campione.

Avaya Molte aziende hanno introdotto l'utilizzo di strumenti di analisi dei dati raccolti durante le interazioni tra Agenti e consumatori utilizzando diverse metodologie quali questionari automatici post-chiamata erogati da piattaforme IVR, invio di email verso specifici target o di messaggi SMS. In base alla tipologia ed alla quantità di feedback ricevuti (response rate) tali aziende riescono a tarare meglio specifiche campagne di marketing, di customer satisfaction o addirittura implementano strategie differenti di vendita o di distribuzione dei propri prodotti. La semplice analisi a campione dei dati, orientata all'identificazione di parole chiave all'interno di un questionario, non sempre riesce ad esprimere completamente l'umore percepito dai consumatori mentre è da ritenersi un valido strumento se confinata alla valutazione delle prestazioni degli Agenti (e.s.: Quality Monitoring). Se si vuole estendere il campo di azione allo scopo di comprendere gli atteggiamenti e le preoccupazioni dei consumatori, lo strumento necessario è definitivamente l'analisi naturale del linguaggio (Speech Analytics/Text Analytics): <http://www.avaya.com/usa/product/speech-analytics>

Bizmatica Le informazioni che involontariamente un cliente può fornire all'azienda durante una conversazione telefonica o l'invio di un messaggio sono molteplici. L'utilizzo di determinate espressioni o parole, stati d'animo e richieste possono essere sintomo evidente della percezione del cliente nei confronti dell'azienda. Prima dell'avvento delle tecnologie in real time però i benefici di queste rilevazioni erano poco rilevanti, in quanto l'analisi veniva effettuata successivamente analizzando le registrazioni effettuate. Oggi è invece possibile effettuare questo monitoraggio in real time con benefici in termini di time to market per il marketing, la qualità e il coaching e in termini di coerenza rispetto ai reali bisogno del cliente.

Expert System Oggi le aziende hanno maturato la consapevolezza di quanto sia importante tenere conto delle opinioni dei clienti e analizzarle con precisione per orientare i processi strategici. Molte imprese si sono quindi attrezzate per elaborare queste informazioni implementando soluzioni tecnologiche di vario tipo specializzate nel text analytics. Purtroppo molte di queste, non basandosi su tecnologie avanzate per la comprensione delle informazioni, riconoscono al massimo i macroargomenti trattati, o colgono sporadicamente le principali entità citate. Offrono un quadro sommario, poco dettagliato, dei dati espressi dai clienti, rendendo pressoché inutile l'analisi (e dunque l'investimento tecnologico fatto). Per ricavare effettivi vantaggi dalle informazioni provenienti da tutti i canali di comunicazione con i clienti (non solo i social media di cui oggi si parla tanto), occorre dunque orientarsi su tecnologie evolute, che già sono disponibili sul mercato, in grado di offrire un'analisi linguistica approfondita.

Oracle Abbiamo diverse esperienze, soprattutto in ambito Retail e Telco, di analisi dei testi inseriti da clienti e consumatori nei blog, su Twitter, come commenti sui siti di eCommerce o anche come testo registrato nel corso della conversazione da un operatore di Call center. Oracle Endeca Information Discovery è lo strumento utilizzato per questo tipo di analisi, di solito integrato con informazioni proprie dell'azienda (ad esempio la profilazione del cliente) e/o esterni (dati socio demografici o di mercato). Non ci sono invece esperienze, per lo meno in Italia, sull'analisi delle conversazioni telefoniche avute con gli stessi.

Pat Le tecnologie che operano sulla capacità di riconoscimento vocale/testuale rappresentano sicuramente un terreno di primaria importanza e con ampi margini di miglioramento da parte delle imprese che intendono incrementare la propria capacità di dialogo nei confronti dei propri clienti.

HANNO RISPOSTO:



Almawave
Valeria Sandei,
Amministratore
Delegato



Aspect Software
Paola Annis,
Senior Solutions
Consultant



Avaya
Roberto Valtorta,
Consulting
Systems Engineer



Bizmat
Andrej
Partner
Multichannel
Solutions

Attualmente i sondaggi sono per lo più con domande a risposte chiuse, grazie ai text analytics sarà possibile porre poche domande aperte e interpretare il sentiment del cliente?

Almawave Sì, è finalmente possibile lasciare libero l'interlocutore di comunicare nella maniera che preferisce, senza schemi che condizionino il colloquio. In tal modo le informazioni scambiate sono più articolate e ricche. Alle tecnologie della voce e alle tecniche di analisi semantica dei testi il compito di riconoscere, elaborare e comprendere. Sofisticati strumenti di Business Intelligence rendono poi disponibile il patrimonio prezioso di contenuti di queste conversazioni. Essi permettono di monitorare i fenomeni di interesse: argomenti trattati, concetti emergenti, trend delle interazioni, e forniscono indicazioni sugli elementi che determinano eventuali criticità per il Cliente. L'individuazione dei fenomeni chiave da tenere sotto controllo e delle aree di miglioramento nel rapporto con la clientela divengono agevoli e l'accesso alle informazioni di dettaglio immediato. Si tratta di una vera rivoluzione nell'ambito del CRM, che permette di mettere finalmente il cliente al centro del processo e di comprenderne realmente la "voce".

Aspect Grazie ai moderni strumenti di speech analytics è possibile analizzare il testo dei canali chat, email, social media, annotazioni nei CRM, customer survey, ecc. Si può cercare una parola o una frase in tempo reale, analizzare e interpretare le informazioni raccolte e agire tempestivamente in caso di problemi; analizzando la parola o la frase più utilizzata si possono scoprire gli argomenti che riguardano l'azienda e la loro correlazione con processi che possono essere controllati e modificati. Le frasi sono associate a sentiment e contestualizzate per evidenziare perché vengono ripetute nelle interazioni attraverso tutti i canali, fornendo strumenti di "drill-down" per scoprire la causa dei problemi e risolverli rapidamente. I risultati delle ricerche possono essere analizzati in modo visuale e intuitivo, per monitorare l'andamento di particolari metriche, identificare anomalie, correlare risultati, supportare una root cause analysis e ottenere dettagli sulle performance di gruppo o individuali, ecc. Gli attuali strumenti di text e speech analytics rendono quasi obsoleto il concetto di customer survey, evidenziando il sentiment direttamente alla fonte (conversazioni registrate, post, ecc.) e visualizzando i risultati dell'analisi in modo intuitivo e semplice.

Avaya L'utilizzo di strumenti più evoluti di "data mining" quali applicazioni di Speech Analytics/Text Analytics permettono di analizzare le interazioni non solo in base ad elementi discreti (presenza o meno di alcune parole) ma di includere nella valutazione anche il contesto dell'interazione e, nel caso di applicazioni di analisi del parlato, di catturare l'intensità della conversazione in modo da avere una classificazione più puntuale e quanto più vicina al reale sentimento del consumatore. Inoltre, gli strumenti di Speech Analytics permettono, a differenza delle analisi delle sole interazioni disponibili dalle singole risposte ai questionari che sono legate dal tasso di risposta dei consumatori, di ampliare notevolmente il campione dei dati in quanto l'analisi viene applicata potenzialmente ad ogni interazione tra il Contact Center ed il consumatore. Estendere a tappeto l'analisi delle conversazioni permette di identificare con molta più probabilità eventuali scostamenti dagli obiettivi di customer satisfaction & customer retention aziendali.

Bizmatica Per avere una visione integrata del cliente è necessario integrare: il feedback del cliente che viene raccolto dall'azienda in modo chiaro attraverso le survey, la voce del cliente rilevata in real time durante le diverse interazioni (telefono, chat, social media e web); il sentiment del cliente rilevato attraverso l'analisi del suo comportamento sui diversi canali. L'integrazione di questi tre aspetti e una corretta organizzazione delle informazioni attraverso soluzioni di business intelligence, consente di valorizzare il feedback del cliente indipendentemente dal modo con cui è fornito, migliorando in real time le performance aziendali.

Carli,
Bizmatica
channel
ons



Expert System
Luca Scagliarini,
VP Strategy
& Business
development



Oracle Italia
Flavio Venturini,
Senior Sales Director
Business Intelligence



Pat Group
Patrizio Bof,
Amministratore
Unico e
fondatore

Expert System Sì, è una situazione concreta, già fattibile, se si adottano tecnologie avanzate di analisi semantica, che capiscono cioè il significato dei testi. Queste soluzioni fanno emergere automaticamente non solo di che cosa parlano i clienti (argomenti, brand, prodotti ecc.) ma anche come ne parlano, evidenziando diversi livelli di sentiment e individuando con precisione a cosa si riferisce, ad esempio se a un prodotto, o solo a una parte di esso. Pensiamo alla frase: "gli interni della mia brutta automobile sono belli". Che cosa è brutto? Che cosa è bello? nella frase ci sono due sentiment opposti che altre tecnologie di analisi non sono capaci di distinguere... L'uso delle tecnologie semantiche offre invece una migliore capacità di analisi: un'opportunità unica, oltre che di interazione con i clienti, anche di raccolta di pareri e giudizi di grande valore per l'azienda, dai quali partire per definire le strategie aziendali.

Oracle Assolutamente sì. Le esperienze che citavo prima vanno esattamente in questa direzione: valutare il sentiment della propria clientela e dei consumatori rispetto ai prodotti propri e della concorrenza. L'integrazione tra motori semantici e strumenti analitici permette di valutare il sentiment, di analizzarne i trend e soprattutto di segmentare il sentiment rispetto al profilo comportamentale del cliente o del cluster di clienti. Detto questo, è vero che questi strumenti in prospettiva possano rendere più semplice strutturare i sondaggi nei confronti della clientela con un maggior numero di domande aperte, giacché semplificano l'analisi delle risposte ottenute, riconducendo i contenuti forniti dai clienti a pattern di risposta specifici o a categorie di temi predefiniti.

Pat Gli strumenti di riconoscimento testuale consentono ai brand di attivare dialoghi efficaci con gli utenti in modalità self-service, demandando la capacità di fornire informazioni o supporto attraverso sistemi automatici, che risultano efficaci come complemento al normale centro di assistenza o contact center. Uno strumento self-service in grado di comprendere quanto digitato dall'utente, di analizzare i suoi comportamenti di navigazione e di integrarsi con i sistemi di back office aziendali a completamento della raccolta di informazioni sullo stesso, può interpretare le richieste e fornire autonomamente delle soluzioni, attivare dei processi di business e dialogare in modalità proattiva e sempre più personalizzata con l'interlocutore. I benefici sono evidenti per ambo le parti: l'utente è in grado di interagire con azienda e brand mediante canalità diverse, in orari preferenziali e con una percezione della customer experience nettamente migliorata. L'azienda ha, d'altro canto, la possibilità di abbattere i costi legati alla customer relationship, valorizzando il know-how aziendale mediante le canalità che sfruttano le capacità semantiche, sempre nell'ottica di ottimizzazione del servizio per l'utente.

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

Le voci di dentro

(le organizzazioni)

I dati non strutturati raccolti e da analizzare aumentano sempre di più, gli elementi abilitanti per ottenere del reale valore dai Big Data sono essenzialmente tre: tecnologia, organizzazione, comprensione del contesto normativo.

DANILO PIATTI

"Come è possibile monetizzare i Big Data?" Attorno a questa, fin troppo ovvia, domanda ruota la comprensione di un fenomeno che porta alla ribalta una tipologia di informazioni in fortissima crescita: le informazioni **non** strutturate. Alla luce dei continui sviluppi tecnologici e del proliferare di fonti informative, IDC stima che, entro il 2015, il 90% dei contenuti digitali saranno di tipo non strutturato. I Social Media ne rappresentano un esempio rilevante ma certamente non l'unico. È chiaro, infatti, che il mondo social offre una grande base informativa per la raccolta dei *feedback* e la rilevazione del *sentiment* dei clienti ma rappresenta, in fondo, la punta di un *iceberg*. Nell'ambito del fenomeno dei *Big Data* l'utilizzo dei social media può fornire alle aziende utili *insight* sui comportamenti e sui gusti dei consumatori, grazie, ad esempio, ad attività di *sentiment analysis* e *brand reputation*. Tuttavia, i social media non sono l'unico elemento da tenere in considerazione per migliorare la conoscenza dei consumatori. Grande importanza hanno anche altre tipologie di informazioni, si pensi, ad esempio, all'analisi della voce nei call center, che vanta di un potenziale in termini di informazioni almeno pari a quello dei social media. Le modalità di interazione con i clienti sono molte, attraversano diversi canali ed è proprio partendo dal concetto di interazione tra "oggetti" (*Internet of things*) che si comprende uno dei maggiori *trend* legato all'esplosione dei *Big Data*.

Per farsi un'idea della dimensione del fenomeno basti pensare che entro il 2015 ogni azienda con più di mille impiegati nei settori assicurativo, bancario, media & comunicazione, governativo e delle utility avrà generato in media 14,6 petabyte di dati. Si consideri poi che, secondo Gartner, le aziende di grandi dimensioni si confrontano già con un numero di eventi di business in grado di generare dati che va dai 100.000 ai 100 milioni al secondo. Non da ultimo, un altro tema chiave è quello della sicurezza, se si pensa che il numero delle vulnerabilità è in costante aumento (+19% rispetto al 2011) e che negli Stati Uniti il costo annualizzato del cybercrime per le aziende si attesta intorno agli 8,9 milioni di dollari, dove il 44% degli attacchi è finalizzato al furto di informazioni.

Oggi ogni azione di un'azienda è in grado quindi di produrre una "traccia" digitale che contiene informazioni di valore, sia internamente che esternamente all'organizzazione. Queste tracce possono originarsi da qualcosa di davvero piccolo, come un tweet di 140 caratteri, oppure, ad esempio dal testo di una lunga telefonata registrata. Governare i Big Data vuol dire identificare tutte queste tracce, correlarle e utilizzare le informazioni in esse contenute per modificare in tempo reale azioni dell'azienda o le sue modalità di risposta in qualsiasi ambito, dall'assistenza a un paziente fino alla gestione di un reclamo da parte di un cliente.

Ottenere valore dai Big Data

Gli elementi abilitanti per ottenere del reale valore dai Big Data sono essen-

zialmente tre: **tecnologia, organizzazione, comprensione del contesto normativo**.

La tecnologia gioca il ruolo fondamentale per normalizzare le informazioni, correlarle e, soprattutto, di eliminare il "rumore di fondo". Un tweet, una traccia audio ed una email hanno poco in comune dal punto di vista tecnico, eppure sono tre modalità attraverso la quali un cliente può esprimere la propria soddisfazione o il proprio disappunto. Una tecnologia efficace deve riuscire a gestire questa eterogeneità di formati e di canali costruendo degli elementi di conoscenza che pongano al centro il cliente. La trasformazione di informazioni in conoscenza passa attraverso un processo di correlazione non banale ed è proprio questa capacità di correlare una delle misure più importanti del livello di innovazione. Il primo effetto pratico di una tecnologia virtuosa è quello di identificare chiaramente cosa sia rilevante per il business e cosa no. Un'indicazione stradale, presente ad esempio in un forum o su twitter, nella quale si dica di "girare a destra in prossimità della Banca X" non è interessante per il responsabile Marketing della Banca X e va pertanto filtrata in modo preventivo in quanto "rumore".

Al centro dell'approccio di HP c'è il concetto di "Multi-channel Analytics", che permette di tenere conto di tutte le modalità di interazione e dei canali di comunicazione dell'azienda con i clienti, per comprenderne al meglio *feedback* e porre l'attenzione sulle caratteristiche di un prodotto/servizio

più interessanti per il mercato. HP ha oggi un portafoglio di soluzioni in ambito Big Data unico sul mercato che ha nella sua componente di analytics un elemento di eccellenza. Proprio in questa direzione, HP ha recentemente ha annunciato il rilascio di HAVEn, una piattaforma specifica per processi di business analytics che fa leva su software di analisi, sul hardware e sui servizi di HP per creare soluzioni e applicazioni di prossima generazione predisposte per gli ambienti Big Data. HAVEn combina tecnologie collaudate di HP Autonomy, HP Vertica, HP ArcSight e HP Operations Management, nonché importanti attori di settore, quali Hadoop, per consentire ai propri partner e clienti di evitare di legarsi a un unico vendor – grazie ad un'architettura aperta che supporta un'ampia gamma di strumenti di analisi – proteggere gli investimenti con il supporto di molteplici tecnologie di virtualizzazione, velocizzare il time-to-value con soluzioni hardware altamente ottimizzate e utilizzare il 100% delle informazioni, inclusi i dati strutturati, semi-strutturati e non strutturati, grazie agli oltre 700 connettori inseriti in HAVEn.

La corretta valorizzazione delle tecnologie richiede un'adeguamento delle organizzazioni mirato a rimuovere i silos informativi. Il *customer insight* va approcciato in modo trasversale rispetto all'organizzazione. È evidente che CRM, social media e sistemi di registrazione vocale abbiano delle applicabilità specifiche in ambiti verticali. È altrettanto chiara, tuttavia, la

necessità di costruire una vista unitaria della conoscenza aziendale a beneficio del management. Unità organizzative e figure professionali *ad hoc* saranno sempre più necessarie per garantire questo processo di integrazione e per soddisfare un altro grande requisito nel trattamento dei Big Data: la velocità. Si pensi che, secondo Coleman Parkes, attualmente l'86% delle aziende non è in grado di rilasciare le corrette informazioni nei tempi adeguati per supportare le esigenze di business.

Un elemento molto incoraggiante arriva da una ricerca condotta da Coleman Parkes per conto di HP, dalla quale emerge l'interesse delle imprese per il fenomeno, con quasi il 60% delle organizzazioni intervistate che intende destinare almeno il 10% dei propri budget per l'innovazione a progetti Big Data. Per indirizzare queste sfide e cogliere i benefici derivanti dai Big Data è necessario che le aziende siano in grado di combinare in modo efficace le tecnologie con l'organizzazione, ponendo l'attenzione sul carattere trasversale dei Big Data.

Tra le informazioni non strutturate HP è molto attiva nell'ambito dell'analisi vocale, che rappresenta una delle modalità più dirette e complete nella comprensione dei clienti. Purtroppo, attualmente, ci sono in Italia alcune limitazioni, in alcuni casi condivisibili, nelle pratiche di analisi dei dati legati alla voce. Ci sono aspetti normativi peculiari e limitazioni stringenti per quanto riguarda la registrazione e l'impiego delle informazioni così raccolte

per fini di conoscenza dei clienti. C'è tuttavia molto fermento su questo ambito trainato da esperienze di altri Paesi – come Brasile e America Latina, dove questa attività è libera da restrizioni di sorta – che sono molto avanti nello sviluppo di questa tipologia di attività di analytics e rappresentano per il nostro Paese una sorta di guida nello sviluppo di progetti, che in Italia iniziano ora a vedere luce.

In conclusione possiamo dire che, nell'ambito dei Big Data, l'IT rappresenta oggi una chiave importante per concretizzarne i benefici. Tuttavia per cogliere pienamente questa opportunità le aziende devono proporre un approccio più integrato alla gestione delle informazioni, tenendo conto della grande velocità con cui queste informazioni evolvono. Non perdendo di vista le necessità di compliance sia interne sia esterne alla organizzazioni. L'approccio alla comprensione dei Big Data deve necessariamente essere olistico, capace di guardare tutti i canali, dando il giusto valore al web e ai social media ma anche informazioni disponibili all'interno delle aziende.



Danilo Piatti
Italy Country Manager,
Autonomy, HP Software

Misurare la qualità del servizio telefonico

Cosa succederebbe se, affidandosi a metodi nuovi ed efficienti, le aziende fossero misurate in tempo reale sulla qualità del servizio telefonico



SERGIO CASERTA

Vanguard ha messo a punto un progetto, che presenterà a Roma il 10 ottobre alle autorità di vigilanza e alle associazioni di consumatori: ciò che le nuove tecnologie consentono per misurare la qualità del servizio telefonico (non solo attraverso un call center, anche via centralino, si pensi per esempio a un ospedale). Nei numeri iniziali di CMI ho presentato la tecnologia della sound analysis ed è stata vista la sua applicabilità all'ottimizzazione dei sistemi di risposta vocale interattiva laddove questi accedono a DB e usano tecnologie sofisticate come il riconoscimento del parlato. Maggiore è la presenza delle tecnologie del voice processing e maggiori sono i ritorni potenziali, ma più difficile è la applicazione di risposta vocale interattiva da realizzare. Quindi è alto il ROI delle soluzioni di supporto adeguate allo scopo. Naturalmente questo dipende dalla dimensione del call center: più numerosi sono gli operatori, più il ROI conseguito sui saving sarà significativo.

A ottobre, presentiamo come la stessa tecnologia sia configurabile attraverso integrazioni in una soluzione capace di misurare l'esperienza del chiamante, consumatore o cittadino, un servizio telefonico di aziende/organizzazioni con un contratto di servizio (impegno pubblico di un'azienda/organizzazione di raggiungere alcuni livelli minimi di qualità) o sottoposte ad autorità di vigilanza.

Spesso queste promesse di buona qualità del servizio telefonico sono oggetto di un autorità di vigilanza e sono sotto attenzione delle associazioni di consumatori, piuttosto numerose e agguerrite.

È difficile però ottenere una misurazione precisa delle metriche relative.

Con la tecnologia degli analytics applicata alle telefonate è possibile ad un costo contenuto ottenere dati molto più affidabili di rilevazioni effettuate attraverso interviste telefoniche che per loro natura sono costose, impegnando personale, e necessariamente diluite nel tempo.

Ecco un esempio di alcune metriche catturabili durante le varie fasi di una telefonata:

- **Inizio telefonata:**
 - occupato e tentativi di richiamata
 - numero di squilli alla risposta
- **IVR (se previsto)**
 - Tempo speso in IVR
 - Abbandoni in IVR

- **Coda**
 - Tempo di attesa
 - Abbandoni in coda
- **Conversazione con operatore**
 - Messa in attesa
 - Ripetizione della stessa richiesta
- **Trasferimenti ad altra coda del CC o a numeri interni o all'esterno dell'azienda**
 - Problemi di rete
 - Altro tempo di attesa

Con il trasferimento ad altro collega del CC o a un altro numero telefonico il ciclo si ripete fino a conoscere la durata precisa della telefonata e i tempi effettivi di conversazione rispetto a quelli "tecnici" (squilli, ivr, code, messe in attesa, trasferimenti, ecc.).

L'approccio più efficace è quello di definire un comportamento target e su questa base scegliere le metriche da rilevare per misurare di quanto le singole realtà si discostano dal modello desiderato, tipicamente quello stabilito nel contratto di servizio o definito da una Autorità di Vigilanza. È molto efficace una specializzazione per industry. Le misurazioni grazie alle nuove tecnologie innovative sono effettuate in modo efficiente, agevole, preciso e in tempo reale permettendo di valutare la qualità del servizio offerto e di disporre delle informazioni necessarie a intraprendere le necessarie azioni per la conformità ai requisiti richiesti dalle authority o concordate con le associazioni di consumatori e per definire/allinearsi a best practice.

È noto agli addetti ai lavori che l'AEEG conduce un benchmark sulla qualità dei servizi telefonici attraverso un ricontatto di coloro che hanno chiamato i diversi call center delle società erogatrici di energia elettrica, acqua e gas (è solo un campione molto piccolo ma statisticamente rappresentativo). Sebbene questa misurazione sia diluita nel tempo e si basa sulla memoria della persona intervistata, tuttavia ha spinto i responsabili dei contact center delle aziende elettriche leader a distinguersi per la qualità del servizio al cliente.

Immaginiamoci cosa succederebbe se, affidandosi a metodi nuovi ed efficienti, le aziende fossero misurate in tempo reale sulla qualità del servizio telefonico: l'esperienza ci ha mostrato che misurando una metrica e pubblicizzandola attraverso un benchmark si induce automaticamente un'organizzazione ad orientarsi verso comportamenti virtuosi con grandi benefici per i consumatori e i cittadini.



Aderisci al gruppo di **Forum Banca** 

FORMULA LOW COST **MOSTRA CONVEGNO**
AREA ESPOSITIVA A INGRESSO GRATUITO

www.forumbanca.com

Sistemi, Soluzioni e Tecnologie per Banche e Istituti Finanziari

24 settembre 2013, Mercedes Benz Center, Milano

5 Sessioni
Tematiche

CRM, MULTICANALITÀ E CONTACT CENTER

MARIO CARRARA
PAOLO GIAMBERTONE
ING DIRECT

ANGELA DALL'OLIO
BANCO POPOLARE

ROBERTO LUPI
**GRUPPO
CARIPARMA
CREDIT AGRICOLE**

FRANCESCO ROSATO
UNICREDIT

STEFANO CIOFFI
WE BANK

LETIZIA OLIVARI
**CMI-CUSTOMER
MANAGEMENT
INSIGHTS**

TULLIO OSPICI
**BANCA POPOLARE
DI BARI**

GESTIONE DOCUMENTALE E DEMATERIALIZZAZIONE

STEFANO BORTOLAMEI
**BANCA POPOLARE
DI VICENZA**

ANDREA GHIDONI
GRUPPO UBI BANCA

ANDREA LISI
**STUDIO LEGALE
LISI**

PHILIPPE PEDROTTI
FINDOMESTIC

AMEDEO SIMEONE
CREDEM

SOLUZIONI TECNOLOGICHE IN BANCA

GIUSEPPE ALIBRANDI
**BANCA POPOLARE
DI MILANO**

MASSIMO MESSINA
**UNICREDIT
BUSINESS
INTEGRATED
SOLUTIONS**

ALESSANDRO LIVREA
AKAMAI ITALIA

FRANCESCO SBARILE
BANCA PASSADORE

STEFANO BARONCINI
ASSINTEL

GIUSEPPE PATERNÒ
GARL

LUCA SCIORTINO
BANCA ESPERIA

BUSINESS INTELLIGENCE E CONTROLLO DI GESTIONE

FRANCESCO MONTI
**APB (Associazione
Italiana per la
Pianificazione
ed il Controllo di
gestione in Banca e
nelle Assicurazioni)**

JEAN-PIERRE
GIANNETTI
MICROSTRATEGY

ANTONIO MASALA
**BANCO
DI SARDEGNA -
GRUPPO BPER**

ALBERTO MOSSETTI
**BANCA POPOLARE
DI VICENZA**

FABIO SCERRA
**GRUPPO
BANCA CARIGE**

ASSET MANAGEMENT E PRIVATE BANKING

PAOLO BALICE
AIAF

SILVA LEPORE
**GRUPPO BANCA
SELLA**

ANDREA RAGAINI
**BANCA CESARE
PONTI**

MATTEO TAGLIAFERRI
ANIMA SGR

SPONSOR

PLATINUM



GOLD



SILVER



PATROCINI



MEDIA PARTNER



ISCRIVITI ORA!

02. 83847.627

forumbanca@iir-italy.it

www.forumbanca.com



Istituto Internazionale di Ricerca
Know-how. People. Results

L'evoluzione del Contact Center

La sfida della gestione dei canali social richiede un cambiamento radicale nel contatto con il cliente. Si aprono nuovi scenari per valorizzare le risorse ed ottimizzare i costi di gestione.



CHIARA MUNZI

Nati negli anni sessanta con la funzione di istruttori telefonici, dei primi call center ormai non rimane più nulla né per le tecnologie utilizzate né tanto meno per le funzionalità che

hanno assunto.

Ad oggi i contact center gestiscono la clientela di un'azienda e le funzionalità che stanno assumendo sono molto ampie. Quanto parliamo del contact center molto spesso erroneamente pensiamo esclusivamente alla funzionalità telefonica, quindi l'assistenza che un operatore ci riserva componendo un numero di telefono, o una funzionalità di back office ovvero la gestione di tutte quelle pratiche che necessitano di lavorazioni non gestibili real time via telefono.

È certo che comunque quando parliamo di contact center non possiamo fare a meno di parlare anche di assistenza clienti e customer care. Oggi però siamo di fronte a una sfida ben più importante, che effettivamente potrebbe cambiare le sorti delle aziende ovvero la gestione di quello che possiamo definire il canale social.

Se ci colleghiamo al sito di un'azienda e magari ricerchiamo un'informazione possiamo notare come i punti di contatto con la stessa sono sempre più numerosi. Il numero di telefono sta perdendo di importanza, gli indirizzi mail, le chat, la possibilità di connettersi a skype e parlare con un operatore o gli assistenti virtuali sono utilizzati per fornire assistenza al cliente. Ma quali sono i principali motivi che spingono le aziende ad ampliare i canali di contatto con i propri clienti? Certamente possiamo dire che due sono le motivazioni principali:

- I costi del contact center
- La necessità di poter raggiungere il maggior numero di clienti possibili ovvero fornire a tutti assistenza su misura.

Ridurre i costi

Partiamo però dal primo punto, o meglio dal primo assunto: un contact center è molto costoso. Che sia interno o esternalizzato che sia in Italia o all'estero i costi di gestione sono sempre molto importanti. Dobbiamo considerare che ogni interazione di front end e di back office ha dietro un operatore e quindi una risorsa umana che deve rispondere,

che deve essere formata e che quindi produce un costo. Molto spesso le aziende cercano di ottimizzare, per esempio, inserendo un numero a pagamento, che in genere scoraggia le telefonate "inutili" da parte di clienti che prediligono il contatto telefonico. Più il numero costa, minore saranno le telefonate ricevute. Chiaramente molto dipende dal servizio che viene offerto, un call center di assicurazioni o assistenza stradale non potrà mai avere una numerazione a pagamento dato che deve essere sempre raggiungibile sia da telefono fisso che da mobile. Altre aziende pensano, a mio parere in modo errato, che l'installazione di IVR possa in qualche modo ottimizzare il traffico telefonico e quindi ridurre i costi. In ogni caso deve essere sempre ben evidente che il contenimento dei costi non deve mai compromettere la qualità del servizio erogato al cliente.

Certamente la gestione delle chiamate e la lavorazione delle pratiche di back office hanno un costo, maggiore saranno le chiamate gestite e il numero delle pratiche lavorate, maggiori saranno i costi di gestione. Come è possibile abbattere questi costi?

Molti contact center decidono di esternalizzare il servizio a una sede fuori dall'Italia, dove i costi possono essere anche notevolmente inferiori. E' chiaro che a fronte questa tipologia di scelta l'attenzione verso la qualità e la formazione dell'operatore deve diventare ancora più importante.

Numero a pagamento, riduzione del numero di chiamate, esternalizzazione verso l'estero possono essere alcune possibili soluzioni. Molte aziende però sono andate oltre, ovvero non hanno solo considerato l'opzione riduzione dei costi ma si sono concentrate su come aumentare la possibilità di essere contattati, in modo diverso e più economico dal proprio cliente, e soprattutto come rendere disponibili tutte le informazioni di cui un cliente ha bisogno.

Nuove modalità di contatto

Recentemente ho potuto constatare come alcune aziende di assicurazioni a ridosso delle dichiarazioni dei redditi hanno dato la possibilità ai propri clienti di stampare automaticamente dal sito, o ricevere direttamente sulla casella di posta elettronica, il resoconto annuale della polizza per la dichiarazione dei redditi. In sostanza, le aziende che hanno assunto questo comportamento non hanno fatto altro che anticipare la richiesta che i clienti avrebbero sicuramente

fatto al contact center che sarebbe stato inondato di chiamate e che avrebbe quindi sofferto e offerto un servizio scadente, soprattutto per i tempi di attesa. Quello che in genere viene poco considerato dalle aziende è che molte delle chiamate che il contact center riceve sono generate dalla poca facilità con cui un utente medio cerca le informazioni sul sito web. Ecco perché è fondamentale strutturare la nostra vetrina in modo chiaro, con informazioni facilmente raggiungibili e visualizzabili.

Quante persone entrano in un negozio se la merce in vetrina non è esposta bene? Se i prezzi non sono ben visibili? Ecco la struttura del nostro sito deve essere la stessa. Gli utenti che si collegano dovrebbero avere il piacere di trovare tutto quello che gli serve e, perché no, di essere guidati nella navigazione, ecco come nasce l'assistente virtuale. Ci sono note aziende che lo stanno implementando: in sostanza il sostituto delle statiche Faq, che in genere collezionano le minori visualizzazioni in assoluto. L'assistente virtuale altro non è che un avatar in grado di accompagnare il cliente durante la sua navigazione, guidarlo in fase di acquisto lungo tutto il percorso. L'assistente è addirittura in grado di passare la conversazione a un operatore umano qualora non riesca a soddisfare le esigenze del cliente. L'assistente virtuale ha come punto di forza che se ben programmato riesce a rispondere a buona parte, se non a tutte, le richieste del cliente. I dati delle aziende che hanno implementato l'assistente virtuale evidenziano che il calo delle chiamate verso il contact center è molto superiore rispetto all'implementazione di un numero a pagamento.

In sostanza per ridurre i costi del contact center, e offrire un servizio migliore al cliente, prima di tutto dobbiamo pensare se e come le informazioni di cui il cliente ha bisogno sono presenti sul sito web e se non ci sono come renderle fruibili. Oggi molti utenti si collegano in movimento ovvero tramite uno smartphone oppure da un tablet, quindi preferirebbero trovare le informazioni sul web in quel preciso momento, piuttosto che fare una chiamata in pubblico parlando del loro saldo piuttosto che della loro assicurazione.

Oltre il telefono

Passiamo ad un altro punto non meno importante, gli utenti oggi vogliono avere interazioni con altri mezzi, diversi dal telefono. Molte aziende, soprattutto quelle bancarie, stan-

no attivando il canale chat ovvero il cliente direttamente sul sito web con un rapido click può raggiungere l'operatore ed entrare in chat con lui immediatamente. Ma se è un operatore che risponde come possiamo ridurre i costi? Semplice un contatto chat costa molto meno che uno telefonico, quindi il risparmio è evidente! Inoltre un operatore può gestire in contemporanea diverse interazioni via chat, quindi più contatti a basso costo quindi maggiore risparmio. Più sono le chat che vengono gestite minore sarà la qualità erogata, quindi superare le tre chat in contemporanea è certamente un rischio.

Assistente virtuale, contatto via chat, manca certamente il contatto via social network. Facebook, Twitter, sono quelli che conosciamo maggiormente ma il numero di social network aumenta sempre di più e di conseguenza anche le possibilità di visibilità aziendale.

Siamo proprio sicuri che un cliente che va su Facebook vuole solo cliccare Like o diventare fan di un'azienda? E se le aziende iniziassero a usare Facebook oltre che per promuovere prodotti o servizi anche per offrire supporto? Come cambierebbe la nostra azienda e come aumenterebbe la soddisfazione del cliente?

Ecco la strada che bisogna intraprendere, gestire questi nuovi contatti e forme di comunicazione è fondamentale per un'azienda e lo è ancora di più per il contact center. Se da un lato diminuiamo le chiamate e quindi i costi dall'altro differenziamo le attività che un operatore deve svolgere e quindi aumentiamo anche la sua specializzazione e la sua motivazione al lavoro.

Quello che preme sottolineare è che in un momento in cui la disoccupazione aumenta, i contact center che ancora assumono potrebbero anche formare risorse giovani che abbiano altre caratteristiche e altre specializzazioni. Creare dei siti web con delle funzionalità diverse, costruire, aggiornare e monitorare gli assistenti virtuali, parlare un linguaggio chat o Facebook oriented significa anche ri-convertire l'attività dell'operatore che altrimenti sarebbe statica. Inoltre non dimentichiamoci che tutti questi mezzi servono per far arrivare al nostro contact center chiamate di "maggiore qualità".



CMI Customer Management Insight

La rivista per chi si occupa della

relazione con il cliente: responsabili CRM, Contact Center,
Customer Experience, Marketing e Comunicazione.

I numeri del 2012 sono gratis

Per avere un saggio degli argomenti trattati può consultare gratuitamente i primi otto numeri del 2012 su www.cmimagazine.it

Come seguire CMI Customer Management Insights

- Può **isciversi alla newsletter** mensile gratuita compilando il form su www.cmimagazine.it
- Può **richiedere un numero omaggio** della rivista scrivendo un'email a newsletter@cmimagazine.it specificando il convegno dove ha avuto questo volantino.
- Può **approfittare dell'offerta speciale** per l'abbonamento di 10 numeri, con lo sconto del 20%, euro **56,00** (invece di 70,00) ma **si affretti: invii subito la richiesta a newsletter@cmimagazine.it** .



www.cmimagazine.it

Per informazioni e contatti:

Letizia Olivari - tel. 348 4108411 - letizia.olivari@cmimagazine.it