

Assocontact: eletto il nuovo presidente

Costo del lavoro, fiscalità e accesso al credito i punti principali del prossimo triennio. Non cala l'attenzione sugli aspetti giuslavoristici. Nascerà l'Ufficio Studi Assocontact con il compito di sviluppare ricerche e analisi periodiche sul comparto.



Umberto Costamagna,
presidente di Assocontact

Umberto Costamagna, già presidente e fondatore del Gruppo CALL&CALL Holding spa, è stato eletto presidente di Assocontact per il biennio 2013-2015 (Associazione nazionale dei Contact Center in Outsourcing) dall'Assemblea generale dei soci. Lo abbiamo intervistato per CMI Customer Management Insights.

Il settore dei contact center in outsourcing ha una crescente importanza economica, ma una bassa immagine sociale, quali sono le cause?

I call center sono nati all'inizio degli anni 2000 in un deserto di regole. La crescita repentina, guidata in particolare dall'outsourcing e dal teleselling, ha prodotto delle stor-

ture giustamente evidenziate dalla stampa, dalla cultura e dall'arte. Ma nel giro di pochi anni le aziende più serie del settore hanno cercato di darsi delle regole comuni.

Nel 2007 Assocontact (nata nel 2005 ndr) ha formulato un Codice Etico che vincola gli associati a condotte serie verso i clienti, i consumatori **2**

GLI SPECIALI DI CMI

12

Knowledge Management System

C'è un forte legame tra la base di conoscenza disponibile e il quality assurance, nelle sue componenti di misurazione della qualità, di formazione e sviluppo degli operatori sugli skill fondativi. Il tutto, se combinato opportunamente e ben organizzato, rende più efficiente ed efficace la gestione della chiamata.

SOMMARIO

3	News
6	La Persona al centro
8	Ecommerce e Personas: I comportamenti di acquisto dei clienti online in Italia
10	Email e social media: amici o nemici?
12	Gli Speciali di CMI Knowledge Management system e contact center
15	Contributi dalle aziende
18	Il BPM che migliora la Customer Service Experience
20	La certificazione dei Centri di contatto
24	Stress lavoro - correlato: viaggio all'interno dei call center

Intervista a Umberto Costamagna, già presidente e fondatore del Gruppo CALL&CALL Holding SpA e nuovo presidente di Assocontact.

e tra concorrenti. In questi anni abbiamo fatto molti passi avanti sulla via dell'omogeneità e della rappresentanza: per esempio ci riferiamo tutti al contratto delle telecomunicazioni e abbiamo un dialogo aperto con i sindacati e il ministero del lavoro. Per esempio, tra il 2006 e il 2008, la stabilizzazione di 26mila lavoratori a progetto grazie all'impegno dell'allora Ministro Damiano, dei sindacati e delle imprese.

Oggi quali sono i problemi principali del settore?

Nel nostro settore i costi del personale costituiscono l'80% del fatturato, la marginalità è molto bassa, se non inesistente. Dunque soffriamo di un costo del lavoro davvero eccessivo, dell'impossibilità di detrarre l'Irap, di una fiscalità che non facilita chi assume. Pensiamo che con questo governo possano esserci delle possibilità di migliorare la situazione, ma vogliamo vedere risposte rapide. Oltre al costo del lavoro, certamente dobbiamo affrontare le difficoltà di accesso al credito e la scarsa puntualità dei pagamenti. Infine, dobbiamo tutti fare un serio ragionamento sulle gare al massimo ribasso. Se le nostre aziende possono agire solo sui costi del personale, è evidente che oltre un certo limite non si può andare senza alimentare il lavoro nero e l'offshore. Con la scusa della crisi non si può risparmiare sulla salute e sui diritti dei lavoratori.

Quali sfide strategiche si pongono per le aziende?

Occorre raggiungere livelli ancora più alti di efficientamento e innovazione tecnologica. Tutte le aziende serie hanno fatto dell'innovazione un tema di sopravvivenza. Il telefono non è più l'unico strumento di contatto e la multicanalità può dare valore aggiunto ai servizi che offriamo. Chi non farà questa scelta difficilmente potrà avere un futuro. Con la crisi, che il nostro settore ha iniziato a sentire tra il 2010 e il 2011, e il conseguente abbassamento dei prezzi ci sono state due spinte diverse. Una, di segno positivo, che ha indotto le aziende a investire in tecnologia per migliorare i processi e offrire un servizio migliore e l'altra, di carattere negativo, che ha portato alcune aziende a scegliere di spostare all'estero le attività per risparmiare sul costo del lavoro. Ma l'offshoring non può essere una soluzione.

Quali sono i punti principali del suo mandato?

Continueremo a mantenere alta l'attenzione sul fronte

giuslavoristico, proseguendo il sano e fattivo confronto avviato con le organizzazioni sindacali. Tuttavia la priorità ora deve essere la sostenibilità. Pensiamo di creare un Osservatorio permanente con le commissioni Parlamentari che si occupano di lavoro per affrontare i temi che ho citato prima: fiscalità, costo del lavoro e accesso al credito. Oltre a ciò, l'associazione si doterà di diversi organismi interni per affrontare al meglio le nuove sfide, uno di questi a esempio sarà l'Ufficio Studi che avrà il compito di sviluppare ricerche e analisi periodiche sul comparto. Prevediamo nel primo semestre 2014 il primo appuntamento degli Stati Generali dei Contact Center in Outsourcing.

Un commento sull'intervento del Garante sul problema delle "chiamate mute"?

Assocontact si è messa subito a disposizione per trovare una soluzione a un problema che ingenera disagio tra le persone che ne sono vittime. Sappiamo bene che produrre un bombardamento di 'chiamate mute' può infastidire i consumatori e questo è controproducente per il nostro settore. Non serve aumentare la quantità di telefonate se poi la qualità dei servizi di call center diminuisce troppo. I call center non sono dei molestatori ma un vero e proprio canale di vendita che ha aiutato a crescere tante aziende in Italia. Come tutti i canali commerciali deve funzionare bene e questo è uno dei compiti della nostra associazione. Per esempio, nel nostro codice etico è espressamente scritto di evitare telefonate di vendita dopo le ore 21:00 oppure la domenica.

Oltre al nuovo presidente, l'assemblea ha eletto la **Giunta Direttiva** composta da: Roberto Boggio, Virginia Filippi, Davide Natale, Luca D'Ambrosio, Antonio Squeo, Luca Scarabosio, Antonio Persici, Pier Maria Salvagno, Michele Scandroglio.

LIBRI

Universo Twitter di Roberto Grossi

Alla scoperta della stella nascente dei social e del suo mondo inesplorato.

Twitter rappresenta probabilmente la piattaforma meno immediata da comprendere ma al tempo stesso è quella che offre il maggior numero di campi di applicazione. Dietro alla semplice interfaccia del servizio di micro-blogging si nascondono nuove modalità di interazione e campi di applicazione sostanzialmente diversi e, in qualche caso, anche imprevedibili. Nel volume di Roberto Grossi moltissime notizie e consigli per utilizzare nel modo più appropriato questo universo parallelo.

CONVEGNI

Innovation Trends in Banking 2013

L'11 dicembre, presso l'Enterprise Hotel in Corso Sempione 91 a Milano, si svolgerà il Forum "Innovation Trends in Banking 2013" organizzato da Business International. Quest'anno il tema sarà l'innovazione tecnologica dei processi e dei prodotti bancari per ottenere competitività. Alcuni degli argomenti trattati saranno: l'innovazione digitale dei canali bancari, la relazione ed esplorazione digitale del cliente, i big data solution nel mondo bancario, cloud computing nell'innovation banking e l'innovazione dell'infrastruttura ICT.

Per maggiori informazioni.

Sconto per i lettori Customer Management Insights del 50% sull'iscrizione (*codice promo: cmi2013*)

E-Commerce Power 2014: strategie e nuovi modelli di business

Il 12 dicembre a Milano si svolgerà l'evento "Ecommerce Power 2014" organizzato da Business International. L'obiettivo è di delineare le nuove strategie, i trend e nuovi modelli di business per il commercio elettronico. In occasione del convegno verranno presentate le ricerche condotte da Global Web Index e Business International sullo status e i trend previsti sull'Ecommerce per il 2014 a livello globale ed europeo.

Per maggiori informazioni.

Per gli utenti di Customer Management Insights sconto del 50% sull'iscrizione (*codice promo: cmi2013*).

NOMINE

Stefano Maruzzi vice presidente Emea di GoDaddy

GoDaddy, azienda americana attiva nel settore dei domini e web hosting, nell'ambito di una strategia volta a espandere le proprie attività in Europa ha intenzione di aprire un Customer Care Center europeo, investire in sponsorizzazioni e in pubblicità e implementare progetti per aiutare le imprese locali a crescere e a potenziarsi. Per gestire queste nuove strategie europee GoDaddy ha nominato Stefano Maruzzi vice presidente Emea (Europa, Medio Oriente e Africa).

Chris Goossens Customer Experience Managing Director

TNT Express ha nominato Chris Goossens Customer Experience Managing Director. Il nuovo ruolo è strategico nella costruzione del posizionamento di TNT Express quale leader nella customer experience. Chris Goossens guiderà un team dedicato alla Customer Experience e sarà responsabile del perfezionamento dell'esperienza con i clienti "door to door".

PREMI

Distribution & Marketing Awards 2013

A Parigi, durante la cerimonia ufficiale dei Distribution & Marketing Awards 2013, il Gruppo Intesa Sanpaolo ha ottenuto da Efma e Accenture un riconoscimento nella categoria "Best customer analytics and big data innovation". Il premio è stato assegnato per aver innovato il dialogo commerciale tra gestori e clienti attraverso l'analisi della frequenza e dell'intensità della relazione e per averne esteso l'applicazione a tutta la rete. Nel 2012 Intesa Sanpaolo ha spostato la propria attenzione dalle vendite alla qualità della relazione, consolidando

la rimodulazione del dialogo commerciale tra clienti e gestori. La banca, per poter comprendere in maniera oggettiva quanto e come sta curando il proprio portafoglio di clienti, ha investito in tecnologia e competenze analitiche e ha raggruppato in un unico settore operativo la gestione della filiera interna.

RICERCHE

Big data e IT Transformation in Italia

EMC Corporation ha presentato i risultati di uno studio condotto intervistando circa 450 decision maker italiani per misurare il grado di maturità in Italia di Big Data e IT Transformation. Lo studio analizza lo stato di adozione delle due tecnologie, focalizzandosi sulla percezione attuale dei benefici e sul relativo livello di competenza e conoscenza all'interno delle aziende. Per quanto riguarda i big data il 91% delle aziende intervistate riconosce che giocano un ruolo nel miglioramento dei processi decisionali, mentre quasi il 40% dichiara di aver già ottenuto un vantaggio competitivo grazie a questa tecnologia. Invece per quanto riguarda l'IT Transformation le priorità di business che guidano l'IT transformation in Italia sono: la ricerca di una maggiore efficienza dei processi e una migliore operatività aziendale (56%) e lo sviluppo di nuovi approcci alle strategie di mercato e di vendita (49%).

E-commerce e mobile trasformano il mercato B2B

Hybris, azienda SAP fornitrice della piattaforma a supporto del commercio a più rapida crescita a livello globale, ha presentato uno studio esclusivo a cura di Forrester Consulting denominato "Online and Mobile are Transforming B2B Commerce". Tre sono gli assunti principali emersi dallo studio: vendere online e su dispositivi mobile rappresenta un'opportunità senza precedenti per le aziende B2B; le aziende B2B che attendono troppo tempo prima di sviluppare una strategia e-commerce corrono un

rischio sia a breve sia a lungo termine; gli strumenti di self-service stanno cambiando il modo in cui i clienti B2B interagiscono con le aziende.

Contact center e customer service secondo Bright Index

Bright Index, azienda inglese di consulenza per contact centre, dopo aver compiuto uno studio nel Regno Unito, ha pubblicato un articolo che smentisce alcuni "miti" riguardanti i contact center e la customer service evidenziando le aree di miglioramento reali e l'apporto fondamentale dell'elemento umano.

Censis: web e comunicazione digitale

Secondo l'11° Rapporto del Censis sulla comunicazione gli under 30 sono i protagonisti dell'evoluzione digitale, l'utilizzo dei social network è ancora in crescita e principalmente gli utenti di internet cercano informazioni sulle aziende. L'adsl è il tipo di connessione a internet al momento più diffuso, anche se wifi e connessioni mobile crescono notevolmente. Non si arresta l'espansione dei social network. Internet è sempre più utilizzato nella vita quotidiana in particolare per raccogliere informazioni e ascoltare musica. Al primo posto c'è la ricerca di informazioni su aziende, prodotti, servizi (lo fa il 43,2% degli italiani), oppure di strade e località (42,7%). Segue l'ascolto della musica online (34,5%). Crescono l'home banking, gli acquisti e il disbrigo di pratiche on line.

The Data Driven Marketing Survey 2013

Presentati i risultati della nuova indagine condotta da Teradata a livello pan-europeo: "The Data Driven Marketing Survey 2013, Europe". L'obiettivo dell'indagine è quello di far emergere le sfide e le tendenze relative all'adozione, da parte delle aziende europee, di soluzioni marketing data-driven mettendo in luce le modalità con cui i marketer utilizzano la tecnologia per affrontarle. L'indagine dimostra che, nonostante l'attuale clima di incertezza economica, il passaggio al digitale è significativo. La ricerca ha anche messo in evidenza il deside-

rio dei marketer di non trascurare i dati, citandoli come un fattore chiave di successo di marketing. I marketer data-driven risultano infatti due volte più soddisfatti dei propri programmi di marketing rispetto ai colleghi che non ne tengono conto nei processi decisionali.

ESPERIENZE

Pronto Farm@cia 24 ore su 24

Federfarma Lombardia, che conta oltre 793 farmacie tra Milano e provincia e le province di Lodi e Monza, ha rinnovato il contratto per l'attività del call center "Pronto Farm@cia". Il call center è aperto 365 giorni l'anno, 24 ore su 24, e riceve più di 5500 telefonate al mese. Chiamando il numero verde 800.801.185 i cittadini possono ricevere informazioni sugli orari di ogni farmacia, sulla quella più vicina, sui turni d'apertura e sulla loro dislocazione.

Due nuovi strumenti online per TNT Post

TNT Post dopo aver lanciato la scorsa primavera i suoi profili su LinkedIn, Facebook, Google+ e Slideshare ora presenta LiveChat e TNT Post Care, strumenti che potenziano l'assistenza ai clienti. LiveChat, offre soluzioni e risposte in tempo reale sulle spedizioni di posta, raccomandate e pacchi; invece TNT Post Care (@tntpostcare), è pensato per gli utenti di Twitter che desiderano avere assistenza con un semplice tweet.

T-Mobile Repubblica Ceca migliora la customer experience

L'operatore leader nel mercato mobile ceco ha incrementato l'efficacia delle sue attività online attraverso HP Big Data Discovery Experience. Grazie a questo servizio ha accresciuto rapidamente il valore derivante dai suoi asset big data generando nuove opportunità di business, migliorando l'efficienza e riducendo il rischio. Inoltre, grazie al supporto di HP ha potuto ulteriormente migliorare la customer experience online.

AZIENDE

Le novità di Aspect

Aspect Software, azienda leader nelle soluzioni per contact center, ha presentato le numerose novità introdotte: un management nuovo composto da specialisti in diversi settori, una vision allargata, una nuova strategia che mira a sviluppare il canale diretto principalmente in Europa e in Italia grazie al lavoro con aziende locali che hanno un approccio molto diretto con i clienti. Inoltre, l'azienda si apre a soluzioni per social network (strumento strategico per avviare una comunicazione a doppio senso coi propri clienti e per accrescere la propria capacità di offrire una customer experience sempre più diversificata). Completano il quadro nuove partnership, con EG Solutions, esperto di soluzioni software e servizi per l'ottimizzazione del back office, e nuove acquisizioni, grazie all'acquisizione di Voxeo il portfolio Aspect di soluzioni cloud, hybrid e premise-based si è potuto ampliare. Questi cambiamenti si riflettono anche in una nuova immagine e nuovo logo aziendale.

Colt e Nanosoft diventano partner

Nanosoft, rivenditore ed integratore di prodotti e servizi IT, ha siglato un accordo con Colt (information deli-

CMI CUSTOMER MANAGEMENT INSIGHTS

Anno 2 - N. 9 - Novembre 2013 - www.cmimagazine.it

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

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: tel. +39 3477370379
commerciale@cmimagazine.it

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

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

very platform leader in Europa) per entrare a far parte della rete di franchisee Colt in Italia. I clienti Nanosoft potranno beneficiare di un ampio portafoglio di servizi firmati Colt grazie all'Information Delivery Platform di Colt. Colt potrà estendere la propria offerta alle PMI tramite un rivenditore di fiducia radicato sul territorio riuscendo a raggiungere un pubblico di clienti più vasto coi propri servizi.

Cresce il giro d'affari di Teleperformance

Teleperformance, società francese specializzata nel contact center, chiude il terzo trimestre con un giro d'affari di 587,3 milioni di euro, con una crescita rispetto all'anno precedente dell'1,4%. Il dato è superiore al consensus (575 milioni). Il gruppo per l'intero esercizio prevede un aumento dei ricavi del 7% con un Ebitda margin del 9,3%. Il titolo a Parigi guadagna il 4%.

Teradata e il Magic Quadrant

Teradata è stata inserita nuovamente da Gartner nella posizione di leader nel "Magic Quadrant" relativo all'Integrated Marketing Management (IMM). Recentemente Teradata ha annunciato funzionalità migliorate per le sue soluzioni IMM tra cui: Data-Driven Marketing delivered in the cloud e la versione cloud di Teradata Customer Interaction Manager (parte della soluzione Campaign Management).

Aastra e Mitel annunciano il piano di fusione

L'11 novembre 2013, Aastra e Mitel hanno annunciato di aver raggiunto un accordo definitivo, approvato all'unanimità, per la fusione delle due società in un'unica compagine. La mossa strategica, creerà una società da oltre un miliardo di dollari statunitensi, con una delle più grandi realtà globali del settore, andando a rappresentare la 1° quota di mercato in Europa occidentale, un fatturato di 100 milioni di dollari statunitensi nel business legato al cloud ed una base installata a livello mondiale predisposta per la migrazione verso i servizi cloud software-based.

Gli autori di questo numero

Clara Corradi

User Experience Analyst

Francesca Gabrielli

Managing Director – BU Digital Experience - Assist

Gabrielli@assist.it

Luca Fabio Petroni

Director – BU Digital Experience - Assist

Michele Pierangeli

User Experience Analyst BU Digital Experience Assist

Luciana Di Giamberardino

Gestore dei Servizi Energetici – GSE S.p.A.

Anita Gangemi

Gestore dei Servizi Energetici – GSE S.p.A.

Tiziana Garofano

Gestore dei Servizi Energetici – GSE S.p.A.

Elena Blasi

SAGE Servizi Srl

elena.blasi@sageservizi.com

Andrej Carli

Partner, Bizmatica Multichannel Solutions

andrej.carli@bizmatica.com

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

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



La Persona *al centro*

Nel decimo anniversario dei convegni ASAP gli argomenti ruotano intorno al cambiamento, la velocità, le tecnologie e in particolare le persone elemento centrale per avviare e rendere efficaci le trasformazioni.

La **10ª edizione del Convegno Nazionale di ASAP** rimette al centro la persona nell'evoluzione dei servizi nel mondo dei beni durevoli (e non solo), intesa sia come cliente che come dipendente od operatore delle aziende o reti di erogazione dei prodotto-servizi, in quanto terminale delle innovazioni tecnologiche e organizzative.

I temi di fondo trattati del convegno riguardano il cambiamento, la velocità, le tecnologie e, come detto sopra, le persone. Le aziende sono costrette a cambiare in maniera sempre più veloce, ma quali sono le coordinate del cambiamento?

Le aziende "tradizionali" di produzione di beni fisici (con le loro filiere di fornitura, vendita e post-vendita, stanno subendo (o subiranno) un processo di trasformazione legato a due fenomeni:

- La **servitizzazione** ovvero il fatto che la componente dell'offerta caratterizzata da elementi immateriali e informativi (ad es. la "brand experience", la consulenza pre-vendita, l'offerta di contratti di manutenzione pluriennale, l'accesso a servizi accessori tramite internet, fino all'erogazione del bene in pay-x-use,) sia sempre più importante rispetto agli elementi fisici e materiali (il bene fisico in sé) anche in contesti tradizionalmente "fisici" (es la macchina utensile o il tostapane). Inoltre, sia in ambito business che consumer, l'interesse si sposta verso il soddisfacimento di bisogni (la soluzione), rispetto alla visione tradizionale legata all'acquisizione di un bene (il possesso);
- La **digitalizzazione** (Digital Manufacturing) da molti enfatizzata come "terza rivoluzione industriale". Questa fa leva sulle più svariate tecnologie che riguardano non solo il processo produttivo (es. stampanti 3D), ma anche la virtualizzazione e dematerializzazione di numerosi processi aziendali e di processi di "front-office" verso il cliente

Questi fenomeni impongono trasformazioni radicali nel modo di lavorare e di rapportarsi al cliente, conseguibili solo adottando delle specifiche azioni per coinvolgere e rendere le persone "motore della trasformazione". L'elemento centrale per avviare e rendere efficaci i cambiamenti connessi a questi fenomeni, infatti, sono le persone,

a tutti i livelli (dal vertice aziendale agli operativi). Come affrontare, stimolare e portare a successo questi percorsi di cambiamento che possono riguardare anche l'approccio e le competenze delle persone? Quali le cose da non fare?

Ne parleranno Cristina Mottadelli, Direttore della divisione ITS di IBM Italia, Roberto Montaruli, Direttore Generale di Stilmas e i due key-note speaker: Domenico De Masi, sociologo di fama internazionale e Franco Gussalli Beretta, Amministratore Delegato di Fabbrica d'armi Beretta.

Cambiano anche le modalità dei consumatori finali (o almeno di un segmento) di rapportarsi con le tecnologie, i prodotti-servizi che acquistano e tra loro stessi, grazie all'evento delle nuove tecnologie, dei social media, etc... Che impatto ha ciò sul modo in cui le aziende si rapportano / dovrebbero rapportarsi ai consumatori? dal punto di vista: a. dei messaggi, dei canali, delle tipologie di relazione da instaurare e b. della cultura e organizzazione dell'azienda stessa (se e come deve cambiare)?

Anche questo tema sarà toccato da alcune testimonianze come quella di E-Care, rilevante attore dell'offerta di servizi di customer care e business process outsourcing.

Le tecnologie oltre che le persone saranno anche al centro della testimonianza di Elisabetta Mazzi, manager in ambito pre-vendita e formazione di Riello, che descriverà un progetto di e-learning volto a rendere la rete di assistenza sempre più vicina e orientata al cliente. Le tecnologie di supporto all'offerta di servizi e prodotti saranno anche trattate dagli interventi di ATOMOS e METISOFT, fornitori di soluzioni software.

Il convegno nazionale ASAP

L'evento sarà suddiviso in due momenti principali, il pomeriggio del 28 novembre dedicato allo Spazio Innovazione e la giornata del 29 novembre interamente dedicata al Convegno. Lo Spazio Innovazione sarà dedicato alla presentazione di progetti per l'innovazione del Service Management, svolti da ASAP o da centri d'eccellenza come la Cambridge Service Alliance. Seguiranno l'Assemblea Plenaria ed una serie di iniziative per festeggiare i dieci

Contatti

10° CONVEGNO ASAP - «LA PERSONA AL CENTRO»
TECNOLOGIE, COMPETENZE E MODELLI DI BUSINESS
PER PRODOTTI E SERVIZI

Brescia 28- 29 Novembre 2013 - Auditorium di S. Giulia
www.convegnoasap.org

Responsabile Organizzativa: Dott.ssa Florinda La Loggia,
eventi@asapmf.org

anni della Community. Su tutte, gli ASAP Award, i premi per la cultura e l'innovazione del service management. La giornata del 29 novembre affronterà il tema principale del Convegno attraverso sessioni tematiche che vedranno la presenza di due autorevoli Key-note il prof. Domenico De Masi, docente di Sociologia presso l'Università La Sapienza di Roma e Franco Gussalli Beretta, Amministratore Delegato della Beretta SPA. Nelle due sessioni tematiche "Il cliente al centro" e "La persona al centro del cambiamento" verranno analizzate tramite testimonianze aziendali, fenomeni di innovazione tecnologica, di evoluzione dei modelli di business e di gestione del cambiamento ed i loro impatti a livello strategico e operativo.

Il convegno si rivolge alla direzione aziendale, ai service manager, ai marketing manager, ai responsabili della supply chain, ai responsabili IT e a tutti coloro che operano nelle divisioni service di aziende produttrici, distributrici e di servizi relativi a beni durevoli, sia di tipo consumer che industriale.

Il convegno si rivolge anche alla comunità accademica e studentesca.

Cos'è l'ASAP Service Management Forum

È una community per la ricerca, la formazione e il trasferimento di soluzioni nell'ambito del sistema prodotto-servizio, cui aderiscono oltre 70 aziende operanti in una pluralità di settori (automotive, apparecchio domestico e professionale, elettronica di consumo, termotecnica, sistemi di stampa e gestione documentale, macchinari per la produzione, beni strumentali ed altro) e 5 gruppi di ricerca universitari. ASAP è oggi il centro di riferimento del panorama nazionale, e uno dei centri principali a livello Europeo, per promuovere l'eccellenza e la cultura in materia di service management. Realizza attività di ricerca, formazione, workshop e convegni, favorendo il networking e la disseminazione anche cross-settoriale, pubblica rapporti tematici ed articoli tecnico-scientifici. Nei suoi 10 anni di vita, l'ASAP SMF ha al proprio attivo oltre 100 workshop organizzati e 9 convegni nazionali, a cui sono intervenuti relatori ed aziende di altissimo profilo, e a cui hanno partecipato complessivamente oltre 5.000 persone.



Campagna abbonamenti 2014

Gli abbonati individuali con scadenza dicembre 2013 possono già rinnovare l'abbonamento:

- 70,00 euro (comprensivo di Iva) per 10 numeri - scadenza dicembre 2014
- 120,00 euro (comprensivo di Iva) per 20 numeri - scadenza dicembre 2015

Se il rinnovo avverrà entro il 20 dicembre 2013, verrà inviato in omaggio l'e-book (in formato Kindle) "Universo Twitter" di Roberto Grossi

Per rinnovare

Per i nuovi abbonati di questo mese offerta speciale 70,00 euro per 12 numeri (da novembre 2013 a dicembre 2014) al posto di 10 numeri

Per abbonarsi basta **compilare il form a questo link** e sarà automaticamente attribuita questa promozione a tutte le richieste ricevute entro il 30 novembre.

Segui anche CMI Daily, iscriviti all'edizione quotidiana

Ecommerce e Personas: I comportamenti di acquisto dei clienti online in Italia

Dopo la ricerca di tipo qualitativo che abbiamo presentato sul numero di luglio, presentiamo i dati della successiva indagine quantitativa.

FRANCESCA GABRIELLI, LUCA F. PETRONI
MICHELE PIERANGELI, CLARA CORRADI

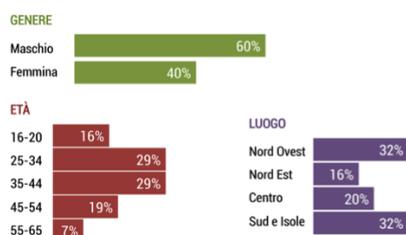
Tra maggio e settembre 2013 Assist ha realizzato una ricerca volta ad indagare il comportamento di acquisto online dei consumatori nel mercato italiano. Una prima raccolta di dati qualitativi tramite interviste è servita per costruire degli archetipi di clienti (Customer Personas) individuandone gli stili comportamentali. Grazie alla prima fase qualitativa è stato costruito un questionario per validare e generalizzare le informazioni relative alle Personas su un campione esteso.

La metodologia

La metodologia e i risultati della fase qualitativa sono già stati descritti in un articolo pubblicato a luglio su CMI Insight. L'indagine quantitativa ha coinvolto **1000 partecipanti** nella compilazione di un questionario online. Il campione è stato selezionato tra persone che avessero portato a termine almeno un acquisto online nell'ultimo anno. Per generalizzare i dati è stata riprodotta la distribuzione della popolazione italiana su Internet (**Figura 1**) tratta dall'European Digital Behavior Study 2013 di Netcomm e Contactlab.

IL CAMPIONE DEI RISPONDENTI

Panel online di 1000 rispondenti con quote prestabilite



Nel questionario sono state proposte sia domande statistiche per comprendere le abitudini e preferenze d'acquisto online sia anche domande comportamentali estratte dalle caratteristiche delle Personas per permettere la validazione dei dati raccolti nella fase qualitativa e proporre una distribuzione statistica.

I risultati

Dal questionario è emerso che il 50% del campione compie almeno un acquisto online al mese. La spesa media mensile è di 40€ Come canali preferiti per completare l'acquisto il 68% si affida a rivenditori multimarca solo online (es. Amazon, Zalando), il 53% utilizza siti di aste o annunci di privati e aziende (es. Ebay, Kijiji), il 45% a rivenditori multimarca con negozi fisici (es. Mediaworld, Saturn), sotto il 35% vi sono i siti di couponing, gli e-commerce mono marca e gli aggregatori di tariffe. Il brand è un driver fondamentale per l'acquisto online: il 60% delle persone acquista solo da brand conosciuti.

L'acquisto online è preferito rispetto al tradizionale quando si cercano: biglietti di viaggio e pacchetti vacanze, software e applicazioni, eventi e spettacoli, in quanto prodotti immateriali che non hanno bisogno di una consegna. Per i libri, media e prodotti di telefonia ed elettronica non c'è una prevalenza particolare tra online e tradizionale. Invece, nei settori assicurativo, finanziario, abbigliamento, arredamento e alimentari, l'acquisto tradizionale è ancora preponderante; questo proprio per la natura dei prodotti che necessitano sicurezza e ga-

ranza, devono essere toccati o provati e nel caso degli alimentari sono facilmente deperibili.

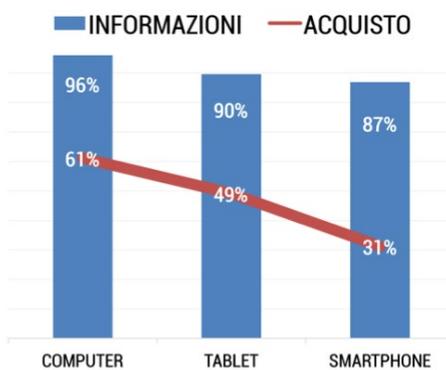
Analizzando invece il momento della decisione, prima di scegliere un prodotto il 58% degli utenti effettua una ricerca approfondita confrontando varie alternative, il 78% fa solo acquisti ragionati non lasciandosi guidare dall'impulso.

I metodi di pagamento preferiti sono per il 52% le carte ricaricabili, subito vicino i borsellini elettronici come PayPal (al 47%); con questi metodi è percepita molta sicurezza e controllabilità delle transazioni con la comodità del pagamento elettronico e basso rischio di perdita economica in caso di frode. Le carte di credito tradizionali che sono collegate direttamente al conto corrente vengono preferite solo dal 23% del campione. Continua ad essere ancora molto diffuso nel nostro Paese il contrassegno, utilizzato dal 19% dei rispondenti.

Per quanto riguarda il possesso dei device, si assiste ad una popolazione sempre più multidevice. I partecipanti al questionario hanno dichiarato, quasi tutti (96%) di possedere un computer, il 77% di possedere uno smartphone e il 41% un tablet, questi dati confermano i trend di crescita nell'utilizzo dei mobile device.

Il computer rimane lo strumento principale utilizzato dal 75% delle persone per ricercare prodotti anche più volte alla settimana, tablet e smartphone invece scendono rispettivamente al 54% e 57%. Inoltre su mobile il 79% dei rispondenti utilizza principalmente i siti web e il 51% di questi lo preferisce largamente all'utilizzo delle applicazioni

UTILIZZO DEVICE AL MESE



perché più semplici da ricercare tramite motori di ricerca e non occupano spazio nel dispositivo. Per quanto riguarda invece il device utilizzato per portare a termine l'acquisto, il computer rimane in testa con il 61% su cui si acquista varie volte al mese, il tablet arriva al 49% e lo smartphone segue in coda con il 31%. Questo dato mostra il trend di crescita degli acquisti su mobile e soprattutto evidenzia una crescente preferenza per gli acquisti effettuati da tablet.

Nella **Figura 2** è presentato un grafico che mette in relazione i comportamenti di ricerca/acquisto su base mensile, in base al dispositivo.

5 stili di comportamento

Grazie al riconoscimento di modelli comportamentali è stato possibile valutare la penetrazione statistica di ogni stile di comportamento.

Marta, la spensierata a caccia di offerte, giovane, che vuole spendere poco e che acquista molti servizi di couponing o prodotti in promozione, ha una diffusione del 13%.



Luca Fabio Petroni
Director – BU Digital Experience - Assist



Michele Pierangeli
User Experience Analyst
BU Digital Experience Assist



Clara Corradi
User Experience Analyst

COSA PENSANO LE PERSONAS DEL PROCESSO DI REGISTRAZIONE SUL WEB?



Marta:
"Faccio fatica a registrarmi da smartphone, non trovo mai gli errori di digitazione."



Arturo:
"Io non voglio registrarmi, quando acquisti in un negozio mica ti fanno firmare un contratto"



Lucia:
"Va bene la registrazione ma chiedetemi solo i dati strettamente necessari per l'acquisto"

Paolo, il disinibito che evidenzia un comportamento sicuro nell'acquisto online e si fa guidare dalla ricercatezza e dalla qualità del prodotto oltre che dal brand, ha una diffusione del 17%.

Roberto, il meticoloso, si è rivelato essere il più diffuso raggiungendo il 32% del campione, le caratteristiche principali sono il bisogno di ricercare ed informarsi in modo approfondito sui prodotti facendo molti confronti per trovare il miglior rapporto qualità prezzo.

Lucia, la riflessiva, acquista principalmente per risparmiare tempo solo da e-commerce di brand conosciuti di cui si fida e ha sensazione di sicurezza, ha una diffusione del 11%.

Arturo, il tradizionalista, si fida poco dell'acquisto online, usa Internet principalmente per informarsi sui prodotti fisici, compra solo prodotti immateriali come biglietti per viaggi o eventi, ha una diffusione del 14%.

Per una parte del campione (13%) sono state rintracciate caratteristiche ibride, in sovrapposizione tra varie Personas. Le similitudini sono soprattutto legate a Roberto/Marta in cui è data molta importanza all'offerta ma senza l'acquisto d'impulso che caratterizza Marta e Arturo/Roberto, si fida ancora poco dell'online ma sta iniziando a fare i primi acquisti di prodotti materiali.

Perché le Personas?

Delineati e validati gli stili di comportamento, perché pensiamo siano utili le Personas?

Sono uno strumento che permette di rappresentare e comunicare in modo semplice i comportamenti di target di utenti rispetto a specifici ambiti di attività e in relazione all'utilizzo di specifici device. Per questo sono molto utili nel design di servizi e prodotti digitali. Aiutano, infatti, a fissare i requisiti utente e immedesimarsi nei comportamenti degli utenti finali prestando attenzione alle varie esigenze emergenti, come mostrato nella **Figura 3**.

E voi?

Siete curiosi di sapere che Personas siete? Visitando il sito assist.it/ecommerce-test potete partecipare ad un piccolo test per scoprire in quale profilo utente risiedete. Allo stesso indirizzo troverete anche la presentazione completa della ricerca.



Francesca Gabrielli
Managing Director – BU Digital Experience - Assist

Email e social media: amici o nemici?

Periodicamente si annuncia la fine dell'email, soppiantata dalla comunicazione social. Nei fatti non è così. Occorre però valutare delle strategie di integrazione degli strumenti marketing per ottenere il massimo dei risultati.



ROBERTO GROSSI

L'email non ha certo bisogno di presentazioni: esiste ormai da molto tempo e si può dire che sia nata insieme alla rete Internet. In questi anni l'email marketing ha fatto molta strada

all'interno del marketing mix delle aziende, ricavandosi uno spazio importante tra gli strumenti di acquisizione e di retention. I benefici dell'email marketing per le aziende sembrano essere ormai chiari a tutti: ridotto costo di invio, tempestività di spedizione, misurabilità, ridotti costi di produzione.

L'altra faccia della medaglia è però l'utilizzo spregiudicato di questo strumento. La facilità d'uso e il basso costo d'invio di newsletter o di altre comunicazioni pubblicitarie ha generato il cosiddetto fenomeno dello spam, una piaga che continua a crescere esponenzialmente e che per certi versi rischia di diminuire l'efficacia di chi utilizza l'email come strumento di promozione.

Se a questo aspetto aggiungiamo il noto fenomeno dell'esplosione dei Social Networks, non ci sorprende che diversi osservatori prevedano un rapido declino dell'email marketing a vantaggio dei social media e addirittura qualcuno si sbilanci ad affermare che "l'email marketing è morto".

Sgombriamo subito il campo da un malinteso: i social media non hanno "ucciso" l'email marketing e l'email gode ancora di ottima salute. Non siamo noi a dirlo ma semplicemente i risultati di molte indagini di mercato:

- Ci sono 3.6 miliardi di account email nel mondo, con una previsione di aumento a 4.3 miliardi per 2016 (Radicati Group, v. Fig. 1).
- Il 95% dei consumatori ha una casella di posta elettronica e il 91% la controlla al meno una volta al giorno (ExactTarget).
- Il 56% delle aziende prevede di incrementare l'utilizzo dell'email marketing nel 2013 (The Small and Midsize Business Email Marketing Survey 2013).
- I risultati delle attività di email marketing sono giudica-

ti di alta qualità da parte dei marketer del settore B2B (Software Advice).

- Il ritorno medio dell'investimento nell'email marketing è di \$44.25 per ogni dollaro speso (Experian).

	2012	2013	2014	2015	2016
Worldwide Email Accounts (M)	3,375	3,606	3,843	4,087	4,337
Corporate Email Accounts	850	918	991	1,070	1,151
% Corporate Email Accounts	25%	25%	26%	26%	27%
Consumer Email Accounts	2,525	2,688	2,852	3,017	3,186
% Consumer Email Accounts	75%	75%	74%	74%	73%

Fig. 1: Email Statistics Report, 2012-2016 (Fonte: Radicati Group)

Come deduciamo da questi dati l'utilizzo dell'email è destinato a continuare a crescere ma non si possono però ignorare i segnali di cambiamento che pervadono il mondo del marketing digitale. Attraverso i social media, infatti, l'email marketing può evolvere e cogliere le opportunità legate all'adozione di strategie multicanale che integrino in maniera coordinata e coesa le attività social.

Ma quali sono i benefici di una integrazione delle attività di email marketing e social media marketing? Li possiamo così sintetizzare:

Estendere il reach dei messaggi. La condivisione di una email sui canali social può potenzialmente incrementare parametri quali tassi di apertura, click e conversioni.

Sperimentare nuovi modi di interazione con i propri clienti. Il follow-up di un questionario sulla customer satisfaction può, ad esempio, essere effettuato attraverso un social network, evitando di "stressare" i clienti con continue richieste di feedback via email. L'utilizzo di un social network permette anche di sperimentare fasce orarie diverse da quelle normalmente utilizzate con l'email.

Alimentare giorno per giorno la lista degli iscritti alla propria newsletter, senza ricorrere all'acquisto di liste esterne potenzialmente costose e di scarsa qualità. La presenza su un social network permette infatti al brand di raggiungere

giornalmente nuovi fan o follower che possono tramutarsi successivamente in nuovi iscritti alla propria newsletter.

Affiancare alla modalità "push", tipica della email, quella di tipo "pull" che caratterizza le modalità di interazione sui social network. Come è noto la novità di questi strumenti è quella di aver introdotto un sostanziale cambio di paradigma nel modo di comunicare: le persone sono ora molto meno disponibili a ricevere comunicazioni da aziende e molto più orientate a condividere spontaneamente contenuti ed idee.

Traduciamo queste riflessioni in alcuni semplici suggerimenti da tenere presente per utilizzare in maniera efficace i social media e l'email marketing.

Aggiungere alle email un pulsante per facilitare la condivisione sui social networks (Fig. 2). Secondo uno studio pubblicato dalla società GetResponse, un messaggio con un pulsante di condivisione ha un CTR (Click Through Rate) decisamente superiore ad uno che ne è privo.

Condividere le versioni web delle newsletter su Twitter e altri social networks (v. Fig. 3). Può dare risultati interessanti, ad esempio, la creazione di un archivio delle newsletter su Pinterest, un social network di tipo visuale in forte crescita.

Disegnare le campagne di email avendo già in mente la loro diffusione sui social network: gli utenti dei nuovi media amano condividere principalmente foto, video o altri contenuti multimediali (es. infografici). Se molti dei propri utenti usano Twitter, l'oggetto ed i titoli dei paragrafi non

dovranno superare i 140 caratteri, in modo da poter essere condivisi agevolmente senza bisogno di modifiche.

Monitorare le attività dei propri clienti sui social per meglio comprendere i loro interessi ed individuare gli argomenti da inserire nelle successive edizioni di una newsletter.

Inserire un form (o un link) di registrazione su tutti i canali social del brand e su un eventuale corporate blog per incoraggiare fan, follower e amici ad iscriversi ad una newsletter.

Aggiungere dei pulsanti di collegamento ai profili social anche sulle schermate per l'Opt-out. Il fatto che qualcuno voglia cancellarsi dalla newsletter non significa necessariamente che non sia più interessato a quello che l'azienda condivide sui social networks: mantenendo il contatto attraverso i social networks potrebbe ripresentarsi l'opportunità di averlo nuovamente tra i propri lettori.

Presidiare la coerenza dei messaggi relativi ai propri prodotti e servizi nelle campagne di email marketing e sui canali social. È fondamentale, infatti, per l'efficacia di un messaggio di marketing che questo rimanga lo stesso qualsiasi siano i punti di contatto con il proprio target.

A conclusione di questa rapida analisi, risulta chiaro come non esista una reale contrapposizione tra email marketing e social media marketing, canali che si completano invece a vicenda e che, se utilizzati nel modo appropriato, possono generare nuovi lead, aumentare la fidelizzazione dei clienti esistenti e migliorare la customer experience complessiva di un brand.

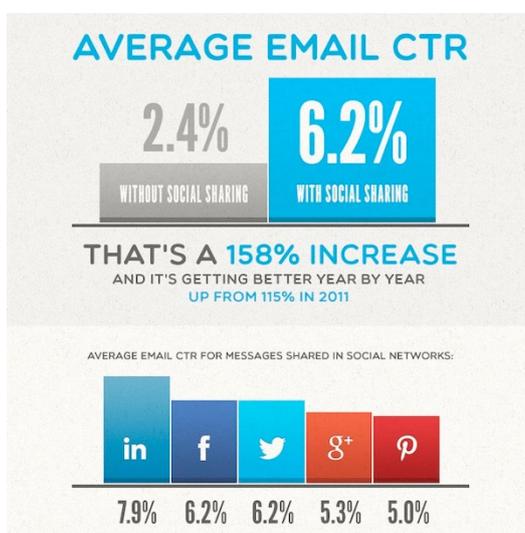


Fig. 2: Email Statistics Report, 2012-2016 (Fonte: GetResponse)

Campaigns
Share Your Campaign

Newsletter Novembre
The archive link for this campaign is: <http://eepurl.com/!Bs09>

Share on Twitter

Ciao Roberto| questo mese parliamo di Twitter - <http://eepurl.com/!Bs09>

69 characters left

Tweeting as SocialMediaEasy | [authorize a different account](#) or [tweet manually](#)

Send Tweet

Share on other social networks

Facebook Delicious

Download a QR Code for this campaign:

What the beep is a QR Code?

Small (74px wide)
Medium (592px wide)
Large (999px wide)

Fig. 3: Un esempio di condivisione di una Newsletter sui Social Networks

Knowledge Management system e contact center



La gestione della conoscenza dell'azienda e la messa a disposizione agli operatori di contact center contribuisce a una gestione più efficiente della relazione con il cliente. Tutto si basa su una combinazione di tecnologie e prassi operative.

SERGIO CASERTA

C'è un forte legame tra la base di conoscenza disponibile e il quality assurance, nelle sue componenti di misurazione della qualità, di formazione e sviluppo degli operatori sugli skill fondativi. Il tutto, se combinato opportunamente e ben organizzato, rende più efficiente ed efficace la gestione della chiamata grazie a:

- una riduzione del tempo medio di conversazione
- un aumento della percentuale di chiamate con soluzione al primo tentativo
- una soluzione al problema segnalato in un tempo minore
- un miglioramento complessivo della qualità della risposta e dell'assistenza erogata.

Il Knowledge Management (KM) non è tuttavia soltanto una base di conoscenze messa a disposizione degli operatori, ma una combinazione di tecnologie e prassi operative.

Un progetto di KMS è, scelto il sistema appropriato alle circostanze, un progetto di definizione e implementazione di un sistema di knowledge management che consenta agli operatori la fruizione immediata della conoscenza utilizzabile nella gestione della chiamata.

Per ogni motivo di chiamata, all'interno del call flow devono essere identificate le informazioni necessarie per esaudire tempestivamente e correttamente la richiesta, come l'operatore accede a queste informazioni nel knowledge base e chi le deve predisporre.

Già sono possibili almeno due ambiti applicativi:

- Customer care, con tematiche di natura amministrativa o tematiche legate alla usabilità di strumenti messi a disposizione dei clienti
- Help desk interno o assistenza tecnica per questioni di supporto molto spesso non tutte note a priori.

Nel primo caso la strutturazione e l'implementazione del DB della conoscenza, il processo di creazione, aggiorna-

mento e fruizione dello stesso sono meno complessi: il DB della conoscenza è di tipo prevalentemente informativo, normativo e di conoscenza puntuale delle procedure da seguire, non essendoci problemi che possono sorgere inaspettatamente.

Nel secondo caso esistono più categorie di informazioni e per affrontare questa tematica è stato già da diversi anni concepito il modello KCS - knowledge centered support, modello eccessivo da adottare in un customer care amministrativo. Infatti in un help desk ci sono le categorie di problema tecnico, soluzione, work around, causa, problema di usabilità, e occorre definire il processo di arricchimento della base di conoscenza a partire dai problemi risolti, situazione tipica solo in un'assistenza tecnico-applicativa.

Comuni al customer care e all'help desk ci sono le questioni attinenti all'esperto di un dominio, che tipicamente è esterno in entrambi i casi, e a come rendere realmente utilizzabili le informazioni settoriali che devono essere disponibili in un linguaggio utilizzabile dall'operatore: l'esperto di un'area avrà redatto documenti compilati secondo una logica di prodotto/contratto; il customer care/help desk deve mappare queste informazioni secondo le richieste dei clienti o utenti dei sistemi.

Errori tipici

Gli errori da evitare sono:

- 1 puntare solo a motori di ricerca di documenti; vengono forniti all'operatore troppi documenti da visionare e può essere difficile e impegnativo trovare il documento giusto
- 2 non aggiornare la base di conoscenza che si rivela dopo un certo tempo inutile e viene abbandonata dagli operatori.

Si evidenzia quindi il problema, di natura organizzativa, delle procedure necessarie per meglio coordinare e ottimizzare l'aggiornamento della base di conoscenza.

Gli esperti di particolari tematiche devono avere degli interlocutori nel contact center (i c.d. manutentori della base

di conoscenza) che siano da una parte capaci di riformulare le informazioni messe a disposizione in un linguaggio comprensibile dall'operatore del contact center affinché questo possa svolgere il ruolo di un vero e proprio esperto, secondo una struttura d'accesso alle informazioni semplice ed evidente e dall'altra che sappiano interagire con gli operatori per far crescere in loro competenze, impegno e sicurezza.

Caratteristiche di un strumento moderno di KMS

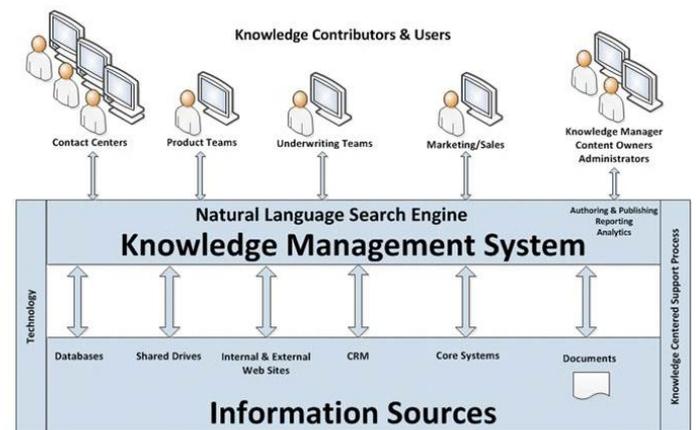
L'implementazione del knowledge management system va effettuata contestualmente alla definizione del processo di lavoro cooperativo per mantenere efficiente la base di conoscenza e definendo le modalità di utilizzo ottimali da parte dell'operatore del contact center (supporto al processo disegnato per il call flow).

La valutazione delle alternative possibili per esigenze complesse viene effettuata di solito sperimentalmente attraverso un Proof of Concept che serve a convalidare le ricerche del gruppo di lavoro IT svolte assieme agli utenti finali del sistema e le asserzioni dei fornitori.

Una griglia con cui vengono valutati questi sistemi è la seguente:

- ricerca intelligente/semantica
- dizionario dei sinonimi
- risposte guidate
- wizard per guidare l'operatore lungo processi complicati
- ordinamento dei contenuti e filtri
- strumenti per l'autoring, l'editing e il publishing
- diverse possibilità di archiviazione
- strumenti di workflow, ad es. per:
 - visibilità dell'aggiornamento delle informazioni sul sistema (novità, variazioni, correzioni, ecc.) e obbligo di presa visione delle stesse da parte degli operatori
 - possibile integrazione con il materiale disponibile per la formazione (tracking accesso operatore/durata anche per ottemperare ad eventuali obblighi relativamente alla formazione)
 - strumenti di back office / segnalazione semplificati per garantire la gestione di richieste che non possono essere direttamente o immediatamente risolte dall'operatore
 - API per integrazioni standard col CRM o altri sistemi di work flow
- strumenti di integrazione con web e email, interfacce utente per l'applicazione facili da usare

© Vanguard Communications Corp



- strumenti di profilatura dell'utente con assegnati livelli di sicurezza.

Approcci possibili

I prodotti che vanno considerati devono essere stati pensati per l'uso in un call center e quindi devono servire a:

- aumentare la precisione delle risposte e la compliance con i processi aziendali;
- elevare le possibilità di soluzione al primo tentativo;
- ridurre la durata del contatto;
- semplificare il processo di messa in linea delle informazioni, facendo leva sulle risorse ove disponibili;
- facilitare il fatto che le informazioni raccolte dal cliente/filiale siano interamente "sfruttate" e condivisibili per l'Azienda; ad es. dati nei sistemi a volte non aggiornati che vanno segnalati ad uffici preposti per una correzione, oppure diffondere l'eventuale raccolta di info fornite dal cliente che possano consentire una gestione più efficace e produttiva del cliente stesso.

Sono fondamentali la semplicità e velocità di accesso alla specifica richiesta dell'operatore e il costante aggiornamento dell'informazione - anche attraverso il riesame dei motivi di chiamata non gestibili in one call solution e delle segnalazioni effettuate dagli operatori di chiarire, variare o ampliare l'informativa disponibile.

Spesso è efficace integrare gli strumenti utilizzati con la formazione e il coaching.

Nel processo di potenziamento del self via web uno strumento di KM diventa ancora più importante perché evita chiamate / email/ chat che impegnano tempo di ope-

ratore. Da un punto di vista pratico e commerciale ci sono vari punti di partenza e opzioni su cui puntare: tecnologie wiki, SharePoint, CRM, sistemi per la formazione e l'apprendimento, applicazioni di supporto a chat e ad email, sistemi di KM in senso stretto.

Eccone una breve presentazione delle diverse opzioni.

Tecnologia	Caratteristiche
Wiki	<ul style="list-style-type: none"> - Varie alternative disponibili (cloud, open source, uso di SharePoint eventualmente già disponibile), coinvolgimento degli utenti possessori delle conoscenze, minimo coinvolgimento dell'IT aziendale, facile da usare. - Costi bassi
Ms SharePoint	<ul style="list-style-type: none"> - Spesso è già utilizzato dall'azienda per la costruzione della Intranet aziendale, per il content management, la ricerca di info e la collaboration. - È integrato con Office e spesso sistemi di CRM hanno interfacce a SP. Ha oltre 10 anni di vita e ha beneficiato di arricchimento progressivo di funzioni (ad es. include ora le tecnologie wiki). Offre varie opzioni di acquisizione, tra cui il cloud. - Costi bassi.
CRM	<ul style="list-style-type: none"> - Arriva col package base del CRM prescelto, oppure va preso un modulo dallo stesso fornitore per avere maggiori funzionalità. Già integrato col CRM. Già ottimizzato per esigenze multicanales. - Costi medi
Sistemi di formazione e autoistruzione	<ul style="list-style-type: none"> - Contenuti coerenti e condivisi con il materiale usato per la formazione. Va esteso in genere il numero di licenze. - Va curato il processo di aggiornamento delle informazioni e va verificato se il modello di accesso alle informazioni è coerente col call flow. - Costi medi
Sistemi di supporto a chat e ad email	<ul style="list-style-type: none"> - Integrato con package di gestione chat e email. - Automatizza bene il processo di arricchimento della base di conoscenza a partire dalle email e chat scambiate. - Supporta molto bene le applicazioni su questi canali. - Costi medi
Sistema ad hoc per la gestione della conoscenza	<ul style="list-style-type: none"> - Target di casi complessi, dinamici e estesi di gestione della conoscenza. - Integrazione col self-service via web - Progetto complesso sia per il customer care che per l'IT (richiede attenta progettazione, sviluppo, integrazione e collaudo di usabilità). - Costi più alti

Conclusioni

Un progetto di implementazione della base di conoscenza per gli operatori di un contact center è in genere piuttosto impegnativo richiedendo circa due mesi in situazioni di non elevata complessità e tempi ben maggiori in altri casi. Richiede spesso anche il coinvolgimento di risorse esterne. Ricorrere a sistemi specializzati per il KM non è quasi mai il punto di partenza per l'esigenza di giustificarne il ROI. E' prudente in ogni circostanza abbinare un progetto di KM a progetti di quality assurance e coaching per delimitare nel tempo e nello spazio il progetto stesso.

Un progetto di elevata complessità che comporta l'acquisizione di sistemi costosi si giustifica se si riesce a dimostrar-

ne l'impatto sui risparmi di FTE derivanti da una maggiore efficienza nel call flow e per una riduzione nel volume dei contatti da gestire in caso di self-service via web. In Italia il turnover nei contact center è piuttosto basso e non aiuta ad elevare il ROI di una tecnologia specifica. E' presente però nel caso di outsourcing il cambio del fornitore alla scadenza del contratto. Nella maggior parte dei casi si ricorre a soluzioni tecnologiche di basso impatto che consentono di attuare politiche di quality assurance e di compliance.



HANNO RISPOSTO:



Bizmatica
Andrej Carli,
Partner



eGain
Roberto Perfetti,
Senior CRM
Consultant



IBM Italia
Paola Cenci,
ECM Sales Leader



Oracle Italia
Roberto Manzoli,
Sales Consultant
Director CRM



SAP
Enrico Alessandro Manzi,
CRM Business
Development Director

In che modo un sistema di gestione della conoscenza KMS può influire sulla qualità del servizio di un Contact Center?

Bizmatica Il Knowledge Management è sicuramente uno dei principali strumenti per massimizzare, sfruttare e alimentare la conoscenza aziendale. Per i contact center e per l'help desk è la principale fonte di informazioni per la risoluzione di ogni problema o richiesta del cliente, sia esso costruito come un semplice database o come sistema complesso guidato. Le soluzioni di Knowledge Management, se correttamente implementate, sono in grado di garantire un ROI significativo e prevedibile attraverso:

- **Maggior efficienza da parte del contact center**, anche grazie all'utilizzo del Knowledge Management come fonte di informazioni per il sistema di web self service, riducendo così chiamate inutili al contact center.
- **Un servizio più soddisfacente per i clienti**, che quindi saranno meno propensi ad abbandonare l'azienda: attraverso il KMS è infatti possibile "educare" il cliente durante l'interazione aumentando il grado di apprezzamento del servizio ed evitando chiamate ripetitive.
- **Un servizio più ricco**: maggiori informazioni vuol dire anche maggior possibilità per l'operatore di proporre al cliente nuovi prodotti e servizi, con effetti positivi di up-selling e cross-selling.

eGain La gestione delle richieste dei Clienti richiede facilità nel reperimento della risposta, correttezza dei dati e coerenza delle informazioni attraverso TUTTI i canali di contatto disponibili. Tutto ciò ha un forte impatto sui fondamentali indicatori operativi e di business.

Riduzione del Tempo di gestione: contenuti prontamente disponibili rendono la gestione del contatto più rapida ed efficace. **Riduzione del Tempo di formazione:** un buon sistema di KM permette di concentrare la formazione degli Agenti sui concetti macro, lasciando la gestione dei dettagli alla fase operativa. **Diminuzione dei Ricontatti:** la gestione efficace di una KB e il continuo feedback sui contenuti da parte degli agenti, permette la risoluzione delle richieste al primo contatto. **Incremento della Customer Satisfaction:** una gestione risolutiva delle richieste dei Clienti porta a una maggiore soddisfazione del servizio e a un incremento della loyalty. La Knowledge deve essere la base in un sistema multi-canale e cross-canale, per permettere di fornire un servizio personalizzato, coerente e certificato riducendo il cost-to-serve ed incrementando la qualità del servizio.

IBM Italia Il fruitore di un servizio di contact center si aspetta, innanzitutto, tre cose fondamentali: essere immediatamente riconosciuto dal suo interlocutore, sia come identità sia relativamente a tutti rapporti attivi con l'azienda, questo non sempre accade, soprattutto nel caso di aziende con molte linee di business parallele; il secondo aspetto riguarda l'accesso all'azienda, con la stessa esperienza e livello di servizio, indipendentemente dal canale utilizzato; mentre l'ultima fa riferimento all'essere compreso e velocemente servito, in merito alla richiesta effettuata. Le aziende italiane hanno probabilmente investito molto per la gestione dei dati strutturati, organizzando le anagrafiche e quant'altro, molto meno invece per gestire e sfruttare appieno i contenuti destrutturati. Poter catturare, condividere e utilizzare tutti i contenuti relativi all'utente facilita il lavoro del contact center, che si trova a disposizione tutte le informazioni relative alla persona con cui sta interagendo - indipendentemente dal canale utilizzato - e rende confidente la controparte sulla serietà e qualità del servizio fornito.

Oracle Italia Integrare le applicazioni di CRM con un sistema di Knowledge Management Systems consente di accrescere la produttività degli addetti al contact center e di diminuire i costi complessivi legati ai processi di supporto, grazie a una "conoscenza unificata" messa a disposizione di tutti gli operatori. Questi ultimi sono agevolati nel fornire al cliente un supporto che tenga conto di tutto il contesto; possono infatti ripercorrere tutta la storia dell'interazione con un cliente, condurre ricerche basate sull'intento, fornire risposte contestualizzate e gestire in modo integrato le diverse istanze. In un solo click, infatti, l'operatore ha immediato accesso a insieme integrato di conoscenze, così da perdere meno tempo nella ricerca delle informazioni relative al cliente e di quelle necessarie a rispondere alle sue domande. Il tempo così guadagnato può essere riservato invece a veicolare con più cura la risposta al cliente, aumentando il suo grado di soddisfazione.

SAP L'implementazione di sistemi di Knowledge Management contribuisce certamente a migliorare l'attività dei contact center in diverse aree: da quella di Deflection al Talk Time, dal First Time Resolution all'area di Escalations, in termini di tempo necessario per formare gli agenti. Un KMS consente, inoltre, di ridurre il tasso di abbandono del servizio, nonché il costo del ticket complessivo e per canale. L'implementazione di soluzioni SAP, ad esempio, ha consentito a clienti come il Porto di San Diego un incremento in termini di First Time Resolution del 20% e una riduzione del Talk Time del 67%. In generale, attraverso l'utilizzo di SAP le aziende sono in grado di ottenere una riduzione dei costi legati al contact center del 20-25% e un sostanziale miglioramento del livello del servizio erogato grazie ad un approccio al KM che sia multicanale (consistenza su tutti i canali e social collaboration), federato (multisistema) e che si serva di un sistema facile da usare, consentendo la creazione di nuovi contenuti su tutti i canali anche da parte di utenti finali.

Quali sono le potenzialità offerte oggi dalla tecnologia?

Bizmatica Le soluzioni presenti sul mercato consentono alle organizzazioni di trasformare i loro tradizionali contact center in centri di interazione multicanale col cliente, aumentando in modo straordinario la produttività degli agenti del contact center, l'efficienza delle procedure di supporto end-to-end e l'adozione del self-service stesso— il tutto mentre si incrementano le vendite e si migliora l'esperienza del cliente. Bizmatica supporta le esigenze di **cambiamento** e **innovazione** del cliente intervenendo sull'intera catena del valore: dalla consulenza specializzata alla progettazione, dalla implementazione alla gestione della soluzione, proponendo progetti integrati in grado di gestire all'interno delle stesse componenti di Knowledge Management Sessioni di Web Self-service, Email, Sessioni di web chat anche proattive, cobrowsing e telefonate. La suite è flessibile, e può essere adattata per venire incontro ai bisogni di qualsiasi business, grande o piccolo. Può essere fornita on-demand dalla rete di hosting o può essere licenziata in-house. Il passaggio da una soluzione hosted a quella in-house è semplice ed è possibile attivare le funzionalità in una volta sola, oppure aggiungere funzionalità a seconda delle necessità. Dal punto di vista tecnologico Bizmatica si affida alla piattaforma eGain Service del partner tecnologico eGain Communication.

eGain L'evoluzione della tecnologia nel campo del KM permette di appoggiarsi su alcune funzionalità che ampliano le possibilità gestionali. Facilità di reperimento: motori di ricerca basati sul linguaggio naturale e/o motori semantici consentono di trovare rapidamente contenuti che possono essere filtrati e profilati in base alle caratteristiche di ciascun Cliente. WebSelfService o OnLineSelfCare: sistemi di investigazione possono guidare l'Agente o il Cliente stesso (in un ambiente online) alla risoluzione di problematiche di qualsivoglia natura. Gestione automatica del contatto: sistema di chatbot (chat-robot) simulano con efficacia una interazione umana, risolvendo le richieste più semplici e gestendo una escalation a un Agente 'umano' nei casi più complessi. Multi-canalità/cross-canalità: le potenzialità tecniche vengono applicate con successo a interazioni telefoniche, chat, in siti web, nelle reti social, in community, mobile app,... Multi-device: il tutto viene implementato su qualunque device, da laptop a cellulari, tablets etc.

IBM Italia La tecnologia aiuta ad accelerare i processi di acquisizione di documenti e contenuti in arrivo in azienda, con soluzioni di capturing intelligente che possono essere distribuite capillarmente ed utilizzate con semplicità da utenti finali, anche con device mobile. I contenuti possono poi essere messi subito in lavorazione attivando i processi di gestione del case relativo (un sinistro, una richiesta di fondi, una pratica di assistenza o altro) e vengono anche catalogati nei repository di content management a disposizione dei servizi aziendali, incluso il contact center. Un altro importante aiuto arriva dalle soluzioni di content analytics, una serie di tecnologie che svolgono un lavoro semantico e statistico sui dati non strutturati e mirano a rilevare nuova conoscenza utile per l'azienda: ad esempio per far emergere una esigenza o lamentela condivisa da un segmento di clientela (spesso nascosta nelle interazioni tra azienda e utente o espressa sui social network). Poter comprendere sempre meglio e in anticipo certi fenomeni può aumentare da un lato la customer satisfaction e la fedeltà del cliente e dall'altro facilitare l'acquisizione di nuovo mercato.

Oracle Italia Oggi le tecnologie di knowledge management sono arrivate a un significativo livello di sofisticatezza e sono dunque in grado di offrire un rilevante contributo nel migliorare la customer experience. Oracle propone in particolare la soluzione Oracle Knowledge, che supporta l'assistenza ai clienti sia in modalità self-service via Web sia attraverso il Contact Center. Oracle Knowledge consente di effettuare ricerche attraverso un'ampia gamma di fonti, ampliando così l'accesso alla conoscenza rimasta nascosta nelle miriadi di sistemi, applicazioni e database in cui risiedono i contenuti aziendali. Con le funzioni Natural Language Search e Contextual Answer Delivery, è in grado di comprendere il reale intento delle richieste e di restituire con rapidità le migliori risposte possibili. La soluzione integra anche un'applicazione per la risoluzione guidata dei problemi e l'invio di risposte che migliora l'efficienza degli operatori e riduce i costi del servizio.

SAP I più moderni sistemi di Knowledge Management permettono di accedere in modo veloce ed efficiente al patrimonio informativo aziendale che risiede su reti intranet e/o extranet, permettendo agli operatori del servizio clienti di fornire in ogni interazione esperienze distintive, ricche e allineate con il brand aziendale. In ambito Knowledge Management, SAP insieme ai suoi partner è in grado di offrire soluzioni innovative che combinano i più tradizionali metodi di accesso alle informazioni, ricerche intelligenti, capacità multilingua e un'interfaccia utente personalizzabile – il tutto racchiuso all'interno di un ambiente di ricerca unificato – per un'esperienza cliente di elevata qualità. Disponibile anche in modalità cloud, la tecnologia SAP permette, così, di trarre vantaggio dal contenuto già esistente in azienda e di importare nuovi contenuti esterni o collegati alla knowledge base.



Il BPM che migliora la Customer Service Experience

L'automazione dei processi end to end consente di migliorare la qualità del servizio grazie alla maggiore efficienza delle attività delle risorse umane.

ANDREJ CARLI

Negli ultimi 10 anni, i contact center hanno continuato ad investire in nuove tecnologie e in risorse umane nello sforzo di migliorare i servizi forniti, aumentandone l'efficienza e l'efficacia. L'automazione dei contact center ha apportato in questa area notevoli miglioramenti, ma la necessità di ridurre i costi e mantenere un alto livello di servizio rappresenta per le aziende ancora la principale esigenza, ma allo stesso tempo anche una preziosa opportunità.

L'infrastruttura di comunicazione rappresenta un punto chiave nella gestione dei processi di customer service: molte delle interazioni dei clienti sui diversi canali hanno infatti inizio proprio nel contact center. I benefici raggiunti in relazione ai servizi di front line stanno spingendo le aziende ad estendere gli investimenti effettuati su tutti i punti di contatto e sull'intero processo di gestione del cliente che vede coinvolte altre funzioni aziendali. In questo contesto si calano le soluzioni di Business Process Automation (BPA): con l'obiettivo di automatizzare i processi End to End, queste soluzioni sono lo strumento ideale per migliorare la qualità del servizio, riducendo gli sforzi e gli errori provenienti da attività manuali, rispondendo in modo più accurato e veloce ai clienti, con un conseguente vantaggio competitivo. Quando si parla di "automazione" si pensa erroneamente alla possibilità di

eliminare l'attività delle risorse umane, ma, in realtà, il vero cambiamento, e quindi la relativa opportunità, sta nel miglioramento dei processi attraverso una maggiore efficienza delle attività che devono essere svolte nella maggior parte dei casi da persone.

La gestione del cliente è una questione piuttosto complessa a causa del numero di step spesso molto elevato, dall'utilizzo di diversi sistemi e soluzioni per la raccolta e la gestione dei dati e quindi dal numero di interazioni, anche manuali, che devono avvenire tra i vari dipartimenti aziendali, con risultati negativi in termini di costi di gestione e soprattutto di soddisfazione del cliente. Attraverso soluzioni di Business Process Automation è invece possibile per esempio creare delle regole per far procedere l'attività verso il giusto dipartimento o creare automaticamente delle attività di correzione in caso di errore, fissare delle deadline per la risposta da parte dei vari agenti e consentire il monitoraggio riducendo le latenze.

Come integrare correttamente una strategia di BPA

Come abbiamo già accennato, la gestione dei processi dipende soprattutto dall'attività delle risorse umane. Per questo diventa fondamentale il loro coinvolgimento nella mappatura e definizione dei processi che possono essere migliorati.

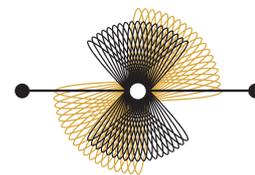
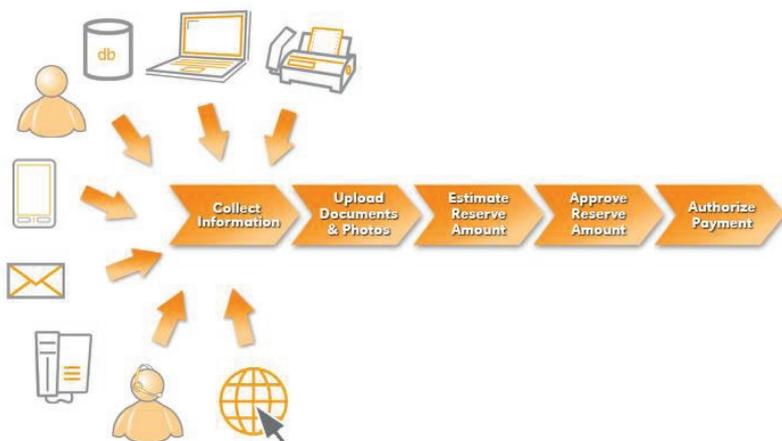
È possibile – e consigliabile – partire

ad automatizzare una singola parte o un semplice processo, che essendo rilevante per il business, consente di verificare immediatamente i risultati ottenuti anche in termini di ROI. Per questa ragione la creazione di documentazione in questa fase è fondamentale: occorre prima definire il processo "AS IS" per individuare inefficienze, gap e incoerenze per poi delineare correttamente il processo "TO BE". L'ideale è sicuramente quello definibile come processo "quick ROI", cioè un processo in grado di risolvere facilmente i "mal di pancia aziendali" senza però richiedere alti livelli di integrazione e che porti a risultati calcolabili, in modo da sfruttare al massimo l'investimento iniziale.

L'individuazione dei processi da automatizzare deve tenere conto della specificità del mercato in cui opera l'azienda: per esempio i reclami assicurativi o la richiesta di credito bancario, sono processi caratteristici e specifici solo di alcuni settori. Altri processi sono invece comuni per tutte le aziende (es. nuove assunzioni) ma sono distribuiti orizzontalmente per diversi dipartimenti.

In generale i processi che maggiormente si prestano all'automazione sono quelli caratterizzati dall'essere:

- Manuali
- Ripetitivi
- Definiti
- Distribuiti su più dipartimenti
- Gestiti da più persone che devono interagire tra di loro o con i clienti



INTERACTIVE INTELLIGENCE®

Deliberately Innovative

Selezionare la giusta tecnologia

Nonostante l'alto interesse e gli evidenti benefici tangibili, i budget ridotti, i costi e la complessità delle soluzioni tradizionali rappresentano delle barriere per le aziende che intendono investire nel BPA.

Nell'odierno contesto economico infatti non è pensabile investire in soluzioni che necessitano lunghi anni di implementazione e quindi non portano ad un immediato ritorno economico. Molte soluzioni presenti sul mercato sono solo una serie di servizi e integrazioni inclusi nella piattaforma di comunicazione e quindi rendono il sistema ancora più complesso.

La soluzione ottimale di BPA dovrebbe rispondere a tutte le considerazioni fatte precedentemente attraverso:

- possibilità di automatizzare i processi end-to-end e di integrare i canali di comunicazione associati a tali processi
- indipendenza dal luogo in cui si trovano gli agenti coinvolti nel processo che possono essere anche distribuiti su più sedi
- possibilità di distribuire in modo flessibile l'attività a una risorsa disponibile con le giuste competenze e con i livelli di servizio necessari
- monitoraggio in real time delle attività
- possibilità di tracciare e registrare le attività come parte di un processo di comunicazione

- presenza di un ambiente di sviluppo intuitivo, flessibile e scalabile in modo che il team IT sia in grado di apportare continuamente miglioramenti al processo.

La proposta Bizmatica: l'Interaction Process Automation (IPA) di Interactive Intelligence

communications completa chiamata Interaction Center Platform. Sin dall'inizio questa piattaforma è stata progettata per gestire e distribuire chiamate telefoniche, email, chat, e altri tipologie di interazione. Le opportunità offerte da questa piattaforma sono applicate con successo all'interno del contact center attraverso il CIC (Customer Interaction Center) dove vengono gestiti tutti i principali canali di comunicazione e all'interno del quale avvengono i contatti con i clienti. Naturale è quindi stato partire da qui, per estendere le funzionalità di instradamento e distribuzione ad altri aspetti del rapporto con i clienti, quali per esempio le richieste di trouble ticketing, attraverso la creazione di un nuovo prodotto: l'Interaction Process Automation (IPA). L'IPA contiene tutte le funzionalità necessarie per automatizzare i processi attraverso:

- la definizione delle informazioni che devono essere tracciate all'interno del processo
- il disegno della user interface attraverso funzionalità di drag & drop

- la definizione del flusso di processo
- la messa in produzione con la definizione delle deadline e delle tipologie di alert in caso di mancata esecuzione dei task.

Conclusioni

L'implementazione corretta di una soluzione di BPA può realmente portare efficienze all'interno di un processo con risultati misurabili all'interno dell'organizzazione che deve concentrarsi equamente sulle persone, sui processi e sulla tecnologia. Iniziando con obiettivi di business chiari, coinvolgendo le giuste persone, automatizzando i processi più adatti e selezionando la tecnologia più coerente supportati dal giusto partner è realmente possibile fornire valore al proprio cliente aumentandone la soddisfazione.



www.bizmatica.com – www.inin.com



Andrej Carli
Partner, Bizmatica
Multichannel Solutions
www.inin.com
www.bizmatica.com

La certificazione dei Centri di contatto

Gli standard di qualità sono definiti da una norma europea, recepita in Italia. Lo scopo è la promozione della qualità e dell'efficienza dei servizi. Ecco un esame puntuale dei requisiti organizzativi.

ANITA GANGEMI, TIZIANA GAROFANO*

La norma europea UNI EN 15838:2010, recepita dalla norma italiana UNI 11200:2010, definisce gli standard generali di qualità riferiti al complesso delle prestazioni offerte dai Centri di Contatto.

La norma UNI EN 15838:2010 incentiva la qualità del servizio di contatto verso i clienti, specificando i requisiti dei Centri di Contatto e fornendo riferimenti sulle "best practices" focalizzate sulla soddisfazione delle aspettative del cliente.

L'edizione della norma UNI 11200:2010 "Servizi di relazione con il cliente, con il consumatore e con il cittadino, effettuati attraverso Centri di Contatto - Requisiti operativi per l'applicazione della UNI EN 15838:2010" definisce invece i parametri di riferimento dei requisiti di servizio fornito dai Centri di Contatto (come indicati dalle appendici A e B della UNI EN 15838:2010), al fine di garantire una valutazione oggettiva del livello di qualità del servizio medesimo, indipendentemente dal modello organizzativo o dalla tecnologia utilizzati. Tale norma, inoltre, propone alcuni requisiti aggiuntivi per rendere oggettive le indicazioni di carattere generale per le quali la UNI EN 15838:2010 non ha definito indicatori specifici.

La normativa di riferimento si propone di promuovere lo sviluppo di servi-

zi che siano efficaci, di alta qualità ed economicamente vantaggiosi, nonché rispondenti alle aspettative del cliente. È possibile applicare i parametri della norma a singoli servizi specificamente identificati o a un insieme di servizi omogenei erogati dal centro di contatto, per un committente sia interno che esterno in sede di progettazione, contrattazione, qualifica o verifica del servizio fornito.

Il Centro di Contatto, con riferimento a quanto previsto dalle sopraindicate norme, dovrà gestire l'organizzazione delle attività e delle risorse nel rispetto delle indicazioni fornite in merito ai seguenti aspetti:

- **la qualificazione degli operatori del centro di contatto:** descrizione e formalizzazione mediante procedure aziendali dei requisiti, compiti

e funzioni, modalità di reclutamento e di formazione degli operatori dei Centri di Contatto, nonché la verifica della loro soddisfazione;

- **l'infrastruttura:** definizione e verifica dell'adeguatezza dei canali di contatto, degli strumenti operativi, dell'ambiente di lavoro;
- **i processi:** verifica dell'organizzazione delle attività secondo quanto concordato con l'organizzazione committente, mediante un attento monitoraggio della qualità, specifiche rilevazioni statistiche del servizio, una accurata gestione della forza lavoro ed una tempestiva gestione dei reclami dei clienti;
- **la soddisfazione del cliente:** rilevazione della percezione del cliente, mediante idonei strumenti e modalità operative, su quanto i propri que-



siti siano stati soddisfatti come risultato per aver contattato il servizio;

- **la responsabilità sociale:** prestare attenzione all'impatto che il servizio offerto dal Centro di Contatto può avere sulla società e nel settore all'interno del quale opera;
- **indicatori di prestazione (KPI):** indice che verifica l'adozione di adeguate metriche per quantificare gli obiettivi che riflettono le prestazioni dell'organizzazione;
- **la strategia e la politica gestionale dell'organizzazione committente:** descrizione degli accordi dell'organizzazione committente in riferimento alle mansioni, ruoli operativi e responsabilità delle risorse umane, alle tecnologie informatiche e di comunicazione adottati, agli strumenti di verifica della qualità del servizio fornito.

Perché certificarsi?

Lo scopo della UNI EN 15838:2010 è assicurare un efficace canale di comunicazione per facilitare le relazioni fra le aziende e i propri clienti/consumatori, e tra le istituzioni/amministrazioni e i cittadini. Un centro di contatto certificato è caratterizzato dalla massima trasparenza, dalla coerenza con le finalità e gli obiettivi del servizio, dalle competenze e tecnologie adatte a garantire un servizio adeguato.

Al fine di garantire il rispetto dei tempi prescritti per l'evasione delle richieste

dei clienti, in applicazione delle indicazioni della normativa, sarà necessario adeguare il modello organizzativo dell'intero centro di contatto. L'adeguamento avrà degli effetti positivi e tangibili sull'organizzazione interna del servizio.

L'adeguamento di un Centro di Contatto al modello organizzativo previsto dalla UNI EN 15838:2010, benché volontario, produce i seguenti vantaggi:

- offre e garantisce nel tempo un servizio di qualità che soddisfi le aspettative dei clienti;
- migliora la qualità all'interno della struttura aziendale in termini di crescita professionale e rapporti interpersonali;
- permette di contenere i costi mediante l'ottimizzazione dei processi, salvaguardando allo stesso tempo la qualità e l'efficacia dei risultati;
- rappresenta una opportunità, per le aziende certificate, di farsi riconoscere dai propri collaboratori, clienti, fornitori e da tutti coloro che sono interessati alla relazione con il cliente.

Adeguare il modello organizzativo

L'adeguamento del modello organizzativo del Centro di Contatto alla norma UNI EN 15838:2010 ha inizio attraverso l'analisi dei gap, tra il modello indicato nella norma e l'organizzazione adottata dall'azienda.

Dall'analisi emergono gli interventi

che è necessario apportare sull'articolazione del servizio, sulle risorse e sulle infrastrutture anche per conseguire il rispetto dei KPI previsti dalla norma. L'implementazione dei sistemi di misurazione dei KPI costituisce uno degli interventi più delicati per il buon esito dell'intero processo di adeguamento. A titolo di esempio gli interventi possono riguardare:

- l'analisi delle **Istruzioni Operative e delle Procedure Aziendali**;
- la verifica degli indicatori relativi all'area del **personale** (turn over, tasso di formazione, etc.);
- l'accertamento della **sicurezza sull'ambiente di lavoro** (le postazioni di lavoro che soddisfano i requisiti ergonomici ed ambientali, etc.);
- il controllo sulle **infrastrutture informatiche** ed i piani di continuità del servizio a seguito dell'interruzione del servizio per malfunzionamento;
- l'indagine di **customer satisfaction** (rilevata tramite IVR al termine della chiamata, o attraverso l'invio di una e-mail automatica che mira ad individuare la soddisfazione del cliente per il servizio offerto);
- l'analisi della **qualità del servizio** (l'indicatore osservato viene definito "Correttezza risposte al primo contatto (CRP)");
- la verifica dettagliata dei KPI relativa ai **tempi di gestione ed evasione delle richieste** attraverso i canali gestiti (telefono, e-mail e fax). 22



Annualmente sono previsti ulteriori interventi di supervisione per verificare che il sistema di misurazione adottato utilizzato mantenga la coerenza con l'eventuale evoluzione dei servizi forniti dal Centro di Contatto.

Garantire la qualità del servizio. Al fine di assicurare l'affidabilità e l'efficacia del servizio, attraverso risorse e canali di comunicazione sempre più avanzati in linea con lo sviluppo della tecnologia, il Centro di Contatto dovrà rendere disponibili agli operatori strumenti di knowledge management volti a garantire l'attendibilità delle informazioni fornite, l'omogeneità dei contenuti condivisi e la capitalizzazione delle conoscenze acquisite.

Tra gli strumenti organizzativi di knowledge management che formalizzano i contenuti da divulgare, possono essere evidenziati:

- Formazione;
- FAQ;
- Manuale Knowledge Base;
- Contenuti sito web;
- Formulare ufficiali;
- Comunicazioni di servizio.

In aggiunta agli strumenti di knowledge management, il raggiungimento dell'obiettivo di qualità del servizio può essere efficacemente perseguito focalizzando l'attenzione sui seguenti aspetti:

- la garanzia di ascolto e accoglienza del cliente, anche mediante un servizio personalizzato basato sulla identificazione del cliente;
- la garanzia di un tempo medio di gestione dei quesiti dei clienti in tempi accettabili e appropriati per ciascun

canale di comunicazione;

- la gestione integrata di tutti i canali di contatto (telefono, fax, posta elettronica), al fine di ottenere il servizio richiesto avvalendosi del mezzo più consono alle esigenze del cliente;
- la condivisione delle modalità operative di gestione dei quesiti per escalation verso le direzioni competenti;
- l'assegnazione delle attività in base agli skill maturati dalle risorse.

L'esperienza di GSE

Nel corso del 2005 il GSE, nel ruolo di soggetto attuatore del sistema di incentivi delle fonti rinnovabili, riceveva numerose richieste di chiarimenti da parte dei soggetti esterni sulle modalità di accesso agli incentivi. Tale esigenza informativa, dai contenuti altamente specialistici, ha comportato la necessità di realizzare un servizio di consulenza adeguato alle richieste del cliente.

Nel 2007 l'Autorità per l'Energia Elettrica ed il Gas ha formalizzato, con propria delibera n° 312, il ruolo del Contact Center del GSE nella sua funzione di promozione dello sviluppo delle energie rinnovabili. Il Contact Center, quindi, è stato riconosciuto come centro di competenza, volto a focalizzare l'attenzione che il GSE riservava ai propri utenti.

Nel corso degli anni l'incremento dei volumi delle richieste degli utenti ha reso necessario dimensionare adeguatamente il Centro di Contatto, sia dal punto di vista organizzativo che infrastrutturale. Di pari passo sono stati

implementati gli strumenti per gestire un'organizzazione sempre più complessa.

Si è ritenuto peculiare porre l'attenzione, nella fase di inserimento delle risorse, alla formazione specialistica di base e all'eventuale necessità di aggiornamenti successivi.

Anche le attività svolte hanno subito una rapida evoluzione nel tempo: dall'iniziale supporto informativo sulla normativa di settore, si è aggiunta rapidamente anche l'assistenza nell'utilizzo delle applicazioni informatiche rese disponibili dal GSE per accedere ai meccanismi incentivanti.

Anche i canali di contatto del Contact Center del GSE hanno subito un'evoluzione che ha visto l'affiancamento ai canali "standard" (telefono - posta elettronica - fax) dei più recenti canali social, tra cui Twitter. Il servizio informativo prestato nelle fiere di settore ha mantenuto nel tempo una forte risonanza per gli operatori di settore.

Nel mese di dicembre 2011 il GSE ha conseguito la certificazione del proprio Centro di Contatto, ai sensi della normativa UNI 11200:2010, mediante interventi di adeguamento del proprio modello organizzativo.

La scelta di certificare volontariamente i servizi di Contact Center enfatizza l'attenzione posta dal GSE nella cura dei rapporti tra l'azienda e gli operatori del settore elettrico, nella consapevolezza di operare su uno scenario ricco di elementi sfidanti.



Anita Gangemi
Gestore dei Servizi
Energetici - GSE S.p.A.



Tiziana Garofano
Gestore dei Servizi
Energetici - GSE S.p.A.

*con la collaborazione di
Luciana Di Giamberardino, Direzione Sistemi informativi - Unità Contact Center.

a division of Fiera Milano Media

business international
The Executive Network

INNOVATION TRENDS IN “BANKING” 2013

milano **11** dicembre



Sponsor



MicroStrategy

Media Partner

#assodigitale.it

Banca&Mercati

 **Customer
Management insights**



Per maggiori informazioni:

Ilaria Biasini - 0684541292 - i.biasini@businessinternational.it

www.businessinternational.it



Stress lavoro – correlato: viaggio all'interno dei call center

Cosa prevede la normativa? Quali sono le principali cause nell'ambiente dei call center? Interventi e valutazioni.

ELENA BLASI

Ogni giorno sentiamo parlare di stress dai nostri amici, dai nostri parenti, colleghi di lavoro. Le ricerche sullo stress e sulle sue conseguenze hanno ormai parecchi decenni di storia sulle spalle e sono diventate oggetto di interesse e analisi anche, e soprattutto, nel mondo del lavoro. Il termine "stress" deriva dal latino *strictus*, il cui significato letterale è "serrato", "compresso". Studi relativamente recenti lo riconducono a un concetto legato alla metallurgia, dove con "mettere sotto stress" si indica la prova di resistenza a cui vengono sottoposte le travi. In altre parole, tensione e deformazione si creano ogni volta che una forza incontra una resistenza. Il primo studioso ad introdurre il concetto di stress in medicina fu H. Selye nel 1936 e le sue teorie sono state alla base degli studi successivi che hanno evidenziato come lo stress sia la risposta dell'organismo alle sollecitazioni esterne, che disturbano l'equilibrio interno creando una situazione di crisi, laddove non sia possibile reagire a cambiamenti e pressioni. Lo stress lavoro-correlato è il risultato di un processo stressogeno che colpisce principalmente, ma non solo, le persone che nella vita ricoprono ruoli di sostegno, di aiuto. In generale, oggi, lo stress lavoro-correlato può colpire qualsiasi categoria lavorativa, con particolare attenzione a chi ha rapporti sia frontali che indiretti (telefonici) con un vasto e variegato pubblico.

Lavoratori a rischio

L'addetto al call center è una delle figure maggiormente esposte e controllate dall'INAIL e dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali. Il D.Lgs 81/08, che regola la sicurezza sui luoghi di lavoro, cita esplicitamente, all'art. 28 comma 1, come la valutazione dei rischi in azienda, a cura del datore di lavoro, debba tener conto, tra l'altro, dei rischi da stress lavoro-correlato. Lo stress lavoro-correlato è definito come "condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in loro" (cit. Circolare del Ministero del lavoro e delle politiche sociali del 18/11/2012 - n°0023692).

E' necessario, tuttavia, ricordare che con stress lavoro-correlato si intende esclusivamente quello causato dal proprio contesto lavorativo. Lo stress lavoro-correlato, oltre ad avere un impatto determinante sulla coscienza e consapevolezza di tutti gli individui presenti in azienda, rappresenta un vero costo per l'azienda stessa che si trova a gestire la radicale

diminuzione di impegno del lavoratore soggetto alla patologia, l'aumentare degli incidenti causati da errore umano, l'alto assenteismo. Tutti sintomi di un problema reale.

In Italia la realtà lavorativa dei call center, interni od esterni all'azienda, è un nucleo impiegatizio in continua crescita. L'età media dei lavoratori è di 25-30 anni, con contratti differenti dal contratto a tempo indeterminato.

Le indagini campione sulle condizioni di lavoro, e sugli eventuali rischi per la salute di chi lavora nei call center, mostrano come le principali cause dello stress lavorativo siano determinate da:

- Tempi troppo ristretti per rispondere alle richieste
- Fretta eccessiva con conseguente calo della qualità del servizio
- Pressione da parte dei clienti e addestramento non adeguato
- Pressione da parte della direzione per rispondere a più chiamate

Tra le cause di assenza per malattia all'interno dei call center i disturbi psico-sociali sono al terzo posto.

Positivo e negativo

È necessario chiarire che lo stress può essere sia negativo che positivo e la differenza è dettata da come riusciamo ad interagire con esso.

Lo stress negativo (*distress*) si verifica nel momento in cui gli stimoli esterni creano un logorio delle difese psicofisiche tali da far permanere la percezione del problema anche in mancanza degli eventi stressanti. Lo stress positivo (*eustress*) si verifica quando gli stimoli esterni fanno aumentare la capacità di adattamento psicofisico dell'individuo. Di fatto l'eustress è una forma di energia utilizzabile per raggiungere gli obiettivi. L'individuo riesce a far fronte ai cambiamenti attraverso un processo di coping (*To cope*: far fronte, tenere testa a...), adattandosi al sistema che lo assorbe.

I fattori stressogeni

Si tenga presente che sono fattori altamente stressogeni per il lavoratore, e frequentemente presenti nei call center, l'eccessiva rumorosità dell'ambiente lavorativo, una inadeguata illuminazione dei locali, la mancanza di ricambio d'aria e un microclima non controllato, il non avere una postazione in esclusiva – spesso condivisa con i colleghi di altri turni lavorativi, requisiti ergonomici delle postazioni non rispondenti alla normativa.

Oltre a tutto ciò gli operatori si trovano sovente ad essere

messi a contatto con utenti che non desiderano ricevere il servizio offerto, senza avere nessuna formazione su comunicazione e rapporti interpersonali o senza avere le competenze sufficienti per rispondere ai quesiti che vengono posti. Il lavoratore si trova ad utilizzare rigidissimi schemi di conversazione che non lasciano spazio all'autonomia individuale e questo, oltre ad essere nocivo per l'autostima dell'operatore, è assolutamente negativo per il Cliente che riesce a percepire la "costrizione" della comunicazione. La programmazione del lavoro è dettata da sistemi informatici che dirottano le chiamate sul primo operatore disponibile. Coinvolgere attivamente il lavoratore nella scelta e nella programmazione della propria attività rende sicuramente più piacevole e meno stressante l'esecuzione del compito ricevuto.

Una maggiore autonomia nella gestione del lavoro è, inoltre, impedita dall'imposizione di obiettivi, spesso irraggiungibili e mai condivisi, che i managers impongono agli addetti, incalzandoli nella scelta di chiudere sempre più in fretta le telefonate al fine di riuscire a gestire un sempre maggior numero di clienti. Non è importante la qualità del servizio, ma la quantità di contatti. Così facendo le conoscenze e le competenze degli operatori non riescono ad emergere lasciando spazio ad un assetto standard comunicativo.

Bisogna, inoltre, tener conto che la ripetitività dell'attività "svuota" la personalità del lavoratore che si sente alla stregua di una marionetta, i cui movimenti sono gestiti da fili invisibili creati da un burattinaio-manager-direzione che impone come, cosa e in quanto tempo recitare un copione prestabilito.

Il fattore umano

Il call center ha come obiettivo l'essere un centro di contatto e di raccolta massiva di informazioni che possono essere elaborate dal marketing e dall'ufficio commerciale per gli scopi di business per cui lo specifico centro è stato costituito. Pertanto l'attenzione verso le fonti di informazione (gli utenti con cui gli operatori entrano in contatto) sta alla base della reale funzionalità del call center. Un approccio negativo, superficiale o errato porteranno ad un risultato di ritorno negativo, superficiale ed errato.

Il fattore umano, la professionalità dell'individuo, l'adeguata formazione e informazione, la serenità nello svolgere i propri compiti sono fondamentali per il buon esito dell'attività. Bisogna essere consapevoli che all'operatore spetta il compito di creare una comunicazione "circolare", dare un'informazione che porta ad una risposta coerente e costruttiva, creare una negoziazione con l'utente capace di restituire il risultato desiderato.

La valutazione

Di per se stesso lo stress da lavoro-correlato non rientra nelle malattie professionali tabellate dall'INAIL. Per inciso sono definite tali le malattie che sono:

- indicate nelle due tabelle (una per l'industria e una per l'agricoltura)
- provocate da lavorazioni indicate nelle stesse tabelle
- denunciate entro un determinato periodo dalla cessazio-

ne dell'attività rischiosa, fissato nelle tabelle stesse ("periodo massimo di indennizzabilità")

Nell'ambito del cosiddetto "sistema tabellare", il lavoratore è sollevato dall'onere di dimostrare l'origine professionale della malattia. (cit. INAIL).

Nell'elenco delle malattie professionali tabellate, vi è però una fonte di possibile stress, il mobbing (Attività persecutoria realizzata attraverso maldicenze, vessazioni, emarginazione, demansionamento, umiliazioni, , etc.) verso una persona e/o un gruppo di persone, allo scopo di portare il lavoratore al licenziamento. È causa di una serie di ripercussioni psico-fisiche che spesso sfociano in specifiche malattie (disturbo da disadattamento lavorativo, disturbo post-traumatico da stress).

La valutazione, come da Circolare del Ministero del lavoro e delle politiche sociali del 18/11/2012 - n°0023692, deve essere suddivisa tra valutazione preliminare (tassativa) e valutazione eventuale, che dovrà essere condotta in collaborazione con personale medico specializzato.

La valutazione preliminare deve individuare alcuni indicatori oggettivi e verificabili come indici infortunistici, assenze per malattia, turnover, specifiche e frequenti lamentele formalizzate da parte dei lavoratori, carichi e ritmi di lavoro, orari e turni, competenze dei lavoratori rapportate ai requisiti professionali richiesti, autonomia decisionale e controllo, conflitti interpersonali, condivisione degli obiettivi.

Tale analisi è prevista in realtà di piccole dimensioni coinvolgendo l'intero personale, mentre in realtà di maggiori dimensioni è possibile interfacciarsi esclusivamente con un campione rappresentativo di lavoratori. Laddove la valutazione preliminare non faccia emergere elementi stressogeni tali da richiedere il ricorso ad azioni correttive, non sarà necessario procedere con un approfondimento. Diversamente, è obbligo del datore di lavoro programmare una serie di interventi organizzativi, tecnici, formativi, comunicativi atti a correggere la situazione.

La valutazione approfondita prevede l'analisi delle percezioni soggettive dei lavoratori, attraverso l'utilizzo di strumenti quali questionari, interviste, etc.

Lo stress, nella società attuale, è diventato un elemento imprescindibile del nostro quotidiano. Ma una sua corretta gestione può consentire di essere elemento spronante e non fonte di danni per la salute dell'individuo.

Fonti internet:

<http://www1.ispels.it/focusstresslavorocorrelato/propostapercorso.asp>

<http://www.inail.it/internet/default/INAILcomunica/ListaPubblicazioni>



Elena Blasi
SAGE Servizi Srl
www.sageservizi.com

X CONVEGNO NAZIONALE ASAP Service Management Forum

«LA PERSONA AL CENTRO»

TECNOLOGIE, COMPETENZE E MODELLI DI BUSINESS PER PRODOTTI E SERVIZI
AUDITORIUM DI S.GIULIA - Brescia, 28- 29 Novembre 2013

VENERDI' 29 NOVEMBRE: IL CONVEGNO



- 9.00 REGISTRAZIONE & WELCOME COFFEE
- 9.30 SALUTI ISTITUZIONALI E INTRODUZIONE
Marco Perona, Università degli Studi di Brescia
- 10.00 KEYNOTE SPEECH: **Persone e tecnologie**
Domenico De Masi, Università La Sapienza
- 10.45 **La persona al centro dell'azienda che cambia**
Francesco Piccioni, ABB
(altri relatori da confermare)
- 12.45 LUNCH
- 14.00 SPAZIO SPONSOR
- 14.45 **Persone e competenze in uno scenario che cambia**
RIELLO, EDULIFE
(altri relatori da confermare)
- 16.45 KEY-NOTE SPEECH (relatore da confermare)
- 17.15 CONCLUSIONI
Marco Perona, Università degli Studi di Brescia

28 NOVEMBRE: SPAZIO INNOVAZIONE E ATTIVITA' SOCIALI

- Presentazione e discussione di progetti dei ricercatori ASAP SMF
- Guest speaker
- Assemblea ASAP SMF
- Visita Museo di Santa Giulia
- Cena Sociale



CON IL PATROCINIO DI



MEDIA PARTNER



Coordinamento scientifico:

Centro di Ricerca SCSM, Università di Brescia
Laboratorio IBIS, Università di Firenze
Gruppo di Ricerca CELS, Università di Bergamo

SPONSOR:



ORGANIZZATO DA:



INFO

www.asapsmf.org
eventi@asapsmf.org