

I trend 2014

Quali saranno gli argomenti più "caldi" del nuovo anno?
Customer Experience e Cloud insieme a Big Data e Mobile...

LETIZIA OLIVARI

Alla fine dell'anno l'esercizio delle previsioni non è solo di competenza degli astrologi. Società di ricerca, osservatori e aziende promuovono ricerche e azzardano previsioni. Abbiamo raccolto quelle che riguardano la gestione del cliente e ve le proponiamo in modo ragionato.

Customer Experience

Cominciamo dalla Customer Experience, dopo essere stata una delle espressioni più utilizzate durante il 2013 nel nuovo anno dovrebbe arricchirsi di contenuti. Secondo la 2013 Global Customer Support Outlook Survey condotta in Europa da Creative Virtual, azienda fornitrice di soluzioni customer experience self-service, il miglioramento dell'esperienza del cliente è in cima agli obiettivi aziendali, all'allocazione dei budget e sull'utilizzo delle nuove tecnologie per il customer support. Seguono la velocità nella risoluzione delle richieste dei clienti,

l'aumento di strumenti self-service, l'aumento del coinvolgimento del cliente e infine la riduzione del volume di chat e chiamate verso gli agenti. Sempre sul tema della Customer Experience, la 1&1 Media, gruppo Peppers and Rogers, ha evidenziato i trend in quattro aree social, web, customer support e mobile (vedi infografica). Ci si aspetta che le aziende nel 2014 investiranno 55 miliardi di dollari per il marketing interattivo destinando buona parte del budget al social e mobile marketing. Invece per quanto riguarda il web, secondo un sondaggio effettuato per l'indagine, il 90% dei consumatori intervistati dichiara che le recensioni online influenzano le loro decisioni d'acquisto mentre il 60% di clienti si aspetta una presenza sul web dei negozi retail. Secondo la ricerca le aziende che capiranno le esigenze del nuovo consumatore (che è presente sui canali social e sulle communities), spostando così il customer support sulle communities,

realizzeranno una riduzione dei costi dal 10% al 50%.

Allo stesso tempo però, queste aziende non devono tralasciare la costanza nel servizio di assistenza al cliente perché si stima che se il cliente non è soddisfatto la customer satisfaction si riduce del 70%.

Infine entro il prossimo anno il numero di App dedicate al CRM e presenti negli



Letizia Olivari,
Direttore di CMI Customer Management Insights

2

SOMMARIO

3 Big Data: nuove fonti di conoscenza aziendale e di modelli di management

4 News

8 Strategie di marketing per il 2014

10 Il SocialMediAbility Index delle aziende italiane

12 Gli Speciali di CMI

Tecnologie per la gestione delle persone nei contact center

15 Contributi dalle aziende

17 Un test per la misura delle attitudini di lavoro nei Call Center

20 Proactive engagement: consolidare la relazione col cliente nel tempo

La collaborazione tra le diverse funzioni aziendali emerge come fattore strategico importante. E diventa sempre più importante l'Internet delle cose. Tutti temi che ci accompagneranno anche nei dieci numeri del magazine.

store sarà cresciuta del 500% e il web influenzerà il 53% degli acquisti fatti dai consumatori.

Nuove relazioni

Che il web e le app abbiano un'importanza crescente nella relazione con i clienti, ma anche con i fornitori, lo conferma anche il 16° Global Contact Centre Benchmarking Repor di Dimension Data.

Per la prima volta nel rapporto fra azienda, fornitori e clienti, la telefonia tradizionale non rappresenta più il canale di comunicazione predominante. Secondo Dimension Data, d'ora in poi le aziende, se vogliono andare incontro alle esigenze dei clienti, dovranno avere un approccio multi-canale che tenga in considerazione tre elementi: il cloud computing, i progressi tecnologici e le abitudini di consumo digitale della cosiddetta Generazione Y (che include individui nati tra il 1980 e il 2000). Oggi la telefonia e i contatti via email devono quindi inserirsi in un ambiente integrato, che preveda anche le chat via Web, i canali social e le app mobili. Gli utenti, specie quelli della Generazione Y, pretendono di passare facilmente da un metodo di interazione all'altro, per questa generazione la telefonia tradizionale risulta la quarta scelta dopo i messaggi elettronici, i social media e le applicazioni smartphone. Ma il rapporto evidenzia anche che le organizzazioni hanno poca consapevolezza di tutto ciò, anche se nello stesso tempo il peso del Contact Center visto che l'82% delle organizzazioni intervistate lo considera "un elemento competitivo differenziante, che aggiunge valore"

Cloud, Big Data e Business intelligence

Questo scenario si confronta naturalmente con ciò che sta accadendo in termini più generali nell'ambito ICT.

Al Microsoft Symposium 2013: nuovi scenari digitali i quattro punti base per la competitività messi in primi piano sono stati: Collaboration & Social, Mobility, Cloud & Big Data e Customer Experience.

IBM da canto suo ritiene che siano cinque tecnologie innovative che cambieranno il modo di vivere e lavorare nei prossimi cinque anni (vedi The 5 in 5 collegamento ipertestuale http://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/ibm_predictions_for_future/ideas/). Le previsioni IBM riguardano cloud computing, big data analytics e tecnologie di apprendimento, nel rispetto di tutti gli aspetti relativi alla sicurezza e alla privacy per consumatori, cittadini, studenti e pazienti. Secondo Ibm, col tempo queste macchine diventeranno più intelligenti e personalizzate attraverso l'interazione coi dati, i dispositivi e le persone, aiutandoci ad affrontare problemi fino ad ora irrisolvibili. E intanto i CIO si aspettano uno Tsunami perfetto costituito dal volume dei dati che si ingigantisce di anno in anno. L'Osservatorio Big Data Analytics & Business Intelligence della School of Management del Politecnico di Milano ha presentato una nuova ricerca in cui emerge che il 40% dei CIO indica nel 2014 come priorità di intervento i temi Big Data Analytics e Business Intelligence. L'osservatorio lo definisce uno "Tsunami perfetto" di dati che cambierà il modo di pensare, sviluppare e produrre soluzioni, tecnologie e campagne di comunicazione. Secondo Carlo Vercellis, responsabile dell'Osservatorio, questo tsunami è alimentato da quattro fenomeni convergenti: le tecnologie di elaborazione, il social networking, il cloud computing e i device mobili. Inoltre in questo scenario, ritiene che siano tre le origini principali dei Big Data: le transazioni originate dall'utilizzo di trilioni di dispositivi da parte degli individui (come carte di credito, smartphone, tablet); le interazioni e i messaggi sviluppatasi attraverso le reti social e il web; e le rilevazioni svolte da innumerevoli sensori digitali presenti negli oggetti utilizzati abitualmente.

Ecco appunto l'Internet delle cose, ambito che secondo Akamai, azienda leader nell'offerta di servizi cloud per l'erogazione ottimizzata e sicura di contenuti online e applicazioni business, avrà un peso sempre maggiore negli anni a venire.

Buon 2014, noi ci saremo.

Big Data: nuove fonti di conoscenza aziendale e di modelli di management

Una ricerca SDA Bocconi - IBM Italia:
P.Pasini e A.Perego (Unit Sistemi Informativi,
SDA Bocconi School of Management)

I Big Data determinano un cambiamento dei paradigmi di produzione delle informazioni in azienda (con mix diversi di Velocità, Varietà e Volumi di dati caratterizzati da diversi gradi di Veridicità e generatori di diverse forme di Valore) che può portare a nuove forme di conoscenza aziendale più ampia e profonda degli oggetti (clienti, prodotti, concorrenti, canali, etc.) e degli eventi (ordini, frodi e sinistri, pagamenti, trasporti, etc.) di business. Tuttavia questa consapevolezza è ancora parziale tra i CIO italiani.

I CIO delle medio-grandi imprese italiane percepiscono nei Big Data un'opportunità per creare nuovo valore aziendale sfruttando diverse combinazioni di velocità e veridicità/qualità di dati prevalentemente esterni non strutturati (soprattutto Web Social Data) che vanno ad arricchire le fonti di dati interni sia non strutturati (documenti dematerializzati e email) che strutturati (es. transazioni).

In termini di benefici e impatti, il valore dei Big Data si sostanzia soprattutto in una maggiore comprensione del comportamento del mercato, in più veloci insight strategiche che "guardano" il futuro, e in nuove piattaforme IT di data management (che affiancano il modello del Datawarehouse).

In questo contesto il CIO gioca un forte ruolo da "pivot" dei Big Data, ma non da solo; a seconda dei casi, al CIO si affianca il CEO, il CFO e il CMO; più efficace ancora nel promuovere iniziative di Big Data legate strettamente agli obiettivi strategici dell'impresa, è un Comitato interfunzionale di Executive che attivi "big brainstorming" creativi su come conseguire risultati

concreti, con convinzione e determinazione manageriale.

Osservando lo stato dell'arte attuale, le imprese sono impegnate in forti investimenti riguardanti prioritariamente lo studio/analisi del mercato, i prodotti/servizi innovativi e l'efficienza dei processi aziendali. Solo per la prima area i Big Data hanno un riconoscimento di impatto diretto, benché i casi internazionali già dimostrino che, anche con riferimento alle altre due aree, essi siano in grado di produrre risultati molto interessanti.

Sul fronte delle capacità di Information Management (o nelle fasi della Data Value Chain) i CIO si sentono più forti nel Data management che non nelle fasi di Intelligence e Analytics, queste ultime più di competenza delle direzioni di business o di staff aziendali.

Oggi la maggioranza delle imprese si trova in una fase di comprensione dei Big Data (57%) e di studio delle preliminari questioni connesse alla privacy e alla sicurezza (25%); il 18% ha definito una strategia di Big Data o è in fase di studio di fattibilità o ancora ha lanciato progetti in questo ambito.

Guardando avanti, gli enabler aziendali più importanti sono sempre il budget, la valutazione dei ritorni quantitativi, il commitment direzionale e le competenze, mentre sul fronte degli enabler tecnologici sono le Business e Content Analytics e gli strumenti di integrazione dei dati (multifont e multiformato) a giocare il ruolo maggiore. L'esternalizzazione delle tecnologie per i Big Data (in Outsourcing o Cloud) è più accolta nel sourcing e nello storage dei dati esterni, che non nei componenti applicativi.

Sul fronte del valore generato, i circa 30 casi italiani e internazionali analizzati nella seconda ricerca sui Big Data, sembrano evidenziare una relativa maggior presenza di casi in cui il Business Value sembra manifestarsi sotto forma di Intangible Asset (come ad esempio Brand Reputation, organizational knowledge, social value, relationship value, etc.), seguito dai casi di Cost Reduction (soprattutto nelle Insight delle infrastrutture e dei Point-of-Interest aziendali) e dai casi di Revenue Increase (soprattutto nelle Insight di mercato e clienti). Più raro sembra per ora il valore in termini di Working Capital Reduction (ad es. riduzione scorte o crediti verso clienti o incremento debiti verso terzi).

IL CAMPIONE

202 CIO e IT Executive di medio-grandi imprese italiane

Manifatturiero: 31%;
Distribuzione e Logistica: 18%;
Finance: 11%; PAL-Sanità: 18%,
Servizi-Utilities: 22%

Medie Imprese (< 1000 dip.)
51%; Medio-grandi Imprese
(1000-5000 dip.) 26%, Grandi
imprese (> 5000 dip.) 23%

Aziende domestiche 49%;
Multinazionali italiane 25%;
Consociate di multinazionali
estere 26%

Per ulteriori approfondimenti
e per scaricare i due report di
ricerca: www.sdabocconi.it/obi

RICERCHE

Istat: social media e internet nelle imprese

Il rapporto 2013 realizzato dall'Istat su "Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle imprese" ha analizzato come le aziende utilizzano internet, i social media e i software di collaborazione e di condivisione delle informazioni. Dall'indagine emerge che solo tre imprese su dieci utilizzano connessioni veloci a internet; un'impresa italiana su quattro usa i social media come strumento di business (il 21,1% utilizza i social network e il 9,9% i siti web di condivisione di contenuti multimediale); e una azienda su due utilizza strumenti di collaborazione (solo il 47,9% ha dichiarato di aver utilizzato almeno uno strumento di comunicazione on-line per collaborazioni di lavoro in ambiente virtuale e lo strumento più diffuso, nel 70,3% dei casi, è quello della messaggistica istantanea).

E-commerce: l'Assintel Report 2013

Dall'Assintel Report 2013 emerge che la componente di vendite online raggiunge il 5,4% dell'intero volume della distribuzione al dettaglio, rappresentata da oltre 750 mila negozi, il 75% dei quali nel settore non alimentare e da 59 mila punti vendita della Grande distribuzione di cui meno del 3% operativo su grandi superfici. Secondo i dati del report, nel 2013 l'e-commerce in Italia è cresciuto del 18% rispetto al 2012 con un fatturato annuo complessivo di circa 12 miliardi di euro. Sebbene i valori assoluti siano ancora molto limitati, l'e-commerce e il suo sviluppo in Italia hanno una forte rilevanza sulla trasformazione delle imprese, accelerata anche dalla componente di mobile e-commerce che è in forte aumento (oltre il 160%). Il tema dell'e-commerce assume poi un ruolo e un'importanza strategica per le imprese italiane. I progressi tecnologici vengono abilitati in azienda e modificano i modelli di business e lo stesso mercato con una velocità sorprendente. Inoltre, le tecnologie IT sottostanti il commercio elettronico continueranno ad avere un grande effetto sul commercio e sull'economia in genere, così come le nuo-

ve frontiere della customer experience e dell'integrazione tra mondo fisico e virtuale. Dalla ricerca emerge che un'offerta multicanale è la condizione essenziale per rivitalizzare le vendite e che l'innovazione è una scelta obbligata per le imprese.

B2B e customer experience

Secondo una ricerca condotta da Avana, società fornitrice di soluzioni tecnologiche e servizi informatici per le aziende, relativa ai cambiamenti in atto nei processi di vendita e nei modelli di acquisto per decision-maker business la customer experience è cruciale anche nei processi di vendita B2B: I buyer aziendali si comportano in misura sempre maggiore come consumatori finali e per i decision-maker la customer experience assume un'importanza maggiore rispetto al prezzo.

Dispositivi mobili: rischi e opportunità

Kroll Ontrack, leader mondiale nel recupero dati professionale da dispositivi di memorizzazione, ha recentemente svolto un'indagine sul rapporto delle aziende italiane coi dispositivi mobili e con le connesse strategie di IT security. Secondo l'indagine le aziende non realizzano un controllo sufficiente dell'utilizzo che i dipendenti fanno dei dispositivi mobili aziendali, e non svolgono adeguate policy di sicurezza per prevenire i rischi di perdita dei dati o un danneggiamento del dispositivo. In base ai dati ricavati dalla ricerca tre quarti delle aziende italiane è orientato al "mobile" (circa il 75% fornisce ai suoi collaboratori smartphone, notebook o tablet), ma l'uso fatto dai dipendenti è prevalentemente personale. Inoltre le aziende hanno scarse regole in fatto di sicurezza: il 57% delle imprese non pone o non comunica adeguatamente regole o limitazioni specifiche per l'uso, mentre il 37% non impiega neanche una soluzione di sicurezza. Infine il 48% delle aziende non è in grado di quantificare l'entità di un danno eventualmente provocato dall'uso scorretto dei dispositivi affidati ai loro dipendenti.

Collaborazione tra CMO e CIO: una ricerca Oracle

Oracle ha presentato i risultati dello studio realizzato con Leader Networks e Social Media Today, intitolato "Socially Driven Collaboration". Lo studio esamina gli effetti dell'attuale scenario globale digital, social e mobile in continuo divenire, e le modalità con cui esso determina importanti cambiamenti all'interno del contesto aziendale, in particolare a livello di marketing e tecnologia. Lo studio, effettuato su più di 900 direttori delle funzioni Marketing e Sistemi Informativi, ha valutato il livello di collaborazione che si riscontra oggi nelle aziende e, allo stesso tempo, i limiti che frenano il successo nel social business. La ricerca rivela che, sebbene sia le organizzazioni Marketing che quelle IT concordino sui grandi benefici derivanti dalla collaborazione fra aree aziendali, esiste ancora ampio margine di miglioramento. I risultati dell'analisi indicano inoltre che le organizzazioni Marketing sono in prima linea nel supportare gli sforzi di collaborazione; inoltre, la maggior parte degli intervistati vede la cultura aziendale come l'ostacolo principale alla collaborazione. Secondo la definizione di Oracle, un'azienda socially-enabled o di social business, è un'organizzazione con funzionalità social integrate nelle attività di business

CMI CUSTOMER MANAGEMENT INSIGHTS

Anno 2 - N. 10 - Dicembre 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

quotidiano, dal marketing alle vendite, alla ricerca e servizio clienti, fino alla collaborazione e comunicazione tra i dipendenti.

I principali risultati ottenuti sono:

- Nelle aree del Marketing e della Tecnologia i ruoli stanno cambiando:
- I professionisti del Marketing sono in prima linea nel sostenere la collaborazione
- La collaborazione attuale può essere ulteriormente migliorata
- Nonostante le sfide, oggi la collaborazione è migliore che in passato
- La collaborazione genera valore di business

LAVORO

Studio di Uni Global Union

Alla Conferenza di Uni Global Union, federazione europea che unisce i sindacati dei servizi, è stato presentato il dossier "Rappresentanza sindacale e organizzazione nei contact center europei: esperienze e sfide", realizzato dal professore Philip Taylor dell'università di Strathclyde. Secondo questo studio in Europa c'è stato un boom dei call center negli ultimi 10 anni ma i lavoratori sono segnati da un forte precariato e pochi diritti. Il Regno Unito, seguito da Germania e Svezia, è al primo posto con un milione di addetti nel settore contact center. La crescita del settore ha avuto ritmi diversi a seconda del paese e anche la sindacalizzazione nei call center varia a seconda del paese in cui si opera e dal sistema normativo. Infine, servizi finanziari e telecomunicazioni sono i due settori in cui operano di più i call center in Europa.

PREMI

CzechInvest premia Comdata Czech

Comdata Czech, società specializzata nel servizio di assistenza clienti e azienda del gruppo Comdata, è stata premiata con l' Award Investor of the Year 2013 per la categoria Servizi strategici e IT. Ogni anno la società CzechInvest, assegna un riconoscimento alle aziende che hanno realizzato ingenti investimenti in Repubblica Ceca e hanno contribuito in maniera rilevante allo sviluppo del territorio e dell'occupazione. Nel caso di Comdata

Gli autori di questo numero

Fabio Biancalani

psicologo del lavoro e psicometrista.

www.psyjob.it

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

Elisa Fontana

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

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

elisa.fontana@cdirectconsulting.it

Roberto Grossi

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

roberto.grossi@socialmediaeasy.it



Czech, l'azienda ha ricevuto il premio per essersi distinta per gli importanti investimenti effettuati lo scorso anno nel paese aprendo due nuovi centri operativi d'eccellenza.

NOMINE

Sap: nuovo Direttore Risorse Umane

Pietro Iurato, 37 anni, è stato nominato nuovo Direttore delle Risorse Umane per la filiale italiana di SAP. Iurato dovrà: tradurre in Italia la SAP People Strategy per garantire la migliore gestione, crescita e sviluppo delle risorse umane; sostenere il sistema di welfare aziendale finalizzato alla creazione di un clima flessibile e produttivo; individuare e attrarre nuovi talenti da inserire e valorizzare in azienda; sviluppare strategie per lo sviluppo e la motivazione delle risorse, in un'ottica di crescita professionale sia verticale che orizzontale, nonché favorendo la mobilità interna a livello internazionale; valorizzare le integrazioni societarie traendo massimo vantaggio e valore dalla competenza di diverse competenze.

ESPERIENZE

Alkemy per l'e-commerce di Poste italiane

Alkemy, società leader nella consulenza digitale in Italia e specializzata nello sviluppo di progetti di e-commerce, ha collaborato col Gruppo Poste Italiane nello sviluppo e nel lancio del suo nuovo sito di e-commerce Posteshop.it. Sul nuovo portale sono in vendita oltre 90 mila prodotti di diverse categorie (come prodotti tecnologici, proposte per lo sport, la casa e gli animali) e, per rendere piacevole la shopping experience virtuale, è stata ricreata online la sensazione di familiarità che ogni utente può trovare negli uffici postali reali. Inoltre il linguaggio utilizzato è semplice e immediato con spunti e suggerimenti a supporto dell'acquisto. Il risultato è uno strumento online caratterizzato da servizi altamente affidabili e integrati con la logistica e i sistemi di pagamento del Gruppo Poste.

020202: dal 2014 si cambia

Parte con il nuovo anno la riorganizzazione dell'Infoline 020202, il canale di comunicazione diretta con l'Amministrazione del Comune di Milano. Scopo dell'operazione, che durerà tre anni, è migliorare la qualità del servizio di risposta alle richieste telefoniche di cittadini e city user e, nello stesso tempo, valorizzare le risorse interne del Comune con un risparmio dei costi (si stima che ci sarà un risparmio di circa 2,2 milioni di euro all'anno a parità di servizio erogato). Tre sono le novità più significative che interesseranno il contact center: il passaggio alla gestione interna al Comune di tutte le risposte specialistiche (il cittadino che chiamerà per un'informazione specifica sarà messo direttamente in contatto dall'operatore con l'ufficio competente dell'Amministrazione); l'internalizzazione dei livelli infrastrutturali (hardware e software) di supporto al servizio di contact center e di relazione con il cittadino; e saranno sviluppati e gestiti sistemi di monitoraggio del servizio, dai tempi d'attesa alla tracciatura dell'esito positivo o negativo delle pratiche.

Nuovo portale B2B per Red Bull

Red Bull e Hybris software, azienda SAP fornitrice della piattaforma a supporto del commercio a più rapida crescita a livello globale, hanno inaugurato un nuovo portale denominato SOET 2.0. Il nuovo portale permette la gestione degli ordini B2B basandosi sulla soluzione hybris B2B Commerce e consente ai retailer e ai distributori di tutto il mondo una shopping experience più veloce ed efficiente. Grazie all'intuitiva interfaccia utente e alle funzionalità di gestione dei dati master e degli ordini, Red Bull è riuscita a snellire in maniera significativa il processo di evasione degli ordini dei suoi clienti e a ridurre il TCO dell'azienda. La piattaforma è stata implementata attraverso hybris B2B Commerce Accelerator: un framework pronto all'uso, personalizzabile e multicanale pensato per il segmento B2B che grazie alla sua flessibilità è in grado di supportare il modello di vendita diretto e indiretto di Red Bull dando la possibilità ai paesi più estesi di fungere da hub di

vendita per le regioni circostanti con dimensioni più ridotte. Infine Red Bull è ora in grado di esportare un'ampia gamma di formati e sviluppare condizioni d'acquisto diverse e personalizzate grazie al sistema di tracciamento degli ordini.

Accordo Teradata e Procter & Gamble

Teradata e Procter & Gamble hanno siglato un nuovo accordo pluriennale in base al quale la piattaforma Teradata costituirà la base tecnologica per il programma Global Consumer Relationship Management di P&G, basato su cloud. L'accordo consentirà di consolidare in una soluzione unica e scalabile tutte le attività del programma per la gestione delle relazioni individuali con la clientela di P&G, cioè con milioni di consumatori in tutto il mondo. La soluzione Consumer Insight pensata da Teradata per P&G si basa su cloud ed è un servizio end-to-end gestito dai Servizi Professionali Teradata. La soluzione basata su cloud è costruita su un data warehouse Teradata di classe enterprise comprensivo di: Teradata Customer Interaction Manager, Retail Logical Data Model, Teradata Master Data Management e strumenti analitici tra cui Teradata Warehouse Miner. La soluzione Consumer Insight consente ai processi di marketing automatizzati di personalizzare al meglio le interazioni e le comunicazioni indirizzate ai consumatori attraverso diversi canali dando luogo ad un dialogo più significativo e ad un coinvolgimento più profondo tra i clienti e i marchi P&G.

AZIENDE

Oracle acquisisce Responsys

Oracle ha annunciato di aver siglato un accordo per l'acquisizione di Responsys, fornitore leader di software marketing di livello enterprise basato sul cloud. L'aggiunta di Responsys amplia ulteriormente il portafoglio Customer Experience Cloud di Oracle, che include Commerce, Sales, Service, Social e Oracle Marketing Cloud. La combinazione di Responsys e Oracle Eloqua nel Marketing Cloud darà per la prima volta ai CMO che supportano settori di mercato con modelli di

business B2C o B2B la possibilità di offrire tramite una singola piattaforma un'eccezionale customer experience in tutte le interazioni di marketing e lungo l'intero ciclo di vita del cliente.

Nasce Bizmatica Dataxtreme

La nuova società Bizmatica Dataxtreme, appartenente al Gruppo Bizmatica Sistemi Spa, si dedica interamente alla gestione di Big Data e Analytics, Data Warehousing e Business Intelligence per le aziende. Bizmatica Dataxtreme nasce per rafforzare l'offerta e il supporto del Gruppo nell'ambito della customer experience e dell'operational efficiency ed è costituita da un team che si occupa di analizzare e interpretare grandi quantità di dati, generati automaticamente e molto velocemente da persone, cose ed eventi.

Sitecore acquisisce commerceserver.net

Sitecore ha acquisito commerceserver.net creando così la prima piattaforma enterprise basata su .NET.

Grazie all'integrazione delle funzionalità di e-commerce unite all'eccellenza della piattaforma Sitecore, i manager potranno ora gestire completamente l'esperienza offerta ai loro clienti riuscendo a fidelizzarli.

Social Bullguard

Blogmeter, azienda leader nella social media intelligence, ha recentemente presentato IAB Social Bullguard, una piattaforma dedicata a instradare ed elaborare le richieste di assistenza pervenute online al giusto operatore. Tra giugno e ottobre 2013 Blogmeter, attraverso un innovativo tool, ha analizzato 2519 pagine face book e 1167 profili twitter di aziende e brand italiani con lo scopo di rispondere a una domanda ancora inedita: come curano le aziende il proprio rapporto con i clienti all'interno degli spazi sociali della rete?

Teradata: nuove partnership

Teradata ha siglato una partnership strategica tecnologica e di vendita con l'azienda belga ADAM Software per espandere la sua leadership nell'Integrated Marketing Management (IMM) per il marketing data-driven attraverso

l'offerta di sofisticate capacità di gestione multimediale da cui gli addetti marketing di grandi realtà aziendali e i loro clienti potranno trarre grandi benefici in termini di coinvolgimento dei clienti ed esperienza del consumatore. Nell'ambito dello Storage delle Big Data Appliance Teradata ha siglato con un accordo OEM con Dot Hill Systems Corp., leader nelle soluzioni Storage Area Network (SAN), grazie al quale integrerà la serie di sistemi per lo storage midrange Dot Hill AssuredSAN™ 4000 in alcune appliance Teradata per il data warehousing e big data analytics.

Infine, Teradata e Novetta Solutions, il principale fornitore di servizi e soluzioni di identità intelligente e cyber/SIGINT, hanno siglato una partnership nelle Americhe – che si estenderà a livello internazionale nel 2014 – per offrire soluzioni all'avanguardia per aumentare la visibilità delle analisi di comportamento della rete in materia di sicurezza delle informazioni e cyber analytics.

Aastra MX-ONE: "Very Strong" per Current Analysis

Aastra MX-ONE, piattaforma di Unified Communications (UC) in grado di offrire agli utenti flessibilità e risposte a specifiche esigenze di comunicazione ovunque essi si trovino, si è guadagnata un giudizio molto positivo da Current Analysis, società di ricerca leader nella fornitura di analisi di mercato mirate nel campo delle telecomunicazioni e dell'informatica. Dopo l'analisi Current Analysis descrive come "Very Strong" la soluzione di comunicazione Aastra MX-ONE, definendola "molto forte nel mercato delle grandi piattaforme di fascia enterprise" e "altamente scalabile". Il report in particolare evidenzia la peculiarità della soluzione di "permettere ai clienti di utilizzare la telefonia IP con meno server e hardware".

Nuance: nuovo servizio voice-to-text

Nuance Communications, ha presentato Dragon Voicemail, il servizio voice-to-text che converte i messaggi vocali in SMS o email, offrendo così una comoda e rapida alternativa al

tradizionale servizio di segreteria telefonica. Dragon Voicemail permette di convertire in testo i messaggi vocali registrati su un cellulare, sul telefono di casa o dell'ufficio, inviandoli tramite e-mail o SMS, congiuntamente al file audio. Questo servizio permette quindi agli utenti di visualizzare e leggere i messaggi, in qualsiasi momento e luogo, senza costringere all'ascolto di lunghe comunicazioni e senza perdere dettagli importanti. Dragon Voicemail sfrutta la nota tecnologia di riconoscimento vocale di Dragon, collocandosi come parte integrante di un'offerta di servizi semiautomatizzati. Il servizio sarà disponibile in versione gratuita fino ad aprile 2014.

Ipswitch: WhatsUp Gold 16.2

La Divisione Network Management di Ipswitch ha lanciato la nuova versione WhatsUp Gold 16.2, pensata per ottimizzare il monitoraggio e la gestione dei network. WhatsUp Gold consente, da un'unica console, a imprese e organizzazioni governative situate ovunque nel mondo, di monitorare network, sistemi, applicazioni e logging di eventi. Questa nuova soluzione è in grado d'integrarsi con le tecnologie per reti wireless di Meru e Ruckus e con il data center switch Cisco Nexus e, oltre ad avere funzionalità aggiornate di discovery e monitoraggio, offre una seed discovery per il protocollo IPv6.

Customer Experience Center di Emerson Network Power

Emerson Network Power, divisione di Emerson e leader globale nell'ottimizzazione della disponibilità, capacità ed efficienza dell'infrastruttura critica, ha appena aperto un nuovo Customer Experience Center e polo logistico a Bologna. In occasione dell'inaugurazione della struttura, l'unica in Europa realizzata per la pianificazione e la verifica dell'infrastruttura del data center, è stata inoltre presentata in anteprima la nuova generazione di UPS Trinergy: un sistema ideale per i data center aziendali in quanto offre una soluzione statica estremamente efficiente destinata a grandi applicazioni, tradizionalmente servite da Ups rotanti.

Strategie di marketing per il 2014

Dalla ricerca DMA Italia sul marketing diretto emergono quali sono state le priorità del 2013 e le prospettive – poco ottimistiche – per il nuovo anno. Un buon marketing mix è ancora un elemento di differenziazione.



ELISA FONTANA

Il 2013 non è stato sicuramente un anno che ha brillato per ottimismo, crescita, investimenti. A

inizio dicembre sono stati presentati da DMA Italia i risultati di una ricerca qualitativa - Marketing Mix 2013: misurare trend, spesa ed efficacia - focalizzata sul marketing diretto e condotta in 11 paesi. L'Italia risulta essere il paese caratterizzato dallo scenario più difficile, con ben il 46% dei rispondenti che ha dichiarato una diminuzione di investimenti in marketing nel 2013, rispetto al 2012, e il 28% che ha dichiarato di non aver variato i propri investimenti. Situazione opposta negli Stati Uniti e nel Regno Unito, dove rispettivamente il 50% e il 55% dei responsabili marketing intervistati ha invece dichiarato un aumento dei propri investimenti nel 2013 rispetto all'anno precedente. Tali dati sono sicuramente stati causati da uno scenario economico e politico che ha generato incertezza per le imprese italiane sulle prospettive future.

Le priorità del 2013: efficienza, misurabilità, digitale

A fronte di una diminuzione dei budget disponibili, il marketing mix è stato caratterizzato da una tendenza all'utilizzo di canali che consentono una misurabilità dei risultati e quindi maggiore efficienza. Il 46% degli investitori in comunicazione che sono stati intervistati ha dichiarato che la Lead Generation è tra i principali obiettivi delle campagne di comunicazione realizzate. È un dato che conferma anche il bisogno sempre più sentito

Three main aims you have for ongoing communication campaigns



Figura 1

dalle aziende di ottimizzare gli sforzi fatti dal marketing nella generazione di lead dotandosi di strumenti CRM e processi che consentano di gestire tali lead in modo più efficace a livello di personale di vendita. (Fig. 1)

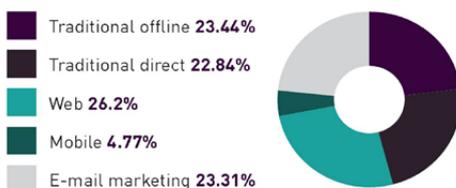
I canali digitali continuano inoltre a essere i più utilizzati dai marketers italiani: il 26,2% degli investimenti in comunicazioni sono destinati al canale web, il 23,31% all'email marketing, il 4,77% al Mobile contro il 23,44% destinato ai tradizionali canali offline e il 22,84% al tradizionale direct (direct mail e telemarketing). (Fig. 2)

In termini di utilizzo dei canali di comunicazione, l'email marketing si conferma essere il più utilizzato (78%), seppur in flessione rispetto al 2012. Seguono i social media (59%), stampa (51%), direct mail (49%), eventi e fiere

Figura 2

Percentage of spend across mediums*

*Scores are the average across channels



(49%), web display (32%), SEO e SEM (27%).

In media maggiormente utilizzati sono quelli ritenuti anche i più efficaci dalle imprese italiane: email marketing e social media sono considerati i 2 mezzi di comunicazione più performanti, seguiti da direct mail, SEO/SEM e retargeting. (Fig. 3)

Lo scenario nel 2014

Le prospettive dei marketers italiani per il 2014 non sembrano essere ottimistiche: il 22,4% dichiara di diminuire i propri investimenti in comunicazione, il 18% di mantenerli invariati rispetto al 2013, solo il 18% di aumentarli.

Ma il dato più preoccupante è che il 42,4% dichiara di non conoscere il trend dei propri investimenti nel corso del prossimo anno. È un dato significativo che denota una forte incertezza delle imprese italiane, ancora più evidente se raffrontata con i risultati complessivi della ricerca di DMA che mostrano che in media per il 45% degli intervistati degli 11 paesi considerati (inclusa l'Italia) gli investimenti in marketing aumenteranno, per il 12% diminuiranno, per il 30% rimarranno invariati, soltanto il 14% non lo sa. (Fig. 4) Una forte incertezza quindi che ostacola le scelte strategiche di comunicazione da parte delle aziende italiane e

Top five most effective mediums

Score from 0-5



Figura 3

Three least effective mediums

Score from 0-5



Expected future spend habits



Figura 4

comporta una difficoltà di pianificazione delle proprie iniziative che rischia di perseguire obiettivi sempre più tattici ma sempre meno strategici.

Le priorità per il 2014

Anche se l'attuale contesto è indubbiamente difficile, la capacità di scegliere, pianificare e gestire in modo efficace i propri canali e investimenti di marketing mix consente di differenziarsi dal mercato e ottenere un vantaggio competitivo offrendo una migliore customer experience ai propri clienti.

Tre le priorità sulle quali focalizzarsi nel 2014:

pianificare e testare: la multicanalità è tra le principali difficoltà che i marketers devono affrontare. È meglio investire sull'email marketing o sui social network, sul direct mail o su SEO e SEM? Scegliere quale canale, per quale target, con quale contenuto non è semplice. È importante pianificare le proprie iniziative di marketing con un approccio multicanale e multitarget, testare canali diversi su target e contenuti simili, valutare l'efficacia delle diverse iniziative in termini di response rate. Pianificando le azioni, quindi con una logica strategica e non spot, testando diversi approcci e misurandone i risultati si riescono a capitalizzare nel tempo le best practice che consentiranno di fare scelte più mirate e consapevoli.

Misurare: quello che emerge dalla ricerca presentata da DMA (Fig. 5) è che i criteri utilizzati per valutare la performance dei diversi canali di comunicazione sono brand awareness, lead generation, conversione in vendita, ROI. È interessante notare che gli investimenti in mezzi di comunicazione misurabili in termini di brand awareness (TV, radio, stampa, affissioni) sono in diminuzione o stabili. Al contrario i media di comunicazione misurabili in termini di lead generation, conversione in vendita e ROI (email marketing, SEO/SEM, ADV online) sono caratterizzati da budget in aumento. Fanno eccezione i social media che si misurano attualmente sia in termini di awareness che di lead generation i cui investimenti sono in forte crescita forse grazie anche alle stime ottimistiche sul Social CRM che faciliterà una misurazione dei canali social in termini di ROI.

Misurare i risultati di canali e iniziative di marketing diventa quindi sempre più fondamentale: i budget sono assegnati a fronte di risultati concreti e misurabili. Primo fra tutti la conversione in vendita delle diverse iniziative.

Integrare: la sfida per il marketing è uscire da una logica di silos non comunicanti ad una logica di integrazione tra canali, contenuti, dati, processi. In una parola: il cliente è uno e deve essere gestito coerentemente con tutti e da tutti i touch point. Occorre quindi che i responsabili marketing pianifichi-

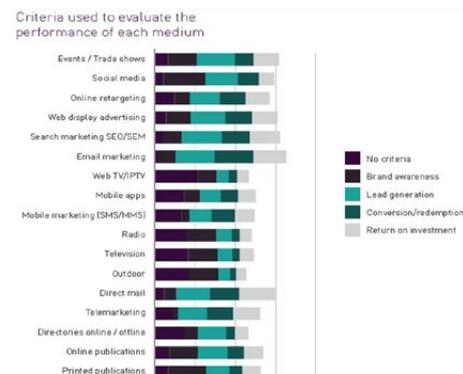
no la propria strategia e realizzino le proprie iniziative considerando le diverse azioni non come fini a se stesse ma come parte di un piano che integri i diversi canali di contatto, le diverse funzioni e processi aziendali, i diversi sistemi e strumenti di gestione delle informazioni e dei dati.

E non ultimo: occorre misurare i risultati e le performance di ogni fase, dalla definizione del target group, all'esecuzione della campagna, dai lead generati a quelli trasformati in clienti dal personale commerciale.

La sfida per i marketers nel 2014 è sicuramente riuscire ad avere la capacità di fare investimenti in un contesto di grande incertezza come il nostro.

L'opportunità è quella di puntare sul miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia del marketing trasformandolo da centro di costo a centro di profitto.

Figura 5



Il SocialMediAbility Index delle aziende italiane

Terza edizione dell'Osservatorio dello IULM che misura l'indice della capacità delle aziende di utilizzare i social media. 720 aziende in sei diversi settori.



ROBERTO GROSSI

Quanto sono social le aziende italiane? Come è cambiato nel tempo il loro approccio verso i nuovi media? A queste domande ha cercato di rispondere una recente indagine condotta

dallo IULM (Libera Università di Lingue e Comunicazione), che ha intervistato 720 aziende italiane nei settori Alimentare, Bancario, Elettronica, Hospitality, Moda e Pubblica Amministrazione.

Si tratta ormai della terza edizione dell'Osservatorio "Il SocialMediAbility delle aziende italiane", e i risultati dell'indagine appaiono particolarmente utili nell'accertare i trend e gli eventuali progressi compiuti dalle stesse, dal momento che è stato preso in considerazione il medesimo campione esaminato nel 2010 e 2011.

Prima di passare in rassegna i risultati, spendiamo due parole sulla metodologia adottata dallo IULM.

I settori presi in considerazione sono sei. Si tratta degli stessi comparti merceologici esaminati nelle precedenti edizioni dell'osservatorio, con la sola eccezione dell'Arredamento, che ha sostituito il settore Elettronica analizzato nel 2010. Per ciascun settore sono state estratte 120 aziende, equamente suddivise tra quelle di piccole, medie e grandi dimensioni, e di esse si è esaminata la presenza su web e social networks, arrivando così al campione di 720 aziende riportato nella **Fig. 1**.

L'analisi qualitativa dei dati di utilizzo è stata effettuata mediante una specifica piattaforma di social analytics (Social Listening di Blogmeter) e sintetizzata attraverso il cosiddetto indice di SocialMediAbility. Questo indice misura la qualità complessiva dell'uso che l'azienda fa dei social media come canali di relazione, comunicazione e marketing ed è composto da tre dimensioni:

- Orientamento dell'azienda verso i social networks
- Attenzione/cura nella gestione
- Efficacia delle attività

Per ognuno di questi indicatori vengono analizzate particolari informazioni e misurate le metriche specifiche di ogni piattaforma (like, followers, visualizzazioni video) al fine di determinare un valore numerico - compreso tra uno e dieci - che sia specchio della predisposizione e dell'orientamento

Composizione del campione

Totale aziende esaminate: 720

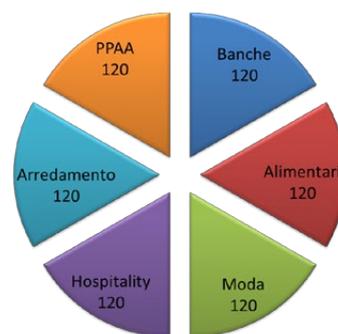


Fig. 1: Composizione del campione

strategico dell'azienda verso i nuovi media. A scopo esemplificativo la **Tabella 1** riporta alcune delle variabili utilizzate per la determinazione dell'indice di SocialMediAbility.

Indice	Variabili
Orientamento	Numero di social network utilizzati; anzianità dei profili/pagine su Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, Pinterest, Google+; apertura/chiusura dei canali alla pubblicazione di contenuti da parte degli utenti
Attenzione/cura	Frequenza aggiornamento contenuti su Facebook; n.ro giornaliero di post, tweets, foto; data ultimo aggiornamento, etc
Efficacia	N.ro fans, followers, iscritti a canale YouTube; livello di engagement; klout score, etc

Tab. 1: Variabili utilizzate per il calcolo del SocialMediAbility Index.

Utilizzo di almeno un social media per dimensione delle aziende

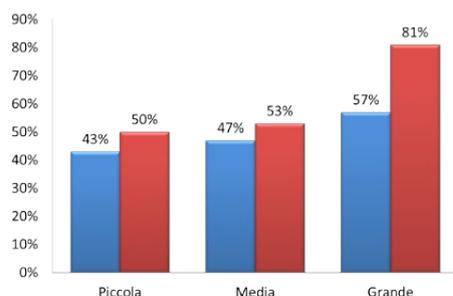


Fig. 2: Utilizzo dei social media vs. dimensione aziende

Tra i numerosi risultati della ricerca meritano una particolare attenzione:

- la percentuale delle aziende che usa almeno un social network per attività di comunicazione e marketing è salita dal 49,9% del 2011 al 63,8% nel 2013;
- l'adozione dei social media da parte delle aziende viaggia a due velocità: la percentuale di utilizzo di almeno un social network vede una forte crescita negli ultimi due anni per le aziende di grandi dimensioni, mentre rimane contenuta, anche se sempre di segno positivo, per le piccole e medie aziende (Fig. 2);
- il settore più attivo nel 2013 è quello bancario: il 75% degli istituti presenti nel campione è presente su almeno un social media; seguono Moda e Pubblica Amministrazione con il 72%, Arredamento con il 59% e Alimentari con il 57%. Fanalino di coda è il settore Hospitality con il 48%.

La piattaforma preferita rimane Facebook: nel 2013 viene utilizzata dal 75% delle aziende attive sui social media, in

Settore / Dimensione	Indice 2013	Indice 2011
Valore medio complessivo	1,91	1,16
Valore medio aziende grandi dimensioni	3,8	2,6
Valore medio aziende medie dimensioni	1,4	0,6
Valore medio aziende piccole dimensioni	0,6	0,2
Valore medio Moda (grandi aziende)	4,7	3,7
Valore medio Hospitality (grandi aziende)	3,8	2,6
Valore medio Alimentare (grandi aziende)	4,2	3,6
Valore medio Bancario (grandi aziende)	3	1,2
Valore medio Arredamento (grandi aziende)	3,3	2,3
Valore medio Pubblica Amministrazione	2,2	1,3

Tab. 2: I valori del SocialMediAbility Index per settore

Indice di SocialMediAbility

Valore medio per dimensione aziende

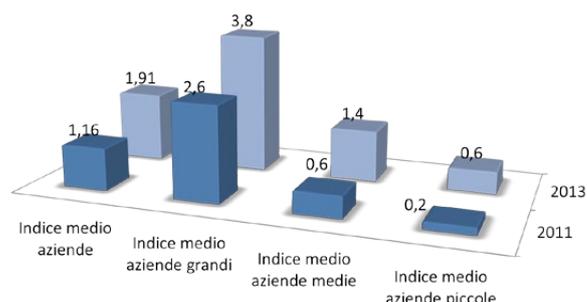


Fig. 3: Variazione dell'indice di SocialMediAbility con la dimensione dell'azienda

leggera crescita (4 punti percentuali) rispetto al dato relativo del 2011 (71%). Più sensibile invece l'incremento di altri social network come Twitter (45%), YouTube (51%) e LinkedIn (44%) che crescono rispettivamente di 13, 11 e 8 punti percentuali.

Le attività sui social non sempre riescono a guadagnare uno spazio adeguato nell'ambito della presenza sul web delle aziende: solo il 41% delle imprese del campione IULM ha infatti un link ai social networks nella home page del proprio sito.

Il dato più significativo rimane comunque l'indice di SocialMediAbility, a cui l'indagine attribuisce per il 2013 un valore medio pari a 1,91. Rispetto al dato del 2011 (valore medio pari a 1,16) si può osservare una certa crescita ma, ricordando che l'indice è calcolato su una scala crescente tra 1 e 10, risulta evidente che per le aziende italiane c'è ancora molta strada da fare per raggiungere uno stadio in cui i social media vengano utilizzati in maniera ottimale.

Analizzando le performance delle aziende di grandi dimensioni (Tab. 2), i settori all'avanguardia sono quelli della Moda, Alimentare e Hospitality che hanno un valore superiore o in linea con il valore medio dell'indice (3,8).

Concludiamo osservando che esiste una sensibile variazione dell'indice al variare della dimensione dell'azienda. Come mostrato in Fig. 3, i risultati dell'indagine testimoniano che la piccola e media azienda presenta un gap nella "qualità" degli interventi sui social media rispetto alla grande azienda e, si presume, anche nell'efficacia. Si tratta di un dato che deve far riflettere e stimolare le nostre PMI a dedicare maggiore attenzione al tema dei social media, spesso limitato a pure iniziative pubblicitarie o di semplice vetrina.

Tecnologie per la gestione delle persone nei contact center



Selezione, valutazione, coaching, formazione sono le aree in cui soluzioni informatiche possono essere di aiuto per ottimizzare i costi e migliorare le performance.

SERGIO CASERTA

È usuale dire che i costi del contact center sono al 75 % costi di personale. La percentuale è stata calcolata su un insieme piuttosto numeroso di realtà e con call center prevalentemente interni o situati nella stessa nazione, quindi con costi del personale più o meno confrontabili.

È possibile che questa percentuale sia un po' cambiata per effetto dell'offshoring, ma non dovrebbe esserlo in modo significativo perché sono scesi anche i costi di TLC, dei sistemi e i costi di system integration tendono a contrarsi per via della pacchettizzazione delle soluzioni e del cloud.

Nella voce personale troviamo il costo degli FTE (equivalenti al tempo pieno) diretti e indiretti e tutta una serie di voci a questi legate, quali: selezione e assunzione risorse, prima formazione, formazione legata al servizio, formazione ricorrente, coaching, autoformazione, formazione fuori sede per i professional. Queste voci determinano i costi del turnover, i parametri di shrinkage, i costi di servizi acquisiti all'esterno, i rapporti con il personale di coordinamento e controllo diretto e i rapporti con gli addetti al monitoring dei contatti, ecc.

Come si vede costruire un sistema organizzativo che faccia funzionare il contact center in maniera regolare ed efficiente non è banale e richiede investimenti, costi e leadership. Laddove ci sono risorse umane interne sorgono immediatamente due strategie di cost management:

- raggiungere un giusto equilibrio tra il make or buy; conviene fare tutto in casa o pagare dei consulenti, risorse esterne a contratto? Magari prendendo parte di queste risorse ove il costo del personale è molto più basso di quello che si rileva in Italia?

- come automatizzare il processo? Si può ottimizzarlo o addirittura si può stravolgere la modalità operativa corrente, eliminando alcuni task o sostituendoli con qualcosa di completamente nuovo, grazie alle tecnologie dell'ICT?

Il tutto salvaguardando o migliorando i risultati. A completamento degli articoli precedenti qui si vogliono presentare due ambiti tecnologici: le tecnologie per la formazione e quelle per la selezione.

Le tecnologie per la formazione

Oggi le ore dedicate all'elearning, sincrono (ovvero in presenza del docente: classi virtuali in cui docenti e studenti sono collegati a Internet simultaneamente) o asincrono (la vera e propria autoformazione senza la contemporanea presenza del docente, ma con un eventuale supporto in differita di un tutor) sono cresciute e confrontabili con la formazione tradizionale in aula.

Il modello tradizionale usato per indirizzare la modalità formativa alle esigenze è rappresentato nella tabella.

Le succitate criticità di ogni metodologia sono state oggetto di risposte da parte del mondo dell'offerta e una pluralità di soluzioni è disponibile. I webinar a moduli di 45 o 90' con pausa di 15' hanno eliminato la rigidità della formazione in aula consentendo classi più agili, sostenendo il lavoro del personale dislocato in siti remoti e predisponendo (attraverso una registrazione automatica della sequenza delle diapositive, parole del docente e interventi dei discenti) il materiale utile per un autoapprendimento. Inoltre c'è stato l'uso dei webinar a scopo anche informativo e motivazionale.

La possibilità di fare in casa facilmente filmati con editor di video sovrapponendo alle registrazioni preesistenti quelle che servono ha creato prodotti più accattivanti.

	Pro	Contro	Raccomandabile in
Aula, eventualmente aula informatica	<p>Consente un feedback immediato</p> <p>I partecipanti traggono benefici dalle domande dei colleghi</p> <p>Il formatore può riconoscere gli allievi più brillanti</p>	<p>Nessuna possibilità di praticare gli skill di gestione contatti con i colleghi</p>	<p>La formazione in aula è ideale per far conoscere bene le linee di condotta stabilite dall'azienda e per dare informazioni sui prodotti</p>
Autoformazione, via Computer Based Training (CBT)	<p>Gli allievi studiano al proprio ritmo.</p> <p>Grande opportunità di imparare a interagire con i sistemi</p> <p>Dà l'opportunità di ritornare su quanto studiato e di ripetere</p>	<p>Sviluppare e mantenere aggiornato il materiale è molto costoso</p> <p>Costoso e complesso implementare il sistema</p> <p>Richiede una tecnologia specifica, codici utenti e un supporto informatico</p> <p>Nessun possibilità di praticare gli skill di contatto</p> <p>Più difficile porre domande</p>	<p>Il CBT è ideale per:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Argomenti e tematiche che raramente vengono aggiornate • Addestrare alla gestione di email e chat
Role Play	<p>Il formatore può farsi un'idea immediata delle capacità verbali dell'allievo (che è anche un candidato se la formazione è erogata durante la selezione)</p> <p>Grande opportunità di far pratica prima di parlare con un vero cliente</p>	<p>Richiede tempo</p> <p>Richiede un formatore molto esperto, capace di preparare casi pratici e di dare un feedback</p> <p>È difficile simulare situazioni troppo realistiche (se non usando conti di prova)</p>	<p>Il role playing è ideale per insegnare gli skill di gestione contatti.</p> <p>Alcuni studenti svolgono il ruolo dell'operatore, altri del cliente.</p>
Alla postazione di lavoro con il Coach	<p>Opportunità di insegnare sia il lavoro in una situazione reale che la gestione del tempo</p>	<p>Richiede tempo e altre risorse capaci far coaching</p> <p>Se fatto in anticipo, può aver un impatto negativo sul servizio al cliente</p>	<p>Questa forma di addestramento è il modo migliore per far arrivare l'allievo all'autonomia sul lavoro</p>

Quindi lo sviluppo di materiale formativo e informativo per i clienti è messo a disposizione anche degli operatori del call center per un'auto formazione: preparare video molto brevi di pochi minuti e task oriented è risultato efficace e abbastanza economico.

Si è in pratica avuta una combinazione di approcci e oggi tutti i buoni corsi in aula o via webinar prevedono un'attività a valle di autoformazione.

I sistemi di recording dei contatti e di quality monitoring sono stati progressivamente integrati con le attività di coaching (naturalmente l'Italia su questo fronte è indietro per via della normativa del lavoro concepita 40 anni fa). Per esempio, attraverso il monitoring si identificano le priorità formative per motivo di chiamata e le lacune dei singoli.

L'elearning è divenuto allora progressivamente una realtà nel corso degli anni 2000 nei paesi avanzati tecnologicamente e si è passati da considerazioni di costo, date per acquisite (i costi per discente si sono abbassati in maniera significativa), a valutazioni più strategiche, quali, ad esempio, tempi minori per formare il personale, come informare tempestivamente gli operatori e i supervisor sui nuovi prodotti e servizi messi in campo, come dare a tutti gli interessati le informazioni più importanti per la vita dell'azienda. Si parla di LMS (learning management systems) e LCMS (learning content management systems).

Gli LMS hanno funzioni di centralizzare e automatizzare l'amministrazione della formazione; in pratica di supportare il processo della formazione includendo valutazioni, analisi dei gap formativi, registrazione ai corsi, reporting, test e di uscita ove applicabili, piani individuali, curricula, ecc. Servono per organizzare e facilitare l'erogazione e non per creare il materiale didattico. Gli LCMS hanno lo scopo di supportare lo sviluppo dei contenuti, il loro riuso in altri contesti, il publishing.

Spesso con il primo termine si include anche il secondo.

Sorgono i problemi su come coordinare la formazione corporate con quella del customer care e come coordinare le attività di sviluppatori, autori, instructional designer e esperti di domini. Le soluzioni tecnologiche per l'elearning vanno calate nelle diverse realtà.

L'offerta ha almeno due entry point:

- le soluzioni di performance management tendono a includere soluzioni per l'elearning
- soluzioni di LMS nate per l'HR corporate tendono a entrare nel customer care.

Le tecnologie per la selezione

I call center hanno bisogno di persone valide e la selezione è un momento cruciale soprattutto nei contact center di vendita. Le risorse vengono in genere classificate come adatte a: customer service, sale operative, recupero crediti, assistenza tecnica, vendite. Le selezioni più difficili riguardano il customer service e le vendite perché gli operatori devono avere skill in un certo senso sovrapponibili (ci sono call center che fanno solo assistenza? Sempre di meno: oggi la maggior parte dei call center sono misti: vendite

inbound e assistenza al cliente). Esiste il predictive assessment come metodologia, ma non è assolutamente facile raggiungere l'obiettivo.

Anche in questo campo si sono mossi ricercatori e aziende innovative. Una è la <http://www.furstperson.com/> incontrata già diversi anni fa che ha messo a punto delle soluzioni, supportate nella configurazione da consulenti esperti, per il processo di selezione e assunzione del personale. L'obiettivo è quello di assicurare risultati certi, coerenti con gli scopi della selezione e addirittura migliori per efficacia ed efficienza dell'usuale selezione effettuata tramite interviste e test psicoattitudinali.

Le soluzioni pacchettizzate viste consistono in:

- simulazioni per verificare le capacità di multitasking, l'accuratezza nell'immissione dei dati, una buona capacità di usare il computer, l'orientamento al servizio, capacità di parlare e scrivere, compiti basici di supervisione e di amministrazione; sono applicate in vari scenari, come l'assistenza, le vendite, il lavoro da casa
- strumenti di assessment e test per determinare la personalità del candidato, la capacità di problem solving e di assimilare nuove informazioni, la sua volontà realizzativa e la tenacia, l'orientamento al turnover, il successivo comportamento sul lavoro per gli aspetti di correttezza, la capacità di scrivere bene
- strumenti per intervistare efficacemente e in modo più accurato il candidato noti i risultati dei test
- test di preselezione per far conoscere meglio al candidato l'ambiente e i requisiti minimi che deve possedere
- strumenti per eseguire sondaggi sui candidati in merito al processo di selezione messo in campo, sul personale assunto, sia che lavori, sia che abbia deciso di lasciare l'azienda.

Questo approccio, così fortemente ingegnerizzato alla selezione del personale è stato applicato in diversi contesti vicini al mondo anglosassone (lingue disponibili: inglese, spagnolo e francese) e non è disponibile ancora in lingua italiana, presenta i vantaggi di una selezione oggettiva ed efficiente (i test durano molto poco). È anche possibile applicando test statistici misurare l'efficacia ex-post rispetto a metodi di selezione più tradizionali, soprattutto laddove il personale è selezionato per le vendite. In Italia la selezione del personale è di fatto demandata all'esperienza di psicologi del lavoro che hanno sviluppato proprie metodologie, ma non le hanno tradotte in sistemi.

L'azienda non opera solo nel settore dei call center, ma anche in altri campi ove l'uso del personale è intenso e l'orientamento al cliente è essenziale.



HANNO RISPOSTO:



ADP Italia.
Nicola Uva
Strategy &
Marketing
Director



EBC Consulting
Fabio Rossi
Divisione Consulenza -
Responsabile Consulenza
e Progetti



Inaz
Marco Ciovati,
Direttore Vendite Area
Nord & Mercato CDL



NICE Systems
Mariangela Massidda
Business Development
Executive

In che modo le tecnologie informatiche possono aiutare a ottimizzare i processi di selezione, valutazione, coaching e formazione del personale dei contact center?

ADP Italia Quando si parla di Contact Center il nome evoca spesso un luogo di lavoro poco affascinante, soprattutto da parte dei giovani neolaureati. Penso di poter affermare che oggi il Contact Center goda, in generale, di un employer branding piuttosto basso nel mondo del lavoro e per questo motivo è necessario mettere in atto una serie di azioni volte a migliorare questa percezione, iniziando proprio dalla selezione. Essa rappresenta uno strumento di marketing fondamentale per contribuire ad accrescere l'immagine dei contact center. Il processo di selezione è la vetrina attraverso la quale l'azienda si mette in mostra e si fa conoscere per attirare i migliori talenti del mercato, attori indispensabili per sviluppare un contact center di successo. È in questa fase che la tecnologia diviene una grande alleata, assumendo un ruolo centrale nella selezione del personale che oggi viene spesso fatta attraverso i social network e molteplici applicazioni informatiche. Essi permettono un'interazione tra il candidato e l'azienda più veloce e immediata, facilitando la conoscenza reciproca e rendendo più semplice il processo di selezione stesso, che viene così apprezzato dalla così detta generazione dei "millennials" restituendo un'immagine moderna e innovatrice dell'azienda.

EBC Consulting I Contact Center si devono confrontare quotidianamente con obiettivi di ottimizzazione delle risorse, contenimento dei costi e talvolta, con un alto tasso di turnover. Nella gestione delle risorse umane, anche in piccoli team, un database strutturato può aiutare nella costruzione di una squadra vincente. Il lavoro di analisi per essere efficace deve essere multidimensionale, questo significa che tutti i dati devono essere tra loro collegati. Nel processo di pianificazione del team ed elaborazione del budget delle risorse umane devono essere considerati diversi fattori. La valutazione delle capacità, delle conoscenze e degli stili di comportamento, ad esempio, fotografano le competenze espresse dalla persona mentre la valutazione delle performance, prende in esame il percorso fatto nell'anno. L'efficacia dei processi di gestione delle risorse umane dipende dalla capacità di incrociare tutti questi dati in un unico sistema integrato che aiuti anche a definire i fabbisogni formativi, i piani di sviluppo e i percorsi di carriera. Da questo punto di vista, i sistemi e le tecnologie informatiche sono indispensabili per tenere sotto controllo queste variabili.

Inaz Nei contact center spesso il personale è numeroso, lavora a tempo determinato o a chiamata, con un turnover importante, ed è dislocato in diverse sedi. Fondamentale è tenere sotto controllo tutto il processo che va dalla selezione dei curriculum, alla formazione, fino alla valutazione della performance. HR Inaz consente la gestione completa di tutti gli aspetti che ho elencato, è flessibile, customizzabile e snellisce il workflow in tutti i suoi punti. Pensiamo, per esempio, alla formazione: in un call center occorrerà tenere traccia delle competenze acquisite dai dipendenti per poter sempre disporre della persona con gli skill idonei al lavoro affidatogli. Il plus è l'integrazione di HR Inaz con il Portale del Dipendente: con esso l'azienda pubblica il calendario dei corsi e dei briefing, il personale s'iscrive via web ed entrambe le parti hanno sempre sotto controllo la situazione relativa a frequenze, abilitazioni e valutazioni. In più si possono anche pubblicare materiali online, risparmiando carta e realizzando una formazione a distanza.

NICE Systems NICE Performance Management aggrega i dati provenienti da diversi sistemi in un'unica fonte di verifica delle performance e automaticamente segmenta gli agenti o i team in base alle loro performance e a parametri di valutazione precedentemente definiti. In questo modo i supervisor possono individuare i team bisognosi di sessioni di coaching specifiche. Le sessioni di coaching possono iniziare direttamente dal sistema NICE, la discussione può essere poi documentata e si possono assegnare follow-up per le sessioni successive. Il supervisor può anche verificare che un agente abbia effettivamente ricevuto una sessione di coaching e se tale sessione sia stata efficiente in termini di miglioramento delle performance

Quali sono le esigenze evidenziate dai clienti e le prospettive future di sviluppo di tali tecnologie?

ADP Italia Le esigenze che i clienti evidenziano maggiormente sono date dalla necessità di avere a disposizione strumenti che facilitino la collaborazione tra le persone, la condivisione di informazioni e di conoscenza. È proprio attraverso questi processi di distribuzione, partecipazione e condivisione delle conoscenze che è possibile migliorare le performance delle aziende. Esse sono consapevoli che una buona gestione delle risorse umane e lo sviluppo di strumenti di condivisione siano un fattore determinante per garantire la competitività sul mercato e la crescita, ma spesso le aziende fanno fatica ad adottare in modo sistematico e strutturato queste buone pratiche che si ritrovano, per esempio, in strumenti quali il websharing, il lavoro a distanza, le teleconferenze etc. La consapevolezza di questa necessità, e il voler sviluppare gli strumenti più adatti per soddisfarla, è espressione di un bisogno che potremmo definire "intelligenza collaborativa" dove ognuno può dare un contributo all'altro sviluppando idee e migliorando processi. È un nuovo modo di fare impresa, all'insegna della diffusione dei valori e delle idee, della valorizzazione delle singole competenze attraverso la condivisione di uno stesso obiettivo aziendale.

Ebc Consulting Negli ultimi anni la domanda relativa ai sistemi di gestione dei dati dei dipendenti si è molto evoluta. In passato la domanda principale era rivolta alla cosiddetta "informatizzazione del fascicolo del dipendente", raccogliendo tutti i dati storici, le progressioni di carriera e i dati di amministrazione del personale. La domanda si è evoluta con l'avvento delle attività di gestione delle risorse umane, la valorizzazione del personale attraverso la gestione delle competenze e delle prestazioni. Adesso le aziende sono alla ricerca di strumenti che permettano di gestire contemporaneamente i dati del personale, i dati economici, di erogare on-line questionari di valutazione e di gestire tutti i processi di selezione, valutazione e formazione in modo integrato, facendo dialogare i responsabili Risorse Umane e i Supervisor. Ma l'integrazione guarda già al futuro, le prospettive di sviluppo delle tecnologie per la gestione del personale in azienda, oggi sono orientate all'utilizzo dei dati in mobilità e le funzioni di Business intelligence delle risorse umane.

NICE Systems La prima necessità che i clienti evidenziano è quella di creare engagement tra i dipendenti: maggior partecipazione e voglia di essere parte attiva del successo dell'azienda. Il "Gallup's Employee Engagement Index" mostra che più del 70% dei lavoratori non si sente sufficientemente 'engaged' e questo su una media di 1000 agenti corrisponde a circa 2 milioni di dollari all'anno di perdita in produttività. Tecnologie innovative possono aiutare a risolvere questo problema permettendo di assumere i giusti lavoratori con i giusti skills, fornendo tools che incentivino a collaborare più attivamente (gamification) e a migliorare i propri risultati (grazie ad appropriate sessioni di coaching). NICE Workforce Management e NICE Performance Management consentono di raggiungere questi obiettivi.

Un test per la misura delle attitudini di lavoro nei Call Center

FABIO BIANCALANI

Per raccogliere informazioni affidabili sulle attitudini lavorative dei candidati non è sufficiente affidarsi ai curriculum vitae, ai moduli per la domanda di assunzione, oppure ai colloqui di selezione. C'è bisogno di strumenti appositamente costruiti per questo obiettivo, ovvero i test psicologici, di personalità, attitudinali e via dicendo. Il CCSI, acronimo di Contact Center Scenario Inventory, è un test di valutazione situazionale.

I test situazionali sono costruiti per prevedere l'attitudine lavorativa in ambienti lavorativi specifici, che con il CCSI sono situazioni lavorative di ipotetici Call Center.

Il CCSI è stato sviluppato da due ricercatori neozelandesi, D. Jackson e G. Brown ed è distribuito da Psytech International Ltd., in Italia da PsyJob. IT - Psytech Italia.

Questo test presenta delle situazioni lavorative tipiche delle funzioni di servizio ai clienti. Ogni situazione descrive uno scenario e presenta delle possibili risposte-soluzioni.

Si chiede ai candidati di esprimere un giudizio su una scala Likert.

Chiariamo meglio con un esempio.

Scenario ipotetico presentato ai candidati:

Stai lavorando al servizio clienti di una azienda. Ricevi la telefonata di un cliente che dice "Avrei una richiesta. Vorrei sapere quanto sono competitivi i prezzi e la qualità dei vostri servizi sul mercato."

Risposta: Comunichi al cliente che proprio in quel momento sei impegnato e gli chiedi se può richiamare in un altro momento.

Risposta: Offri al cliente la possibilità di ricevere a casa il catalogo che descrive i servizi offerti dalla tua azienda ed il corrispondente listino prezzi.

Risposta: Dici al cliente che dovrebbe verificare da solo se i prezzi sono realmente competitivi.

Si chiede al candidato di esprimere il proprio giudizio in merito a ciascuna risposta, indicando se il comportamento descritto è da considerarsi:

Senza dubbio inappropriato	Probabilmente inappropriato
①	②
Incerto: probabilmente inappropriato	Incerto: probabilmente appropriato
③	④
Probabilmente appropriato	Senza dubbio Appropriato
⑤	⑥

C'è da ricordare che:

- nessuna singola risposta descritta è da considerarsi come l'unico modo di affrontare la situazione descritta dallo scenario;
- non sono incluse tutte le possibili risposte allo scenario.

Complessivamente gli scenari proposti dal test CCSI sono 6. Per ogni scenario si presentano 8 risposte alle quali i candidati dovranno dare il proprio personale giudizio servendosi della scala graduata da 1 a 6 punti.

Il test richiede 15 minuti di tempo per completarlo, ed è disponibile sia nella modalità online sia in modalità carta e matita. Al termine della prova, le risposte dei candidati vengono elaborate con un software specifico e poi viene generata una relazione interpretativa. La relazione è suddivisa nell'esame del punteggio globale e nella ripartizione dettagliata del rendimento alle singole sotto-scale del test (6 in tutto), ciascuna con narrazioni descrittive e profili grafici specifici.

Il punteggio globale del test

La scala denominata Punteggio Globale tiene conto delle risposte date a di tutti gli scenari presentati. È l'indice più importante del CCSI. Il Punteggio Globale riflette in modo sintetico se e quanto il soggetto esaminato risulta più o meno efficace nella gestione delle lamentele dei clienti, nella gestione dei rapporti con i colleghi e con gli altri membri del team, nei comportamenti che sono ritenuti impor-

tanti per il raggiungimento ed il mantenimento di un'alta performance del servizio che interfaccia l'azienda con il cliente, nell'assegnazione appropriata delle priorità secondo quanto stabilito dalle politiche aziendali, nell'individuazione delle occasioni che consentono di aggiungere valore all'esperienza dei clienti ed infine, nella gestione dei clienti acquisiti o dei clienti potenziali in un rapporto a distanza.

Dopo avere considerato il punteggio globale, si passa all'esame dei risultati ottenuti su ognuna delle singole sottoscale.

Gestione delle lamentele e dei clienti più difficili

La scala gestione delle lamentele dei clienti indica quanto il candidato riesce a rispondere in modo appropriato alla clientela che contesta un prodotto o un servizio o più generalmente il modo di gestire i clienti che protestano.

Rapporti con i membri del gruppo di lavoro

La scala rapporti con i membri del team misura l'appropriatezza del modo di interagire con gli altri membri preposti alla relazione con i clienti.

Mantenimento di performance elevate

Mantenimento di performance elevate è la scala che prende in esame i comportamenti, come per esempio l'osservanza dei tempi e di quanto programmato, che contribuiscono a tenere costantemente elevate le prestazioni del personale di contatto.

Attuazione delle politiche aziendali

La scala che misura l'attuazione delle politiche aziendali si focalizza sui comportamenti che, pur aderendo in modo appropriato alle politiche organizzative, riescono ad adattarsi alle specificità situazionali che si possono

rendere necessarie, caso per caso, nel rapporto costante e quotidiano con i clienti.

Creazione di valore per il cliente

Creazione di valore per i clienti è la denominazione della scala che analizza i comportamenti messi in atto per soddisfare le esigenze proprie di ciascun cliente e per proporre, al tempo stesso, soluzioni che includono servizi e/o prodotti aggiuntivi.

Gestione del cliente in call center o a distanza

La scala denominata call center si focalizza sui comportamenti ritenuti più appropriati e produttivi nella gestione a distanza dei clienti.

Uno stralcio di profilo grafico

Molte informazioni della relazione sono presentate sotto forma di grafici e tabelle, quindi è importante capire in modo corretto il significato dei valori, delle simboli e dei termini riportati.

Qui sotto si può consultare una breve descrizione degli elementi principali:

- **Punti Sten:** è il tipo di trasformazione dei punteggi grezzi effettua-

ta per confrontare tra loro i risultati dei soggetti esaminati. Questa scala può assumere valori che vanno da 1 a 10 sul grafico. Più elevato è il punteggio migliore è l'attitudine del candidato.

- **Percentile (%ile):** indica la percentuale di persone di un campione il cui punteggio grezzo è uguale o inferiore a quello osservato. Questo indice può assumere valori da 0 a 100.
- **ESm:** è l'errore standard di misura, È la stima della gamma dei valori che il punteggio ottenuto può assumere con il 68% di probabilità. L'ESm è raffigurato dalla barra celeste orizzontale sormontata dai punteggi presenti sui grafici.



Fabio Biancalani
psicologo del lavoro e
psicometrista.
www.psyjob.it

Nel 2013 abbiamo parlato di:

Gli Speciali

gen/feb	Big Data: quando e come utilizzarli con EMC Italia, IBM Italia, Oracle Italia, SAS, SAP Italia, Teradata Italia
marzo	Unified Communication con Aspect, Avaya, HP Italiana, IBM Italia, ONC, Plantronics, Pulsar IT
aprile	Workforce Management (WFM) con Aspect, Avaya Italia, Bizmatica, E-Care, Studio Zeta
maggio	Quality monitoring interno ed esterno con Adabus, Aspect Software, Bizmatica, Labitech
giugno	BPO e outsourcing dei contact center
luglio/agosto	Analytics con Almawave, Aspect, Bizmatica, Expert System, Oracle, Pat.
Settembre	Nuovi canali e media con Advalia, Almawave, Autonomy, Aspect, Assist, Bizmatica, Ecare, Egain, Genesys, Interactive Media, Live Person, Nice Systems, Oracle, Pat, Reitek, Visiant
ottobre	Nuove interfacce vocali applicate ai contact center con Advalia, Aspect, Avaya, Interactive Media, Jakada, Reitek
novembre	Knowledge Management Systems con Bizmatica, Egain, Ibm, Oracle, SAP
dicembre	Tecnologie per le risorse umane nei contact center con ADP Italia, Ebc Consulting, Inaz, Nice Systems

Case history

marzo	La Customer Experience nel day by day dell'azienda: il caso WeBank
maggio	Genertel e il Customer Care, simbiosi perfettagiugno Tivù accompagna il cliente che guarda la Tv
luglio/agosto	Passione e processi CRM: un binomio possibile? In Ducati si
settembre	AceaEnergia: ascolto del cliente dai primi momenti della relazione

Interviste

gen/feb	Call center un settore che crea occupazione
marzo	Linea Amica quando la Pa piace ed è efficiente
aprile	Banche in cerca di identità il cliente è il faro
maggio	Findomestic si mette "nei panni" dei clienti
giugno	Customer care e branding:

luglio/agosto	le aziende si muovono sui Social Media Rosario Sica – La trasformazione necessaria
settembre	Francesca Gabrielli, Un'alleanza per la User Experience
ottobre	UniCredit: CRM e business intelligence alleati per il recupero crediti
novembre	Umberto Costamagna, Nuovo presidente Assocontact

CRM

aprile	Cos'è il Social CRM?
giugno	Oltre il 70% dei progetti CRM fallisce!
ottobre	Customer Base: analizzarla e segmentarla

Customer Experience

gen/feb	Customer Experience: l'ultima frontiera della competitività Differenziazione del brand fa rima con Customer Experience
marzo	È tutta una questione di "experience" Touch, text, share: per il Crm è tempo di cambiamenti
maggio	Si può progettare la Customer Experience? Customer Experience. Quanto costa l'insoddisfazione
giugno	Ricerche di Mercato: un matrimonio che funziona!
luglio/agosto	I clienti si ricordano di noi? Ecommerce e Personas: quali sono i comportamenti di acquisto dei clienti online?
ottobre	Ecommerce e Personas: I comportamenti di acquisto dei clienti online in Italia
novembre	La Persona al centro: il 10° convegno ASAP

Selfbrand

marzo	Fare Rete o non fare Rete?
aprile	Costruire il futuro
maggio	Come assicurarsi il ritorno dei clienti
giugno	La fidelizzazione una misura anticrisi low cost
luglio/agosto	Imparare per risolvere

Social Media

gen/feb	Le pagine business di LinkedIn
marzo	I candidati e le aziende si incontrano sui Social Media
aprile	Social Media e vendite: un matrimonio ancora lontano?
maggio	Twitter: social network o nuovo modo di comunicare?
giugno	Chiunque può essere un Social Media Manager?
luglio/agosto	Misurare il Social Media ROI: missione impossibile?
settembre	La banca italiana diventa

ottobre	sempre più social Dalla chiocciola al cancellato: un nuovo modo di fare marketing sul web
novembre	Email e social media: amici o nemici?

Standard

novembre	La certificazione dei Centri di contatto
----------	--

Strategie

marzo	Sviluppare piani di medio e lungo periodo Il real time è il vero affare Raggiungere gli obiettivi con sinergia strategica e realismo
aprile	Rep universali o routing specializzati
aprile	Risolvere il dilemma IT/Contact Center
maggio	Innovare, una questione di mentalità e di "vista"
giugno	L'equazione qualità

Risorse umane

gen/feb	Turnover: ci si occupa dei sintomi anziché delle cause? La conclusione del percorso di formazione nel call center Il leader e i "suoi", una storia di rispetto
marzo	Come si monitora il lavoro del Contact Center e degli operatori
aprile	Il Contact Center un ambiente che ostacola il lavoro di squadra
maggio	La gestione dello stress, o come migliorare l'attività lavorativa di un operatore di Contact Center
giugno	Lo stress da lavoro: conoscerlo per gestirlo
luglio/agosto	L'evoluzione del Contact Center
settembre	Uno sguardo diverso sulla formazione
ottobre	Muovere l'intelligenza collettiva Le lavoratrici madri e in stato di gravidanza nei call center
novembre	Stress lavoro – correlato: viaggio all'interno dei call center

Tecnologie

gen/feb	Il cloud contact center fa vincere tutti Misurare le valutazioni
aprile	L'IVR nel 2013 e oltre
giugno	La tecnologia, il migliore amico dei vostri operatori
ottobre	Un contact center tra le nuvole

Proactive engagement: *consolidare la relazione col cliente nel tempo*

Il Proactive Customer Contact ha un grande valore strategico e le tecnologie per coinvolgere proattivamente il cliente non mancano. Suggerimenti per una strategia di successo.

ANDREJ CARLI

L'iniziativa e l'intraprendenza verso la propria clientela sono da sempre considerate strategie efficaci, sia in ambito marketing e lead generation sia, più specificamente, in settori rivolti alla gestione della clientela consolidata. Molte aziende e imprese, già da tempo, hanno fatto proprio questo principio fondamentale e di conseguenza adottano una mentalità proattiva nella maggior parte delle relazioni con i propri clienti e nelle loro strategie di marketing.

Campagne di outbound calling, auto dialers e telemarketing sono strumenti classici che ci accompagnano ormai da molto tempo, e anche strumenti più "recenti" come email, chat, co-browsing e Web Callback (o click-to-call) non possono più ormai essere annoverati fra le cosiddette "innovazioni tecnologiche".

La vera novità oggi è che le aziende leader nei vari settori stanno scoprendo o, meglio, rivalutando il grande valore strategico e di business insito in un corretto approccio al proactive engagement: in altre parole, il Proactive Customer Contact (PCC).

Tuttavia, mentre le grandi imprese che dominano il mercato (ma non tutte!) rafforzano la loro immagine raggiungendo i loro clienti con messaggi sempre più personalizzati, consolidano la clientela fornendo servizi esclusivi e informazioni puntuali e aggiornate solo nel momento più appropriato, altre aziende, pur essendo ben consce del

bisogno di un approccio proattivo con la clientela, non hanno ancora adottato delle strategie "moderne" per prendere contatto con i loro clienti nel migliore dei modi possibili.

Non è la mancanza di strumenti e tool a generare questo "gap" fra aziende che hanno già adottato strategie proattive e aziende che ancora non l'hanno fatto, ma piuttosto l'indecisione sulla corretta strategia e sul corretto approccio da adottare per entrare nel mondo del PCC, probabilmente anche per una mancanza di conoscenza di base delle diverse possibilità e dei diversi gradi di efficacia che questi nuovi strumenti offrono.

Molte realtà ancora oggi si adagiano nell'attesa che siano i clienti a prendere contatto per formulare domande, descrivere problemi o lamentarsi dei propri disagi. Addirittura alcune aziende aspettano che siano i clienti a chiamare persino in situazioni di vendita o pre-vendita.

Per questo motivo vogliamo elencare, con una breve carrellata, che non ha assolutamente l'obiettivo di essere esaustiva, le diverse tecnologie, possibilità e modalità operative, allo scopo di scatenare nei nostri lettori almeno la curiosità ed indurli ad approfondire queste tematiche oggi fondamentali per chi opera nel campo dell'interazione con la clientela a tutto campo. Al medesimo tempo vogliamo indicare una serie di suggerimenti che derivano dall'esperienza delle aziende che già si sono affacciate al mondo del proacti-

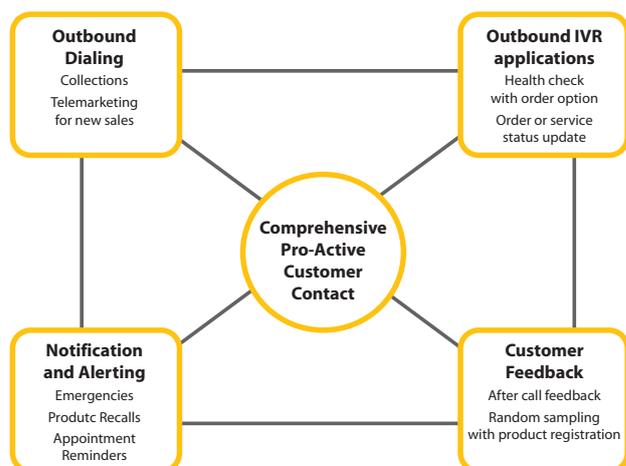
ve engagement; suggerimenti e best practices che possono aiutare a impostare una strategia proactive di successo, mitigando i maggiori fattori critici e di rischio che si potrebbero incontrare strada facendo.

Know your "playing field"

Un passo importante (troppo spesso sacrificato per la fretta di rilasciare qualcosa) nel percorso di realizzazione di un sistema di proactive customer engagement è costituito dall'analisi del proprio contesto operativo. Fanno parte di questa analisi lo studio degli approcci dei principali concorrenti (Chi offre servizi proattivi e come? Con quale efficacia?), l'analisi introspettiva delle caratteristiche del proprio business (Qual è il valore del customer service per la mia azienda? Quali sono le decisioni strategiche in ambito customer support? Qual è la nostra value proposition? Quale il business case?). Infine è importantissima la conoscenza dei propri clienti: quali sono le loro preferenze di utilizzo dei canali di interazione? Come sono cambiate e come stanno evolvendo nel tempo?

Creare una roadmap

Molto spesso ci si trova a valutare una o più proposte tecnologiche concorrenti senza aver prima definito con chiarezza quali sono i principali obiettivi di business che si vogliono raggiungere tramite l'introduzione di un approccio proattivo al rapporto con la clientela.



La definizione iniziale di una roadmap di largo respiro aiuta a fare in modo che ogni componente e modulo che si acquisirà e rilascerà nel tempo sia comunque allineato ad un disegno finale, e contribuisce enormemente al successo del progetto. La roadmap dovrebbe partire da un assessment delle risorse già disponibili, definire i gap e le componenti mancanti prioritizzando gli interventi. Deve quindi essere definito un piano di progetto, gestendo le priorità basandosi su ROI, rischi e capacità del team di lavoro.

Monitoraggio e misurazioni

Per tutti i canali di interazione con i clienti real-time la misurazione delle performances e dei risultati assume un ruolo cruciale. Rilasciare una soluzione di proactive engagement solo dopo che sia stata adeguatamente testata e provata su volumi di traffico intensi e assicurarsi che abbia la possibilità di monitorare la qualità del servizio real-time.

È necessario fare in modo che la soluzione preveda la possibilità di load-balancing e che abbia strategie di ottimizzazione delle risorse nei momenti di picco della domanda e di stress del servizio. Le misurazioni più importanti tuttavia sono quelle che prevedono metriche customer-centriche: è necessario osservare continuamente l'esperienza del cliente e con molta attenzione reagire velocemente in caso di issues e criticità.

Parlare con la persona giusta, al momento giusto

Fra i canali di interazione proattiva con i clienti finali, chat e cobrowse stanno avendo una adozione sempre più ampia: guidata da una scelta "generazionale", dalla crescita esplosiva del web come canale privilegiato per la vendita e per il supporto ed anche da un forte ROI, basato su elevata customer satisfaction e conversion rate.

Nelle situazioni in cui si desidera elevare ancora maggiormente il coinvolgimento e l'interazione col cliente e per differenziarsi dalla concorrenza può essere molto efficace anche il servizio di Web Callback. Con questo servizio si crea una connessione diretta ed immediata fra il visitatore del sito web ed un agente del call center. Questa interazione avviene in maniera intelligente, guidata da regole di business e/o dalla conoscenza del cliente: quali attività e quali pagine sta navigando, a quale profilo di clientela appartiene, da quanto tempo persiste sulla pagina o sul sito web, qual è il valore del suo carrello della spesa, quali skill ha l'operatore di Contact Center disponibile, sono tutte regole di business che possono essere utilizzate per decidere se l'interazione dovrà essere proposta o no.

Conclusioni

Quali sono, quindi, i benefici di un approccio proattivo alla clientela? Possiamo sicuramente affermare che il motivo principale per l'adozione di

questo approccio proattivo sia legato all'incremento delle revenues: questo approccio fa "sentire" in maniera diretta al cliente che il business si occupa (pre-occupa) del suo tempo, sempre più prezioso. La relazione col cliente si consolida sempre più nel tempo; i clienti felici sono clienti fedeli, e i clienti fedeli sono i clienti più propensi a spendere i loro soldi con le aziende che li assistono efficacemente.

Un'altra importante componente benefica dell'adozione di tecnologie proactive è costituita dalla diminuzione dei costi di gestione della relazione coi clienti. Le nuove tecnologie tendono a ottimizzare l'utilizzo di personale (FTE) nei call centers in quanto l'interazione col cliente avviene solo se necessaria ed esclusivamente nel momento più appropriato; l'agente o la coda più efficace è di volta in volta selezionata per la risposta, in modo da ridurre sensibilmente anche parametri quali average handling time (AHT) o first call resolution.

Se poi viene associata all'approccio proactive anche una knowledge base aziendale a sostegno dell'interazione con i clienti, quest'ultima può portare ad un utilizzo più efficace della workforce in ambito call center, annullando o riducendo il gap fra agenti esperti e nuovi agenti, o fra agenti con differenti skill-set, al fine di ottimizzare il loro lavoro.



INTERACTIVE INTELLIGENCE®

Deliberately Innovative



Andrej Carli

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

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

Campagna abbonamenti 2014

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

A chi rinnova entro il 31 gennaio 2014, verrà inviato in omaggio
l'e-book (in formato Kindle) "Universo Twitter" di Roberto Grossi

**Per rinnovare
clicchi qui**

**Per nuovi abbonamenti
clicchi qui**



www.cmimagazine.it

Per informazioni e contatti:

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