

# Customer Experience: *non solo apparenza*

L'obiettivo è quello di offrire una periodica e puntuale analisi di tutto il comparto, che possa dare gli elementi per un crescita sostenibile nel tempo.

LETIZIA OLIVARI



**Letizia Olivari,**  
Direttore di CMI Customer  
Management Insights

Ci sono concetti che hanno il potere di diffondersi velocemente, ancora prima di avere una definizione univoca e specifica. Uno di questi è Customer Experience, che per il suo potere di evocare numerosi significati è entrata nel linguaggio quotidiano delle aziende. Ancora di più di Customer Satisfaction. Nell'esperienza del cliente è racchiuso sempre di più il successo o meno di un mar-

chio e di un prodotto. La fedeltà del consumatore è merce rara, soprattutto quando la battaglia sul prezzo pervade tutti i settori, anche quelli un tempo lontani. Lasciare una buona impressione è molto di più che avere un buon prodotto o un servizio efficiente: è l'intera organizzazione che la produce, con tutti gli aspetti immateriali che solo da qualche anno ricevono attenzione. Come rivista abbiamo creato l'Osservatorio Customer Expe-

rience, per contribuire a dare un contenuto alla locuzione Customer Experience. Ci siamo domandati come giudicano i clienti italiani la capacità di relazionarsi delle aziende, quali sono gli elementi fondamentali che contribuiscono a creare un'esperienza felice. L'ascolto sembra essere la caratteristica principale, seguita dalla capacità di risolvere il problema che è determinante per recuperare credibilità quando il prodotto o il servizio hanno deluso il cliente. In questo senso le aziende italiane sembrano molto consapevoli di ciò ed è significativo che attribuiscono molta importanza a tutti gli aspetti umani della relazione: **2**

## GLI SPECIALI DI CMI

12

### Gestire le persone, misurare le performance

Molte strutture di Contact Center hanno avviato da tempo processi di valutazione centrati sull'individuo prima ancora che sulla struttura. Si tratta di un processo delicato, ma l'esperienza di questi ultimi anni ha dimostrato che i vantaggi sulla crescita del capitale umano sono quantificabili e il ritorno sull'investimento è certo.

## SOMMARIO

- 3 News
- 6 Il Community Manager
- 8 Conoscere la soddisfazione dei clienti: il caso IVS Italia
- 12 GLI SPECIALI DI CMI  
Gestire le persone, misurare le performance
- 15 Il parere delle aziende
- 20 La misurazione delle prestazioni nel customer management
- 22 Ergonomia delle postazioni di lavoro



1 come gentilezza, disponibilità, capacità di ascolto che superano il posizionamento dell'azienda.

Un discorso a parte riguarda i rapporti con la pubblica amministrazione: qui non si tratta di creare fedeltà, ma fiducia che è un elemento essenziale per il vivere civile e per la sensazione generale di benessere dei cittadini. Il buon funzionamento degli uffici pubblici, dalle anagrafi all'Inps, dall'Agenzia per le Entrate allo Sportello dell'Automobilista contribuisce a creare un'immagine positiva di società di cui abbiamo fortemente bisogno.

### Osservatorio Customer Experience

La prima indagine dell'Osservatorio Customer Experience, condotta da ISPO con il sostegno di Assist e Oracle, verrà presentata il 10 aprile dalle 9 alle 12.30 presso il Centro Svizzero in via Palestro, 2 durante il convegno Customer Experience: cosa vogliono i clienti italiani, cosa chiedono le aziende realizzato con il patrocinio di Assocontact e Adico, e il contributo di Assist, Oracle, Bizmatica, Interactive Intelligence, Egain, Liveperson. Se il fattore umano è fondamentale nella creazione di esperienze felici per i clienti, occorre che tutta l'organizzazione adotti la customer experience come parametro per stabilire le modalità di funzionamento e occorre anche ridefinire i modelli di comunicazione e relazione con il cliente. Di questo tratteranno Nicoletta Vittadini, docente all'Università Cattolica, e Andrea Notarnicola, consulente per l'innovazione, nelle loro relazioni. La tavola rotonda che chiuderà la mattina vedrà il confronto tra le esperienze delle aziende e le tecnologie disponibili per rendere più efficace la relazione con i clienti. Perché il fattore umano è centrale, ma deve essere sostenuto con tutti quegli strumenti che rendono più semplice e appagante il lavoro.

### Agenda dell'incontro

9.15

Saluti introduttivi - Umberto Costamagna - Assocontact, Michele Cimino - ADICO

9.30

Osservatorio Customer Experience: i risultati dell'indagine - prof. Renato Mannheimer - ISPO

10.00

Customer Experience: un nuovo modello di relazione - Nicoletta Vittadini - Università Cattolica del Sacro Cuore

10.30.00

Customer Experience come cultura d'impresa  
Andrea Notarnicola - Partner Newton Management Innovation 24 ORE Group

11.00.00

Tavola rotonda e dibattito con il pubblico coordinato da Letizia Olivari - CMI magazine:  
Come migliorare la Customer Experience – esperienze e tecnologie  
Mario Massone - CMMC,  
Gilda Serafini, Tivù  
Manager di aziende dei settori telecomunicazioni, food&beverage, utilities  
Enrico Donati - Assist,  
Armando Janigro - Oracle,  
Andrej Carli - Bizmatica,  
Federico Ermarcora - Egain,  
Mario Manzoli - Liveperson,

12.30

Conclusioni

**Iscrizioni [www.osservatoriocx.it](http://www.osservatoriocx.it)**

## CONVEGNI

### Mega Trends 4 Financial Services

Il 21 maggio a Milano si terrà il primo evento di Business International dedicato all'Innovazione del mondo Banking, Insurance e Financial Services. I manager del settore si incontreranno per ascoltare le nuove tendenze e strategie da applicare in tema di Distribuzione, CRM ed Engagement del Cliente. Brett King, uno dei più autorevoli e illuminati esperti di strategia del mondo finanziario ed economico internazionale, aprirà la conferenza parlando per la prima volta in Italia ad una platea di top manager e addetti ai lavori di Banche e Assicurazioni, riuniti per condividere e confrontarsi su i nuovi trends 2014-2020.

Per informazioni.

### Contact Center & CRM

Il 17 giugno presso l'Atahotel Executive di Milano si terrà la seconda edizione dell'evento dedicato a gli sviluppi tecnologici e organizzativi nella gestione dei contatti con i clienti e nella loro valorizzazione economica. In particolare si parlerà di come consolidare la convergenza dei canali di relazione per facilitare la customer interaction; strutturare gli strumenti di interazione secondo le logiche della cross-canali; trasformare chat e call back in tool con potenzialità push; mantenere inalterata la brand awareness attraverso la proliferazione dei canali; costruire una road map per il Social CRM; aumentare la caring perception contenendo i costi. Chairman di tutta la giornata Letizia Olivari editore di CMI Customer Managment Insights

## RICERCHE

### Assicurazioni e customer experience

Capgemini, in collaborazione con Efma, ha effettuato uno studio sulla soddisfazione dei clienti dopo la stipula dell'assicurazione auto. I risultati mostrano che solo il 32% degli automobilisti si dichiara soddisfatto della compagnia assicurativa prescelta. La ricerca ha riguardato un campione di 15.500 automobilisti e il 70% di loro ha dichiarato che, allo scadere della polizza, vorrebbe cambiare compa-

gnia assicurativa. Ciò significa che solo un italiano su tre è disposto a mantenere la stessa polizza assicurativa per più di un anno. In particolare, la carenza delle compagnie assicurative sarebbe nella cura del cliente, che non viene abbastanza fidelizzato. Tutto ciò nonostante gli incidenti stradali siano diminuiti e quindi i profitti delle società siano aumentati, profitti che quindi potrebbero essere investiti nella customer experience.

### IBM svela i vantaggi del SaaS

Da una recente indagine di IBM Center for Applied Insights, emerge che quasi metà delle imprese che utilizzano il Software as a Service (SaaS) ottengono i seguenti vantaggi: riduzione di costi, maggiore competitività, miglioramento della customer experience e accelerazione del time to market, quando vengono usati in modo diffuso gli strumenti di social business. Secondo l'indagine, condotta tra più di 800 decisori di IT e di linee di business di imprese di varie dimensioni in sei Paesi, quasi un'azienda su cinque ha adottato diffusamente il SaaS, riscontrando forti benefici. L'utilizzo del SaaS ha reso infatti queste aziende più agili sul mercato consentendole di raggiungere un maggior livello di collaborazione e di prendere decisioni con tempestività rispetto ai concorrenti che ancora non ne fanno uso. Infine, le aziende che hanno iniziato per prime ad utilizzare il Software as a Service, rispetto alle aziende più inesperte o meno avanzate nella sua adozione, hanno una maggiore probabilità di incrementare la collaborazione all'interno della propria organizzazione e con l'ecosistema; una probabilità raddoppiata di aumentare l'innovazione e di sfruttare l'analytics per trasformare i Big Data in preziosi insight.

## NOMINE

### Emanuele Ratti Country Leader Systems di Oracle Italia

Emanuele Ratti è stato nominato nuovo Country Leader Systems di Oracle Italia. In tale ruolo, Ratti sarà chiamato a rafforzare il posizionamento sul mercato italiano dell'offerta hardware dell'azienda.

### Roberto Buccini digital solutions director di Econocom

Econocom, azienda che fornisce servizi digitali BtoB a livello europeo, ha creato la nuova business unit "Digital Solution Factory" a capo della quale ha nominato Roberto Buccini con la qualifica di digital solutions director. La Digital Solutions Factory sarà la divisione di Econocom più legata all'innovazione i cui esperti, in funzione delle esigenze di business espresse dalle aziende, proporranno al mercato soluzioni digitali pay per use capaci di integrare la parte finanziaria e la parte di servizio.

## LAVORO

### Evitato il licenziamento grazie al telelavoro

L'amministratore delegato di Telecom Italia Marco Patuano ha annunciato che grazie al telelavoro si potrà evitare il licenziamento o il trasferimento a Bari, dei 32 dipendenti impegnati nel call center del servizio 187 di Taranto. Patuano ha fatto presente che nell'accordo sottoscritto tra l'azienda e le organizzazioni sindacali è previsto il ricorso al telelavoro domiciliare su base volontaria dichiarando che: "Questo istituto consentirà di scongiurare qualsiasi perdita di occupazione nella città di Taranto."

## AZIENDE

### Mitel annuncia l'acquisizione di OAISYS

Mitel, fornitore leader mondiale di soluzioni per l'Unified Communications and Collaboration (UCC) sia cloud che on-premises, ha annunciato l'acquisizione del fornitore di servizi di registrazione delle chiamate per contact center OAISYS. Scopo dell'acquisizione è espandere rapidamente la propria presenza nel settore dei contact center. Secondo Richard McBee, presidente e CEO di Mitel, con OAISYS, i partner e i clienti di Mitel avranno le capacità critiche di cui hanno bisogno per sbloccare, estrarre e sfruttare i dati commerciali".

### Transcom cresce in Italia e in Europa

Transcom, specialista globale della customer experience, ha recentemente

te rilasciato i risultati dell'anno fiscale 2013, annunciando un fatturato globale annuo di 653,2 milioni di euro con una crescita del 7,9% rispetto all'anno precedente. A livello globale, in particolare in Europa, Transcom sta quindi registrando ottime performance di crescita. Il 2013 è stato caratterizzato dall'acquisizione di nuovi clienti, il superamento degli obiettivi di qualità e una buona profittabilità. Tendenze positive che vengono rilevate in tutti i Paesi Europei in cui l'azienda opera. In particolare, la struttura italiana è cresciuta sino a raggiungere una rilevanza del 15% sul giro d'affari del gruppo grazie alla acquisizione di nuovi e importanti clienti. Roberto Boggio, General Manager della regione centro e sud Europa e vice presidente di Transcom Worldwide, ha dichiarato: "I nostri obiettivi per il 2014 sono molto precisi, intendiamo consolidare la nostra presenza in ogni mercato e paese dove operiamo, sfruttando al massimo tutte le sinergie e le esperienze acquisite a livello globale, per consentire alle aziende nostre clienti di incrementare le loro performance di business, migliorando contestualmente le esperienze dei loro clienti".

## Cornerstone OnDemand punta sull'Italia

Cornerstone OnDemand, azienda leader nella fornitura di soluzioni cloud per la gestione dei talenti, ha avviato una presenza nel nostro Paese con Franco Gementi alla guida dell'ufficio italiano. Franco Gementi, con oltre 15 anni di esperienza maturata nell'ambito delle risorse umane, entra in Cornerstone OnDemand con il ruolo di Regional Sales Manager e assume la responsabilità delle operazioni in Italia, occupandosi dello sviluppo della società sul territorio e dell'ampliamento del portafoglio clienti.

## ESPERIENZE

### "Mercedes me": nuovo brand di servizi

Mercedes-Benz ha presentato "Mercedes me", il suo nuovo brand di servizi. Il nuovo marchio riunisce tutti i servizi attuali e futuri di Mercedes rendendoli sempre accessibili in tutta semplicità

su una piattaforma digitale (che sarà online a partire dall'estate 2014) ed è destinato a diventare il nuovo punto di riferimento per l'assistenza personalizzata ai clienti. Dieter Zetsche, Presidente di Daimler AG e Responsabile di Mercedes-Benz Cars, ha dichiarato: «Con questo marchio riuniamo una serie di servizi che ruotano intorno ai nostri straordinari veicoli. Non si tratta semplicemente di un nuovo sito internet, ma anche di un nuovo livello di assistenza personalizzata ai clienti. Il nuovo marchio di servizi "Mercedes me" è nato nell'ambito dell'iniziativa di vendita e marketing "Mercedes-Benz 2020 – Best Customer Experience".

### Torna a Milano il call center sanitario

La Regione Lombardia ha stanziato una prima parte del milione e mezzo di euro, che ha deciso di destinare per far ritornare la sede del call center sanitario in Lombardia. Il centralino, che operava ormai da un decennio a Paternò in provincia di Catania, tornerà a Milano nella sede di Lombardia Informatica di via Don Minzoni (zona Bovisa).

### Rinnovato il servizio call center del comune di Lucca

Recentemente a Lucca è stato rinnovato il servizio call center Voce Comune (numero 0583 4422), ormai attivo dal 2005, con l'impegno di una significativa riduzione del costo a carico dell'amministrazione senza però ridurre il livello del servizio. E' stato quindi concordato di rimodulare l'orario di apertura (dal lunedì al venerdì dalle 8.30 alle 17.30) e che la società Lucca Holding Servizi potrà svolgere il servizio, con operatori qualificati e multilingue (inglese-francese-tedesco), operando con infrastrutture tecnologiche proprie. Il nuovo contratto prevede la presenza costante presso l'Urp del Comune di uno degli operatori del call center svolgendo le consuete mansioni a vantaggio di una miglior integrazione nelle metodologie di lavoro dell'Urp. Inoltre periodicamente verrà svolta una indagine di Customer Satisfaction dedicata al monitoraggio sistematico della qualità percepita dalla cittadinanza del servizio del call center. Tutto ciò, insieme ad una riorganizza-

zione interna del servizio, ha permesso una riduzione dei costi di gestione riducendo l'impegno dell'amministrazione a 28.750 euro al mese.

### Alpitel sceglie ClickSoftware

Per aumentare efficienza e produttività della sua forza lavoro Alpitel S.p.A, uno dei principali service provider italiani nel settore Telco, ha scelto le soluzioni di mobilitazione e programmazione di ClickSoftware Technologies, fornitore leader nelle soluzioni di gestione della forza lavoro sul territorio per l'industria delle telecomunicazioni. Alpitel grazie agli ingegneri disponibili in tutto il Paese, sarà ora in grado di ottimizzare la presenza dei propri dipendenti e di condividere le informazioni con i clienti per migliorare ulteriormente la customer experience. L'implementazione di ClickSoftware permetterà ad Alpitel di fornire ai suoi clienti informazioni in tempo reale relativamente all'orario di arrivo previsto e ai progressi dei propri tecnici on site. Inoltre automatizzando i processi di programmazione degli interventi tecnici, Alpitel sarà in grado di inviare agli ingegneri con le corrette competenze e l'attrezzatura idonea per com-

**CMI CUSTOMER MANAGEMENT INSIGHTS**  
Anno 3 - N. 2 - Marzo 2014 - [www.cmimagazine.it](http://www.cmimagazine.it)

**Direttore responsabile:** Letizia Olivari  
[letizia.olivari@cmimagazine.it](mailto:letizia.olivari@cmimagazine.it)

**Hanno collaborato:** Elena Blasi, Sergio Caserta, Elisa Fontana, Roberto Grossi, Veronica Mirabella, Fabio Rossi

**Impaginazione e grafica:** Matteo Olivari  
[grafica@matteoolivari.it](mailto:grafica@matteoolivari.it)

**Sito web:** Luca Tripeni Zanforlin  
[luca@lippocastano.it](mailto:luca@lippocastano.it)

**Abbonamenti on line:**  
[www.cmimagazine.it/offerta-on-line/](http://www.cmimagazine.it/offerta-on-line/)

**Informazioni commerciali:** tel. +39 3477370379  
[commerciale@cmimagazine.it](mailto: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

pletare il lavoro direttamente alla prima visita. Grazie ai dispositivi mobile che integrano ClickSoftware, gli ingegneri potranno compilare i timesheet direttamente sul campo, fornendo un feedback più preciso e tempestivo ai sistemi CRM e HR e dedicando così più tempo al lavoro e meno alle attività amministrative. Infine, i dispositivi mobile saranno una sorta di braccio sul campo dei dipendenti permettendo di accedere in tempo reale ai sistemi di back office e alle informazioni più importanti dei clienti, oltre a comunicare con i propri colleghi on site.

### Venere.com punta sulla customer experience

Secondo una recente ricerca realizzata da Google, gli utenti per pianificare la propria vacanza navigano su internet circa 42 ore e visitano in media 22 siti. Alla luce di questi dati, Venere.com ha deciso di rivisitare la propria customer experience attraverso un piano pluriennale, che si focalizzerà sui mercati chiave, per attrarre il più possibile questo tipo di utenti e differenziarsi dai competitor.

Vincenzo Genova, brand customer relationship della Olta del gruppo Expedia, ha dichiarato: "Venere.com è percepito come lo specialista del Sud Europa e proprio da questo core market vogliamo partire per rifocalizzarci e consolidare i nostri punti di forza. Partiamo dall'Italia e i prossimi anni sarà la volta di Spagna e Francia. Vogliamo rivisitare la customer experience per approfondirne la parte ispirazionale". L'obiettivo è cercare di concentrare su Venere.com le prenotazioni degli utenti, aggiungendo alle informazioni classiche sugli hotel una serie di contenuti extra ("ispirazionali") su esperienze disponibili in loco e che diano valore aggiunto rispetto alle indicazioni più note e condivise. Vincenzo Genova ha aggiunto: "Nella creazione di questi contenuti adotteremo una strategia multipla. Avremo un team dedicato ma ci avvarremo anche dell'esperienza diretta dello staff locale di Venere.com come pure di collaboratori esterni, come ad esempio i blogger. L'obiettivo è raddoppiare l'indice di fidelizzazione entro fine 2014."

## SOLUZIONI

### Nasce Zeta social

Zucchetti ha deciso di entrare nel mercato degli Enterprise Social Network per mezzo di Zeta Social: una piattaforma di social collaboration ideata per promuovere la comunicazione all'interno dell'ambiente di lavoro. Zeta Social consente di tenere sotto controllo obiettivi, affrontare nuovi progetti costruendo i gruppi di lavoro che se ne occuperanno e facilitare la comunicazione e il coordinamento tra dipendenti anche dislocati in sedi e aziende diverse. Con Zeta Social tutti i dati e le informazioni su un progetto sono disponibili in tempo reale in un unico ambiente producendo vantaggi concreti in termini di tempo e costi. La piattaforma, inoltre, è subito pronta all'uso e disponibile, non necessita di installazioni lunghe e complicate ed è altamente personalizzabile grazie alla struttura modulare che consente di attivare solo i plug-in desiderati.

### onStage Mobile nel Gartner Vendor Landscape

La piattaforma di sviluppo di applicazioni mobili sviluppata da Bizmatica è stata inclusa da Gartner, fornitore leader di ricerche e analisi nel settore della tecnologia dell'informazione globale, nell'ultima edizione della ricerca "Taxonomy, Definition and Vendor Landscape for Mobile AD technology". OnStage Mobile® è stata riconosciuta da Gartner come esempio di Cross Platform MADP (Mobile App Development Platform) e fornisce gli strumenti adatti per realizzare e gestire applicazioni di successo con elevati requisiti di integrazione con sistemi back-end e legacy (self-care, self service, home banking, e-commerce), migliorando la customer experience. invece accade per altri prodotti MADP

### SAP Intelligence Business Operations

È la nuova soluzione che, facendo leva sulla potenza innovativa della piattaforma SAP HANA di gestione in-memory dei dati aziendali, abilita una gestione in tempo reale di tutti i processi aziendali end-to-end, inclusi quelli implementati su sistemi e tecnolo-

gie eterogenee e complesse, e quelli specifici e differenziati per la singola azienda che includono componenti e logica custom. Un vero e proprio GPS per il business, che consente di individuare dati ed eventi grezzi da sorgenti diverse e di trasformarli in informazioni contestualizzate, utili per ottimizzare le decisioni operative e rendere i processi più intelligenti e flessibili, salvaguardando al tempo stesso gli investimenti passati.

### Jabra presenta le nuove cuffie BIZ 2300 per i contact center

Jabra, leader nella produzione e commercializzazione di dispositivi audio per le comunicazioni a mani libere, ha annunciato le nuove Jabra BIZ 2300. Queste cuffie sono state studiate e realizzate per rispondere alle esigenze dei contact center che vogliono essere sempre più efficienti, innovativi e capaci di rispondere tempestivamente alle chiamate in entrata. I contact center rappresentano un elemento sempre più determinante per le aziende in quanto costituiscono spesso il primo e/o unico punto di contatto con le stesse. Diventa pertanto imprescindibile che ciascuna chiamata effettuata debba beneficiare di un audio di qualità, di assenza di rumori di fondo potenzialmente disturbanti e di celerità e flessibilità nel rispondere e risolvere i problemi di chi chiama. Grazie a Jabra BIZ 2300, ogni conversazione coi clienti sarà ora priva di incomprensioni. Queste cuffie infatti offrono elevate performance grazie all'audio wideband e alla tecnologia di cancellazione del rumore d'avanguardia (il rumore viene ridotto del 50%).

### Capgemini lancia la Digital Customer Experience

Capgemini, per supportare le aziende nell'interazione coi propri clienti, ha lanciato la Digital Customer Experience: un'offerta integrata di implementazione delle strategie di engagement digitali, piattaforme e soluzioni. L'obiettivo di Capgemini è riuscire a rispondere alle necessità delle aziende di digitalizzare le esperienze dei propri clienti, per migliorare il rapporto e la fiducia coi consumatori, di crescere e differenziarsi dai concorrenti.

# Il Community Manager

Quando si avvia una comunità on line, occorre individuare una persona, che con il suo lavoro giornaliero ne garantisca lo sviluppo e l'aderenza agli obiettivi dell'azienda. Vediamo attività, qualità e caratteristiche di questa figura.



**ROBERTO GROSSI**

Titolare di Social Media Easy  
roberto.grossi@socialmediaeasy.it

Come abbiamo visto nell'articolo del numero di febbraio, molte organizzazioni scelgono di creare e sviluppare una community attorno a un prodotto, marchio od obiettivo condiviso.

Alla base di questa decisione ci sono alcuni motivi fondamentali:

1. L'organizzazione a rete facilita e velocizza la condivisione di informazioni
2. Le community creano un senso di appartenenza e favoriscono l'impegno condiviso
3. Ottimizzazione degli investimenti
4. Riduzione dei costi

## Le attività

Il successo di una comunità online non può prescindere dal contributo del Community Manager. È proprio grazie al lavoro giornaliero di questa figura, che svolge il ruolo di collante tra la community e il prodotto o brand aziendale, che le comunità online si rafforzano, creando una identità condivisa e una fiducia reciproca tra i partecipanti. Si tratta quindi di una figura chiave per lo sviluppo di una community, che richiede diverse attività:

- Definire gli obiettivi e i risultati attesi, delimitando i confini entro i quali la comunità si deve muovere. La fase di progettazione, fondamentale in tutte le attività di marketing, acquista una particolare importanza in questo contesto, dove è necessario analizzare le caratteristiche dei partecipanti (comportamenti, bisogni e desideri, tipologia delle relazioni) e individuare un percorso per facilitare le interazioni all'interno della comunità.
- Promuovere, incoraggiare e premiare comportamenti collaborativi e produttivi, scoraggiando e limitando comportamenti negativi e al tempo stesso facilitare il confronto costruttivo di opinioni diverse.
- Valorizzare le competenze dei membri. Una comunità online è il luogo più adatto per sfruttare al meglio l'intelligenza collettiva e colmare il gap tra chi sa (e ha piacere di condividere informazioni e conoscenza) e chi non sa e vuole imparare.
- Gestire, se presenti, gli strumenti tecnici di supporto quali

forum, blog, gruppi LinkedIn, etc..

- Monitorare e misurare i risultati per consentire la valutazione delle prestazioni della community sulla base delle metriche individuate nella fase di progettazione.

Come si vede da questo elenco, la responsabilità del Community Manager non è limitata ad una semplice gestione delle infrastrutture tecnologiche, quali social networks o siti web, ma comprende anche una serie di tasks off-line. Risulta quindi più appropriato suddividere le attività del Community Manager in attività visibili ed attività "dietro le quinte" (non per questo meno importanti), piuttosto che limitarsi ad una classificazione di attività online ed offline. Una classificazione secondo questo criterio è riportata nella

Fig. 1.



Fig. 1: classificazione attività del Community Manager

## Le qualità

Ma quali sono le qualità di un buon Community Manager? Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, non è sufficiente la semplice conoscenza delle tecnologie e delle piattaforme applicative ma il ruolo necessita di competenze trasversali ad ampio raggio. Lo studio di comunità online di maggiore successo individua le best practices di un Community Manager in:

- Osservare la propria audience
- Essere regolari nella periodicità delle comunicazioni/ eventi

- Fornire valore aggiunto
- Dare delle regole
- Individuare cosa può attirare l'attenzione della community
- Coltivare e supportare le persone più collaborative ed entusiaste

## Non trascurare i problemi

Per poter attrarre gli utenti e renderli partecipi, il Community Manager deve infatti fare leva sulla comunicazione, scegliendo un linguaggio verbale adatto e chiaro agli interlocutori, e sulla capacità di "problem solving", per mediare e valorizzare i contributi e le istanze, spesso contrapposte, provenienti dai membri della community. Saper comprendere le dinamiche sociali (comportamenti, motivazioni, abitudini) e avere la capacità di costruire relazioni costituisce requisito indispensabile per chi si cimenta con questo nuovo ruolo.

Nel delineare il profilo del Community Manager ideale non si possono inoltre dimenticare caratteristiche imprescindibili quali empatia, interesse per le persone, capacità di giudizio, entusiasmo e flessibilità. Nella mente del Community Manager convivono diverse anime, come felicemente rappresentato nella **Fig. 2** tratta dal sito [www.getatisfaction.com](http://www.getatisfaction.com), quella del vigile, del giardiniere, della cheerleader, dello scultore, e altre, ognuna con specifiche peculiarità e caratteristiche.

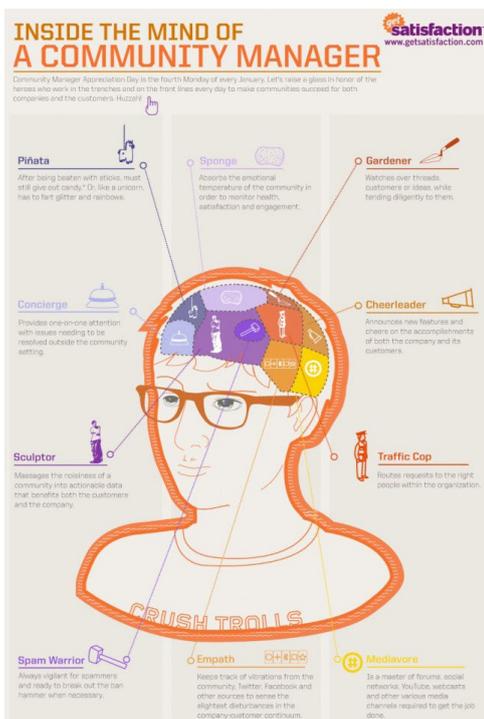


Fig. 2: nella mente di un Community Manager (fonte: [www.getatisfaction.com](http://www.getatisfaction.com))

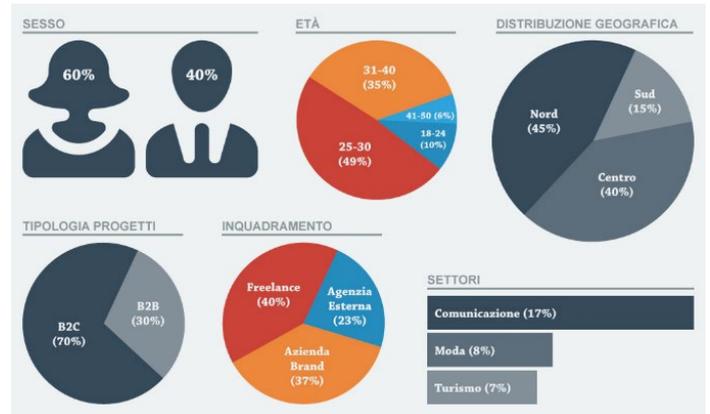


Fig. 3a: Il Community Manager in Italia (fonte: indagine Università degli Studi di Salerno)

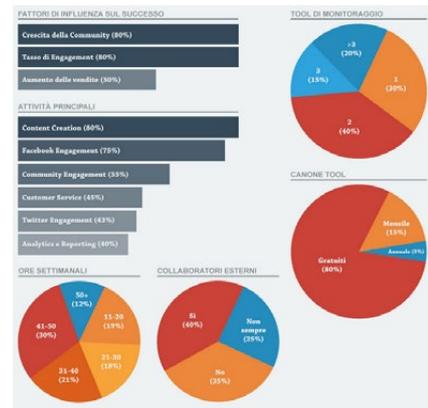


Fig. 3b: Il Community Manager in Italia (fonte: indagine Università degli Studi di Salerno)

## Le caratteristiche

Concludiamo citando i risultati di un sondaggio del 2013 sul Community Manager in Italia, promosso dall'Università degli Studi di Salerno nell'ambito del progetto 'WEB Irradiando', mostrati nelle **Figg. 3a e 3b**.

Secondo questa indagine, condotta tramite interviste a 300 partecipanti, il Community Manager in Italia è in prevalenza un freelance (40%), di sesso femminile (60%), con età compresa tra i 25 e 40 anni e che lavora nei settori comunicazione (17%), moda (8%) e turismo (7%).

Tra gli altri risultati interessanti evidenziati dal sondaggio: quello del community manager non è un task full-time: soltanto il 42% degli intervistati dedica più di 40 ore a settimana a questa attività. Inoltre il tempo dedicato allo sviluppo della community (55% delle risposte) è inferiore a quello riservato alla creazione di contenuti (80%) e alla gestione della presenza su Facebook (**Fig. 3b**).

Le principali piattaforme utilizzate sono Facebook (90% delle risposte), Twitter (50%), Pinterest (30%) e blog (30%). Il compenso annuo medio è di 20.500 € lordi.

È interessante rilevare come vi sia un certo scollamento tra l'importanza normalmente attribuita al ruolo del Community Manager e il modesto livello di retribuzione emerso dall'indagine. Si tratta purtroppo di un trend abbastanza diffuso, che coinvolge molte delle professioni che hanno a che fare con il marketing digitale e che rispecchia la scarsa convinzione con la quale nel nostro paese vengono apprezzate le opportunità offerte dai nuovi media.

# Conoscere la soddisfazione dei clienti: il caso IVS Italia

Perché molte aziende, soprattutto le piccole e medie, non monitorano l'andamento della soddisfazione dei propri clienti? I costi necessari alla realizzazione di tali indagini necessitano di budget inaccessibili? Ci sono strumenti on line che permettono di realizzare indagini in modo efficiente e a costi contenuti



ELISA FONTANA

AD C-Direct Consulting  
elisa.fontana@cdirectconsulting.it

La soddisfazione del cliente influenza il suo grado di fedeltà al brand, la sua disponibilità di spesa e anche il passaparola positivo generato dalla condivisione della sua esperienza. Non sono molte però le aziende che monitorano e misurano la soddisfazione e la qualità dell'esperienza dei propri consumatori. Peccato, perché una customer experience negativa comporta nell'86% dei casi l'abbandono da parte del cliente. Il livello di soddisfazione è quindi un indicatore importante per identificare eventuali criticità e rischi relativi all'andamento del proprio business.

Al contrario, un livello elevato di soddisfazione rappresenta una grande opportunità per l'azienda: l'84% dei consumatori è infatti disposto a pagare di più pur di avere un'eccellente esperienza come cliente e nel 55% dei casi raccomanderebbe un brand proprio per la positività della sua esperienza di cliente, non per il prezzo che ha pagato o per il prodotto che ha acquistato. Perché molte aziende, soprattutto le piccole e medie, non monitorano l'andamento della soddisfazione dei propri clienti? I costi necessari alla realizzazione di tali indagini necessitano di budget inaccessibili?



### Le survey online

In realtà, oggi sono disponibili degli strumenti che permettono di realizzare indagini tramite il canale web in modo efficiente e con costi del tutto contenuti. Alcuni esempi di tali tool hanno una versione base addirittura gratuita che offre però funzionalità limitate e versioni più complete e personalizzabili ma sempre a prezzi interessanti. Qualche nome: surveymonkey, toluna, survs, sondaggio online, eval & go. Per ottenere risposte soddisfacenti da un punto di vista quantitativo è necessario però riuscire a raggiungere il maggior numero di clienti invitandoli a rispondere all'indagine: è quindi importante, per esempio, avere il database completo degli indirizzi email, oppure un numero di accessi al sito considerevole o ancora un consistente numero di follower sui propri profili social.

Abbiamo recentemente realizzato un'indagine online per IVS Italia, il più grande gruppo italiano nel settore della ristorazione automatica, destinata ai clienti di un segmento in particolare – Office Coffee Service.

L'obiettivo della survey era monitorare il livello di soddisfazione in generale, quello relativo a prodotti e servizi, al costo, ma anche l'esperienza vissuta dal cliente tramite i diversi touchpoint, e non ultima l'awareness relativa a determinati servizi e prodotti offerti e la propensione all'acquisto degli stessi. L'indagine è stata condotta da Elena Bazzani che collabora con C-Direct Consulting in qualità di Senior Analyst. I risultati ottenuti ci hanno sorpreso sia in termini quantitativi – le risposte al questionario – sia qualitativi – l'ele-

vato livello di soddisfazione in particolare su item solitamente critici. E hanno sorpreso positivamente anche il management di IVS che dai risultati ha avuto un riconoscimento importante sul costante impegno in termini di orientamento al cliente e qualità dei prodotti e servizi offerti.

Prima di approfondire gli obiettivi e i risultati dell'indagine con Davide Calderara, Customer Service Manager di IVS Italia e committente della survey, vorrei evidenziare alcuni principali indicatori emersi che sono nettamente superiori alle medie di mercato.

Il primo è quello relativo all'invio dell'email con l'invito ai clienti IVS a rispondere al questionario di soddisfazione: il 46% delle email ricevute è stato aperto (contro una media di mercato di circa il 10%), il 13% ha cliccato sul link al questionario (contro una media di mercato che varia dallo 0,5 al 3%). Ma il dato più significativo è che quasi il 10% dei clienti ha risposto all'indagine completando il questionario di soddisfazione già al primo invito, senza ulteriori solleciti.

Anche i KPI relativi alla soddisfazione sono stati molto positivi. In particolare: "Circa la metà dei rispondenti si è dichiarata pienamente soddisfatta dell'azienda in generale, attribuendole un punteggio elevato, 9 o 10, su una scala da 1 a 10", spiega Bazani che ha rielaborato e analizzato le risposte ai questionari. "La soddisfazione ha inoltre raggiunto livelli di eccellenza per alcuni touch point strategici per l'azienda come la Puntualità nell'evasione dell'ordine, e la Cortesia del personale addetto ai rifornimenti".

Davide Calderara di IVS Italia, ci racconta quali sono stati gli obiettivi dell'indagine, i principali punti emersi e le azioni intraprese alla luce dei risultati ottenuti.

### **Quali obiettivi vi eravate prefissati nel misurare la soddisfazione e l'esperienza dei vostri clienti?**

IVS Italia non aveva ancora fatto un'indagine mirata a misurare l'indice di soddisfazione dei propri clienti. Il primo obiettivo era quindi di capire cosa pensasse il cliente non attraverso feedback destrutturati forniti dal nostro personale sul campo ma attraverso una rilevazione più oggettiva della customer experience dei nostri clienti. Un secondo obiettivo che ci eravamo prefissati consisteva nell'identificare eventuali differenze sostanziali sugli item monitorati tra le varie aree territoriali in cui IVS opera. Infine, un terzo obiettivo consisteva nell'intra-



**Davide Calderara,**  
Customer Service Manager  
di IVS Italia

### **La metodologia di rilevazione: indagine web C.A.W.I**

#### **a. Lo strumento**

La scelta di fare un'indagine web-based è stata determinata dal fatto che disponevamo di un elevato numero di email dei nostri clienti permettendoci di raggiungerne molti, in tempi rapidi e in modo meno invasivo rispetto ad un'indagine telefonica.

#### **b. Vantaggi e svantaggi**

I vantaggi delle survey online sono, a mio parere, principalmente i seguenti: tempi rapidi di attivazione, immediatezza dei risultati, possibilità di fare un numero importante di domande senza portar via troppo tempo al cliente, monitoraggio dei risultati in tempo reale.

Uno svantaggio è rappresentato dai limiti attribuibili alle domande chiuse che non permettono di rilevare eventuali criticità sollevate dal cliente tramite commenti aperti che possono emergere nel corso di un'intervista telefonica.

#### **c. Costi sostenuti a fronte dei risultati ottenuti**

Il bilancio è sicuramente positivo. I costi sono stati contenuti e accessibili anche con budget limitati a disposizione: rispetto ai risultati ottenuti il costo è assolutamente interessante e sostenibile.

#### **d. Le risposte: è preferibile che siano anonime o che il rispondente si profili?**

La nostra indagine è stata anonima anche se forse sarebbe stato preferibile permettere una profilazione del cliente per poter intervenire in modo mirato in caso di criticità emerse.

prendere azioni correttive su eventuali aree di criticità emerse dall'indagine intervenendo prontamente per farvi fronte.

### **Quali erano le vostre aspettative in termini di risposte quantitative e qualitative?**

Sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo avevamo come riferimento un test fatto precedentemente su un campione molto ridotto di clientela. La prima aspettativa era quindi di avere un volume di interviste statisticamente rilevante e significativo.

Da un punto di vista qualitativo invece l'aspettativa prioritaria era di raggiungere almeno il livello di soddisfazione ottenuto dai feedback del campione di clienti intervistati tramite il test al quale ho accennato.

Ci aspettavamo comunque risultati inferiori in termini di livello di soddi-

sfazione soprattutto in un periodo complesso come quello attuale in cui il cliente è molto più attento ed esigente alla qualità del servizio.

### **Quali sono stati i principali risultati emersi?**

I due risultati che ci hanno colpito di più sono stati l'elevato livello di soddisfazione nei confronti dei nostri addetti al rifornimento presso i clienti e anche nei confronti del personale del customer service. Tali risultati ci hanno confermato la correttezza delle scelte strategiche che abbiamo fatto: nel primo caso mandando una persona di IVS direttamente presso il cliente e non un corriere, nel secondo caso mantenendo le attività di call center al nostro interno e razionalizzandole.

### **Tali risultati vi hanno sorpreso o hanno confermato il vostro percepito?**

Ci hanno piacevolmente sorpreso perché il risultato è stato più alto di quello che ci aspettavamo: eravamo consapevoli che per il cliente fossero elementi importanti ma non al punto di influire così tanto sulla sua soddisfazione generale.

### **Avete diffuso i risultati internamente condividendoli con le aree aziendali oggetto della rilevazione?**

I risultati sono stati condivisi con i responsabili dei vari settori coinvolti sottolineando la positività del risultato stesso e sottolineando l'importanza di continuare a concentrare i nostri sforzi nel corso del 2014 per mantenere o addirittura migliorare ulteriormente il livello di soddisfazione rilevato. La diffusione di tali risultati ha rappresentato anche un elemento motivazionale per il personale di call center e degli operatori esterni addetti al rifornimento contribuendo a supportare il loro impegno quotidiano per mantenere alta la qualità del servizio e l'orientamento al cliente.

### **Dai risultati sono emerse aree critiche o spunti di miglioramento?**

L'indagine non ha fatto emergere aree critiche particolari ma ci ha fornito di-

versi spunti di miglioramento. Uno in particolare: è emerso l'interesse dei nostri clienti verso altri prodotti aggiuntivi al caffè, e questo rappresenta per noi un'opportunità che vogliamo sviluppare. Stiamo infatti lavorando a livello di call center per informare il cliente della disponibilità di tali prodotti aggiuntivi, abbiamo inoltre modificato il software per dare maggiore visibilità agli operatori sui prodotti ordinati nel tempo dal cliente, infine intraprenderemo delle iniziative di comunicazione specifiche per dare maggiore rilevanza a tali prodotti.

### **Avete utilizzato o avete intenzione di utilizzare lo strumento di online survey anche per altre tipologie di indagini non rivolte al cliente finale?**

Sì, in soli due mesi l'abbiamo già utilizzato in altre due occasioni: per un'indagine interna rivolta ai dipendenti e per inserire e rielaborare le risposte di un'indagine effettuata sul campo dai nostri ispettori, finalizzata a rilevare le aspettative del cliente in merito a nuove tipologie di bevande calde e innovazioni tecnologiche sui distributori.

### **Avete intenzione di monitorare la Customer Experience in modo più continuativo e strutturato?**

Sicuramente sì perché questi risultati ci hanno fornito un notevole stimolo a misurare periodicamente la soddisfazione dei nostri clienti. Vorremmo anche trovare una modalità adeguata per misurare la soddisfazione sugli utilizzatori di distributori automatici di più grandi dimensioni.

### **In sintesi: la sfida è mantenere tali risultati o migliorarli ulteriormente?**

Direi entrambe le cose: mantenere alto il livello di soddisfazione in un periodo così difficile è sicuramente la prima sfida. Migliorarli ulteriormente è ovviamente l'obiettivo finale.

### **Chi è IVS Italia**

Con una storia trentennale, IVS Italia è oggi il più grande gruppo italiano nel settore della ristorazione automatica. Il Gruppo IVS ha oltre 140 mila distributori automatici che erogano ogni anno più di 700 milioni di consumazioni presso uffici, piccole, medie e grandi aziende, scuole, centri fitness, enti e luoghi pubblici di grande passaggio. 35mila sono i distributori di bevande calde, 40mila di bevande fredde, tramezzini, snack dolci e salati, yogurt, gelati ed oltre 60 mila macchine di piccole dimensioni. È il primo Gruppo italiano per fatturato e copertura territoriale con oltre 2.000 collaboratori, di cui 1.200 sono dedicati ai servizi di rifornimento, assistenza tecnica e customer care, e una flotta di 1.500 veicoli. IVS è sempre più vicina ai propri clienti grazie alle sue 42 filiali in Italia, Francia e Spagna.





Istituto Internazionale di Ricerca  
Know-how. People. Results

Evento Unico



# Contact Center & CRM Forum

2<sup>a</sup> edizione

10 nuove  
best practice:  
BNL Gruppo BNP Paribas  
Decathlon  
ENEL Energia  
Feltrinelli  
GDF SUEZ Energie  
MediaShopping  
PosteMobile  
UniCredit  
Vodafone  
Zodio

Consolidare la **convergenza dei canali di relazione**  
per facilitare la **customer interaction**

17 giugno 2014

Milano

ATA Hotel  
Executive

Scopra come guidare il *Customer Journey* verso scelte più *profittevoli* per l'Azienda, e come:

- Strutturare gli strumenti di interazione secondo le logiche della **cross-canalità**
- Trasformare **chat** e **call back** in tool con potenzialità **push**
- Mantenere inalterata la **brand awareness** attraverso la proliferazione dei canali
- Costruire una road map per il **Social CRM**
- Aumentare la *caring perception* contenendo i costi

2 tavole rotonde sui topic più critici:

## Contact Center

Gestire l'integrazione  
Conoscere gli strumenti a supporto  
Impatti sulle risorse umane

## Cross-Canalità

Sviluppare l'organizzazione interna  
Superare il concetto di divisione tra  
relazioni in-store e relazioni online  
Misurare la fidelizzazione



IIR | Tel. 02 83847627  
info@iir-italy.it | www.iir-italy.it

Seguici su:

Silver sponsor



Media Partner



5 buoni motivi per diventare sponsor

1. Promuovere il suo Brand
2. Stabilire nuove relazioni commerciali
3. Diventare Leader di mercato
4. Fidelizzare i suoi clienti
5. Differenziarsi dalla concorrenza

Volete anche voi diventare  
Sponsor ed Espositore?

Per informazioni:

**Eleonora Pagliuso**

Tel. 02 83847265 | eleonora.pagliuso@iir-italy.it

# Gestire le persone, misurare le performance



Molte strutture di Contact Center hanno avviato da tempo processi di valutazione centrati sull'individuo prima ancora che sulla struttura. Si tratta di un processo delicato, ma l'esperienza di questi ultimi anni ha dimostrato che i vantaggi sulla crescita del capitale umano sono quantificabili e il ritorno sull'investimento è certo.

## FABIO ROSSI

Consulente  
frossi@ebcconsulting.com

**C**i sono molti modi per misurare il valore di un Contact Center. I sistemi più tradizionali misurano le prestazioni e la qualità a partire da informazioni aggregate ed esprimono il risultato del sistema nel suo complesso, oppure le informazioni di dettaglio aggregate in vario modo fino al singolo operatore. Il livello di soddisfazione della clientela, i tempi di attesa e di risposta, sono tutti esempi di come sia possibile misurare la prestazione di un Contact Center. Queste informazioni, tuttavia non danno informazioni sulla persona, non permettono di capire le cause e quindi non permettono di dare un feedback efficace all'operatore consentendogli di crescere e di migliorarsi. Per questo motivo, molte strutture di Contact Center hanno avviato da tempo processi di valutazione centrati sull'individuo prima ancora che sulla struttura.

### Un processo delicato

La valutazione del personale è un processo molto delicato e difficile perché persegue l'obiettivo di cogliere una realtà complessa com'è la personalità umana, all'interno di un sistema statico e circoscritto (il sistema di valutazione). Immaginiamo che il sistema di valutazione sia un faro puntato sulla persona e che la misura del risultato sia la misura

dell'ombra proiettata dalla persona. Il sistema di valutazione (sia che si tratti di un questionario, sia che si tratti di un sistema di assessment strutturato) fa luce su una o più caratteristiche della persona in modo tale da poterne misurare in qualche modo la proiezione che la persona dà di sé sul luogo di lavoro. Seguendo questa metafora, il risultato della valutazione dipende dall'intensità e dall'angolazione da cui proviene la fonte di luce. Il modo migliore di valutare correttamente una persona è quello di cercare diverse prospettive in modo da raccogliere un quadro il più possibile ricco e completo.

Per avere un quadro di valutazione completo è necessario poi assicurarsi che le metriche di valutazione siano concentrate sulle attività, sull'atteggiamento e mirino a individuare la qualità complessiva della persona.

Un altro aspetto importante da considerare è che il sistema di valutazione deve essere un sistema di misura corretto e ripetibile ma che si differenzia dagli strumenti di misura tradizionali. Questi infatti, devono influenzare minimamente l'entità che vanno a misurare, mentre i sistemi di valutazione del personale hanno, al contrario, l'obiettivo di influenzare fortemente l'ambiente che vanno a misurare. Un sistema di valutazione del personale efficace, infatti, offre già di per sé gli spunti al valutato per comprendersi e migliorarsi.

In quest'ottica il sistema di valutazione non è un sistema esterno ma è uno strumento di partecipazione attiva del dipendente che viene messo al centro del proprio percorso di crescita.

## Quale sistema scegliere?

Fatte queste premesse, bisogna ricordare che vi sono diversi sistemi di valutazione che si possono scegliere in base alla finalità che si vuole perseguire. La domanda che è sempre necessario porsi quando si realizza un sistema di valutazione è: "Come intendiamo utilizzare i risultati della valutazione? Quali processi si devono attivare?"

I sistemi di valutazione più noti e più utilizzati sono:

- Valutazione delle competenze
- Valutazione delle prestazioni
- MBO (cioè Gestione per obiettivi, che comporta la Valutazione degli obiettivi raggiunti)

## Valutazione delle competenze

La valutazione delle competenze è un sistema di valutazione di caratteristiche personali dell'individuo che viene valutato (le competenze appunto). Il sistema di valutazione è rivolto a misurare caratteristiche che l'individuo è in grado di esprimere. L'obiettivo della valutazione delle competenze è quello di prevedere come la persona si comporterà in un determinato contesto sulla base dei comportamenti osservati. La valutazione delle competenze è la fotografia della persona dalla quale si vuole prevedere come la persona agirà nel proprio ruolo.

## Valutazione delle prestazioni

La valutazione delle prestazioni, invece, è un sistema di valutazione dei comportamenti rilevati in un certo periodo di tempo. Le prestazioni sono pertanto una serie di comportamenti effettivamente riscontrati nella persona durante un arco di tempo predefinito. Se dovessimo riferirci a un atleta, una prestazione potrebbe essere il tempo registrato per percorrere 100 metri piani. Oppure la capacità di superare un momento di crisi durante una gara.

## Valutazione degli obiettivi per MBO

La valutazione degli obiettivi si concentra sulla verifica del grado di raggiungimento di una serie di obiettivi concreti precedentemente definiti e concordati con il soggetto verificato. Di solito, al raggiungimento dell'obiettivo, sono collegati dei premi. La valutazione degli obiettivi si concentra quindi sul "Cosa" mentre le prestazioni si concentrano maggiormente sul "Come" e la valutazione delle competenze si concentra sul "Chi".

## Dipende cosa si misura

Prendendo, ad esempio, un pilota di aerei, le competenze esprimono il profilo della persona nel proprio ruolo e ne valutano l'attitudine ad essere un bravo pilota, la valutazione delle prestazioni invece verifica come il pilota si è comportato durante il lavoro, come ha saputo rispondere alle sollecitazioni, mentre la valutazione dell'obiettivo si

concentra sugli obiettivi, quali, ad esempio, il rispetto dei tempi, il consumo di carburante, ecc.

Facendo riferimento a un operatore di Contact Center Outbound, la valutazione delle competenze si riferisce alla valutazione delle sue caratteristiche personali, ad esempio, la sua capacità di comunicazione. La valutazione delle prestazioni si concentrerà sui comportamenti registrati durante un periodo di osservazione, ad esempio, la chiarezza comunicativa, la proprietà di linguaggio, l'uso della voce, la cadenza dialettale, ecc. mentre la valutazione degli obiettivi si soffermerà, sul risultato utile per l'azienda derivante dalle capacità comunicative, ad esempio, la fidelizzazione della clientela o il numero di appuntamenti fissati in caso di Contact Center Outbound. Come si può notare, sebbene i tre sistemi di misura siano tra di loro collegati, le considerazioni a cui portano, anche a seguito di un risultato positivo o negativo, sono diverse.

## Misurare la prestazione

Ritorniamo a questo punto alla valutazione delle prestazioni; come si è accennato in precedenza, la misura della prestazione è la misura di comportamenti oggettivi, che si ritengono importanti per il ruolo ricoperto. Il progetto di realizzazione del sistema di valutazione delle prestazioni, si deve orientare in modo diretto all'efficacia e ai comportamenti rilevati nel corso dello svolgimento delle attività di Contact Center. Il sistema deve trasferire le caratteristiche della persona durante lo svolgimento del proprio ruolo in comportamenti oggettivi osservabili su un determinato periodo di tempo. La prestazione offerta nella gestione della telefonata è la sintesi di un insieme di caratteristiche che investono la realtà più profonda della persona che si sta valutando.

Il grado di valutazione deve essere realizzato utilizzando il metodo dei "livelli di espressione del comportamento".

In base a questo sistema, la caratteristica che si va a misurare viene valutata attraverso livelli che esprimono comportamenti osservabili.

A titolo d'esempio, viene riportato il grado di valutazione della capacità di persuasione (*stile di negoziazione*):

- Livello 1 - Non prova praticamente mai a convincere il cliente
- Livello 2 - Non investe particolare energia per convincere il cliente, quindi le sue azioni hanno scarsi risultati
- Livello 3 - Nonostante l'impegno, quando si prodiga per convincere il cliente per una soluzione o per una proposta non sempre ha successo
- Livello 4 - Quando individua una soluzione o deve fare una proposta, espone con chiarezza e pertinenza la sua opinione e questo molto spesso porta al successo
- Livello 5 - È dotato di grandi capacità di persuasione, le soluzioni che trova e le proposte sono sempre ben accettate dal cliente

15

AREA COMPETENZA	ATTRIBUTO PRESTAZIONALE
Area Cognitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attenzione</li> <li>- Consapevolezza</li> <li>- Problem Solving</li> <li>- Analisi</li> <li>- Sintesi</li> </ul>
Area Emozionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Energia</li> <li>- Gestione della pressione</li> <li>- Onestà</li> <li>- Autocontrollo e gestione dello stress e dei conflitti</li> <li>- Energia mentale e atteggiamento positivo - generale</li> </ul>
Area Ideativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flessibilità</li> <li>- Propensione al cambiamento</li> </ul>
Area Realizzativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilità</li> <li>- Professionalità</li> <li>- Motivazione</li> <li>- Programmazione e controllo nella telefonata</li> <li>- Programmazione e controllo nell'ambiente di lavoro</li> <li>- Decisione</li> <li>- Iniziativa</li> <li>- Orientamento all'obiettivo</li> <li>- Tempi di risposta</li> <li>- Formula di saluto</li> <li>- Formula di chiusura</li> <li>- Ascolto attivo</li> <li>- Controllo della conversazione</li> <li>- Empatia</li> <li>- Team Work</li> <li>- Negoziazione - ricerca di un compromesso</li> <li>- Negoziazione - Capacità di persuasione</li> <li>- Leadership</li> <li>- Comunicazione - generale</li> <li>- Comunicazione - Chiarezza</li> <li>- Comunicazione - uso della voce</li> <li>- Comunicazione - proprietà di linguaggio</li> <li>- Comunicazione - cadenza e uso del dialetto</li> </ul>

Questo sistema è più naturale del sistema di valutazione con scala fissa in quanto permette di lavorare su modelli di comportamento condivisi e chiaramente osservabili.

### Le aree comportamentali

Un esempio di sistema di valutazione delle prestazioni di un operatore di Contact Center prevede una suddivisione di elementi valutabili raggruppati in aree comportamentali.

Elenchiamo di seguito i raggruppamenti utilizzabili:

- Area Cognitiva
- Area Relazionale
- Area Realizzativa
- Area Emozionale
- Area Ideativa

Per ciascuna area è poi possibile definire elementi di osservazione con i quali valutare la prestazione di un Operatore (vedi tabella).

### Scala di valutazione

Per ciascun attributo prestazionale va creata la scala di valutazione basata sui livelli osservabili di espressione del comportamento. Affinchè il processo di valutazione sia efficace per la gestione delle persone, deve concludersi con una sessione di feedback durante il quale i valutatori condividono e commentano l'esito della valutazione e concordano delle azioni di miglioramento.

La valutazione delle prestazioni è sicuramente molto efficace in quanto crea un legame molto concreto tra le caratteristiche personali dell'operatore e i risultati concreti del suo lavoro, quindi non costituisce un giudizio sulla persona ma sul suo operato, lasciando aperto lo spazio alla possibilità di migliorare le prestazioni in futuro e di crescere.

Tuttavia la prestazione non è un indicatore affidabile per prevedere come un operatore si comporterà in futuro o in un contesto diverso da quello in cui viene valutato.

La valutazione delle prestazioni non si presta nemmeno a una politica di premio per il risultato, in quanto non si concentra sui risultati, ma su come questi risultati sono stati ottenuti. Da un punto di vista operativo, comunque, sia che si avvii un processo di valutazione delle competenze, delle prestazioni o di MBO, l'esperienza di questi ultimi anni ha dimostrato che i vantaggi sulla crescita del capitale umano sono quantificabili e il ritorno sull'investimento è certo.



## HANNO RISPOSTO:



**ADP Italia**  
Nicola Uva  
Strategy e  
Marketing  
Director



**Aspect Software**  
Paola Annis,  
Senior Solutions  
Consultant



**IBM Italia**  
Domenico Testa  
Brand Leader  
Collaboration  
Solutions Software  
Group



**Inaz**  
Mario Cappelli  
Direttore Risorse  
Umane e  
Organizzazione



**Nice**  
Mariangela Massidda  
Business  
Development  
Executive



**Network  
Contacts**  
Lelio  
Borgherese  
Presidente e AD



**Reitek**  
Massimiliano Salin  
Direttore  
Commerciale



**Xerox**  
Roberto Montandon  
Vice President Xerox  
CBPO South Europe

## *In che modo la gestione delle persone e la valutazione delle performance possono contribuire a conciliare le esigenze di contenimento dei costi e la qualità dei servizi?*

**ADP Italia** Le aziende, che oggi adottano sistemi di valutazione, preferiscono integrare nelle schede di rilevazione delle performance dei propri dipendenti anche dati esterni, attraverso giudizi diretti e indiretti sulla qualità del servizio/prodotto fornito, espressi per esempio dai clienti. In questo modo, andando a misurare la prestazione laddove il servizio viene erogato e utilizzato, è possibile evitare approssimazioni legate a parametri di sola misurazione interna. L'adozione di questi indicatori vale anche per i dipendenti che non hanno un contatto diretto con il clienti (i.e. il personale amministrativo) poiché il loro lavoro, se svolto in modo adeguato e nei tempi corretti, ha certamente un'incidenza sulle prestazioni generali dell'azienda e sul grado di soddisfazione del pubblico esterno. Tutto ciò può essere gestito in modo integrato all'interno di un'unica sessione di valutazione che tiene conto di diversi aspetti: da quelli più direttamente misurabili come gli obiettivi, a quelli più soft come il livello di competenza raggiunto, la capacità di relazionarsi con gli altri, i rapporti con l'esterno. Gli elementi raccolti contribuiscono a creare un punteggio in base al quale le aziende possono prendere delle decisioni sia riguardanti l'erogazione di una quota variabile della retribuzione, sia di scatti salariali di merito o di livello.

**Aspect** Una gestione accurata e ottimizzata del personale in termini di performance, aderenza ai turni e rispetto della pianificazione, ha un impatto diretto sulle due variabili, oggi al centro dell'attenzione: il controllo dei costi, per non creare situazioni di over-staffing - una pianificazione inefficiente porta a uno spreco di risorse che potrebbero essere diversamente utilizzate - e la qualità del servizio offerto - per una pianificazione accurata e per non correre il rischio di under-staffing, con conseguenti tempi lunghi di attesa, abbandoni di chiamate e insoddisfazione dei clienti finali e degli operatori. Ancora più importante è valutare le performance individuali e di gruppo: solo quando gli obiettivi di ciascun operatore sono misurabili, e riflettono gli obiettivi di supervisor, team leader e del business aziendale, allora significa che si è introdotto un vero e proprio processo continuo di ottimizzazione, che porta vantaggi immediati (soddisfazione e retention del personale, possibilità di legare le performance a bonus e malus), ma che soprattutto, a lungo termine, consentirà al personale di crescere professionalmente e migliorarsi.

**IBM Italia** In alcuni settori industriali la produttività complessiva e la qualità del servizio reso dipendono direttamente dall'attenzione posta nella selezione nello sviluppo delle competenze dei dipendenti. La valutazione delle prestazioni deve indicare ai collaboratori le aree dove è necessario un miglioramento dei risultati conseguiti, fornendo nel contempo gli strumenti concreti per accrescere le proprie abilità. Nei ruoli a bassa specializzazione è poi essenziale selezionare i candidati ponendo attenzione in particolare alle loro capacità innate, come ad esempio i tratti comportamentali, che possono risultare determinanti per il successo in una determinata posizione. Una corretta valutazione di questi aspetti è tanto più determinante dal momento che si tratta di attitudini difficili da migliorare, ma che spesso risultano cruciali per il conseguimento di buone prestazioni. Infine, gli incentivi dovrebbero rispondere e adattarsi in modo flessibili alle aspettative dei singoli, non riducendosi esclusivamente all'elemento retributivo.

**Inaz** Quantità e qualità si possono conciliare anche adottando un buon sistema di performance management. Il primo passo per realizzare tale sistema è comunicare in modo efficace gli obiettivi dell'azienda e del reparto: questo rende possibile trasmettere il "senso di ciò che si fa", quindi il senso delle attività di ciascuno, passando così dall'orientamento al compito all'orientamento all'obiettivo. Su questa base si può impostare la valutazione delle performance, che aiuterà a individuare, per ciascuna risorsa, punti di forza e aree di miglioramento. A mio avviso è importante il passaggio, che qui avviene, da una "incompetenza inconsapevole" a "incompetenza consapevole", che produce un percorso di cambiamento auto-diretto e una crescita della professionalità individuale che, alla fine, faciliteranno l'aumento di efficienza e quindi il contenimento dei costi. A margine sarà comunque necessario trasmettere un orientamento al futuro e realizzare un ambiente di equità e giustizia.

**Network Contacts** Un adeguato sistema di misurazione e valutazione delle performance permette una gestione più efficace sia delle risorse sia dei processi organizzativi. Avere massima attenzione alle performance di gruppo o individuali ci permette di promuovere in real time processi di miglioramento, in cui le persone partecipano attivamente e contribuiscono perché lo ritengono parte integrante del proprio ruolo. Come? Network Contacts focalizza principalmente la sua attenzione sull'analisi puntuale del quadro delle performance in essere e sull'analisi delle cause delle eventuali criticità operative ed il loro relativo impatto sui costi. La nostra filosofia si fonda su investimenti costanti e significativi in tecnologie, in formazione professionale, in ricerca e sviluppo di nuovi servizi, in dotazioni infrastrutturali. In particolare, l'engagement e la formazione continua è per Network Contacts la vera garanzia di una performance operativa eccellente. Per questo l'Azienda investe in programmi formativi, finalizzati all'acquisizione di know how manageriale e tecnico arrivando ad erogare solo nell'ultimo anno circa 100 mila ore di formazione e promuovendo iniziative volte a stimolare l'innovazione interna.

**Nice** Incentivare le persone di un customer care a diventare parte integrante del successo di una azienda è fondamentale per raggiungere obiettivi di efficienza e qualità. Gli agenti che hanno maggiore visibilità dei propri risultati e/o di quelli del proprio team si sentono motivati a raggiungere i targets periodicamente fissati, siano essi di qualità o di vendita. Monitorare le performances dei team di supporto aiuta inoltre a comprendere meglio quali processi interni devono essere migliorati, quali possono essere portati a esempio e a individuare quali sessioni di coaching occorre organizzare per coprire le mancanze individuate.

**Reitek** Talvolta basta poco: siamo sicuri che in tutte le organizzazioni di contact center, in-house aziendali o in outsourcing, venga data corretta visibilità al personale delle proprie prestazioni e di quelle di gruppo? La tecnologia permette di trasferire la conoscenza necessaria per analizzare ed eventualmente intervenire sul modello organizzativo oltre che su puntuali indicatori di efficacia, efficienza e qualità. In alcuni case studies Reitek è bastato questo, insieme ad accorgimenti come la gestione dei picchi di carico inbound, delle fasce orarie e degli algoritmi di chiamata outbound, per riscontrare incrementi notevoli di produttività e qualità del lavoro.

**Xerox** Le azioni di contenimento dei costi, se da un lato garantiscono al nostro cliente un servizio vantaggioso, non possono prescindere da obiettivi di miglioramento della qualità, all'interno del luogo di lavoro misurati con specifici KPI grazie ai quali il cliente valuta i risultati dell'outsourcer. Anche grazie al suo solido impegno nel campo della ricerca e dell'innovazione, Xerox offre soluzioni all'avanguardia in grado di anticipare e soddisfare le esigenze dei propri clienti in continua evoluzione. XAPI (Xerox Agent Performance Indicator) è un esempio concreto di innovazione che Xerox, attraverso i suoi ricercatori di Grenoble (il principale centro di ricerca europeo del gruppo) ha introdotto verso questa direzione. XAPI rappresenta uno strumento di supporto all'operatore di contact center per la visione in tempo reale dell'andamento delle proprie performance. Questo semplice strumento permette da un lato di acquisire consapevolezza dell'effettivo impatto del proprio lavoro sulle performance generali, mentre da un altro lato, quello relazionale a nostro avviso maggiormente importante, ha generato una maggiore proattività da parte dell'operatore nel coinvolgimento del suo team leader: conoscere in tempo reale quello che sta accadendo permette un confronto più efficace ed un'immediata azione di miglioramento.

## *Su quali indicatori si concentrano le aziende per la misurazione delle performance del personale nei contact center? E quali soluzioni sono a disposizione?*

**ADP Italia** Fino a qualche anno fa gli addetti dei call center erano valutati in base al numero di telefonate a cui riuscivano a rispondere: la valutazione delle performance del dipendente era dunque correlata al numero di telefonate che, nel minor tempo possibile, riusciva a evadere avendo l'azienda l'obiettivo di diminuire i tempi di attesa dell'utente. Ciò andava chiaramente a discapito della soddisfazione del consumatore poiché le risposte ai suoi quesiti non esprimevano un grado di competenza sufficiente, a danno della qualità del servizio erogato. È opinione condivisa che negli ultimi anni il servizio generale dei call center sia migliorato; oggi le aziende focalizzano buona parte delle risorse e della loro attenzione su questo servizio che rappresenta il primo biglietto da visita nei confronti del pubblico. In questo ambito il livello di soddisfazione del cliente diventa un fattore primario e rappresenta l'elemento principale di misurazione delle performance del dipendente addetto. Nei call center i sistemi di rilevazione della qualità del servizio erogato sono fondamentali e per le aziende disporre di personale qualificato, in grado non solo di evadere le chiamate nei tempi stabiliti ma soprattutto di comprendere la natura del problema segnalato e risolverlo, rappresenta un vantaggio competitivo notevole. Esistono infine diverse soluzioni adattabili alle aziende di qualunque dimensione che ADP è in grado di strutturare e sviluppare in relazione ai fattori che l'organizzazione decide di prendere in considerazione per erogare un servizio di call center adeguato alle aspettative dei suoi clienti.

**Aspect** I principali indicatori di performance riguardano la sfera telefonica e di contatto (tempi medi di gestione/risoluzione, tempi di attesa, first call resolution, ecc.) e quella di Workforce Management (l'aderenza ai turni, i tempi di staffing e i parametri di produttività individuale e di gruppo). Aspect vanta un portafoglio di prodotti completo per la Workforce Optimization, con soluzioni completamente integrate, e indipendenti dall'infrastruttura di contatto, che coprono il workforce management evoluto, il quality monitoring, il performance management, speech analytics di ultima generazione e sistemi di e-learning, per abilitare tecnologicamente il processo di ottimizzazione dell'azienda "contact center". Ad esempio la ricorrenza di una particolare parola o frase nel sistema di speech analytics innesca in automatico un'esigenza di e-learning su un operatore o gruppo di operatori, che viene posizionata nel momento migliore secondo le previsioni del WFM, aumentando così la qualità del servizio offerto e la soddisfazione di operatori e clienti. La tecnologia è pronta e le aziende stanno preparando i processi di supporto che renderanno questo approccio l'unico possibile in un contesto di continuo miglioramento della qualità e di attenzione ai costi.

**IBM Italia** Nella nostra esperienza, nei call center nessuna, o scarsa attenzione, viene posta ad elementi più qualitativi, quali la qualità del dialogo con gli interlocutori, il linguaggio utilizzato, il livello di cortesia, e così via. Si tratta tuttavia di fattori che possono risultare determinanti nel livello di soddisfazione del cliente: non va dimenticato che molto spesso gli operatori dei call center sono l'unico punto di contatto dei clienti con l'organizzazione e rivestono pertanto un ruolo cruciale nell'acquisire nuovi clienti e nel ridurre il tasso di abbandono, che in determinati settori industriali, quali ad esempio la telefonia, ha assunto proporzioni notevoli. IBM grazie all'acquisizione di Kenexa mette a disposizione una linea di assessment specializzata nel valutare le caratteristiche comportamentali dei candidati, e dei dipendenti, dei call center, permettendo di individuare le persone in grado di condurre nel modo migliore la conversazione con i propri interlocutori. Questi assessment possono essere adattati alle esigenze di ciascuna azienda, e riducono il tasso di turnover dei dipendenti, migliorando il livello di professionalità ed esperienza degli operatori. IBM propone inoltre sistemi di Performance Management, che, accanto alle classiche funzioni di misurazione delle prestazioni, permettono di definire un piano di crescita professionale e si integrano con sistemi di Learning Management che operano sulla base di curriculum identificati in base al ruolo, al livello di competenze e gap dell'individuo rispetto agli skill richiesti.

**Inaz** I parametri di misurazione della performance nei contact center, in modo non dissimile da quelli che si adottano in altre realtà, a mio avviso possono essere: il numero di contatti effettuati, il grado di soddisfazione dei clienti dopo il contatto, il numero di problemi risolti attraverso l'assistenza telefonica. Questi dovrebbero essere anche gli obiettivi assegnati in fase di performance management a livello aziendale, di reparto e individuale per ogni risorsa. Stabilito ciò, sarà possibile effettuare le valutazioni delle performance. In casi come questo il software gestionale giusto può fare la differenza: in primis per allineare e confrontare i vari parametri di misurazione con gli obiettivi, per avere una chiara visione dei traguardi raggiunti e delle aree di miglioramento; in secondo luogo per applicare i criteri di valutazione in modo che il sistema premiante sia corretto ed equo. In Inaz implementiamo e miglioriamo continuamente il nostro software gestionale HR, sviluppato in base alle best practice interne e dei nostri clienti.

**Network Contacts** Il rispetto dei tradizionali KPI quantitativi è parte del DNA degli operatori di Network Contacts e le nostre energie vanno nella direzione di assicurare crescenti livelli di performance della componente qualitativa del servizio. Ed il vantaggio è duplice. Nello specifico, indicatori come ad esempio la QP (qualità percepita) e l'OCS (one call solution) sono proxy potenti anche del livello di presa in carico da parte dei consulenti e dei Team Leader della propria missione, del senso di responsabilità e del servizio al cliente, ossia dei veri driver della performance. Su questo terreno, la progressiva introduzione di dinamiche di gamification costituisce una prospettiva interessante su cui stiamo lavorando, anche in relazione alle caratteristiche delle nostre persone, in larga parte rappresentanti della cosiddetta "Millennial Generation" o "Generation Y". Il performance management richiede un valido controllo sulle dinamiche operative aziendali ed è una delle funzioni più importanti da esercitare per chi gestisce un'organizzazione complessa. Questo è possibile anche grazie all'utilizzo di una intranet basata sulla piattaforma Microsoft Sharepoint, utile per tracciare tutti i processi aziendali e per monitorare le performance di ogni team. Disporre di una tale piattaforma, incentiva la collaborazione, ottimizza i tempi dedicati alla comunicazione, favorisce lo sviluppo del business tramite l'apporto di idee provenienti da ogni livello funzionale dell'azienda, con conseguente valorizzazione del capitale umano.

**Nice** Le aziende sono interessate a capire quanto a lungo i clienti vengono tenuti in coda, quanto dura in media una telefonata ( AHT), se il problema del cliente è stato risolto la prima volta che ha contattato il contact center ( First Call Resolution) o se ha dovuto richiamare più volte, vogliono monitorare la customer satisfaction e avere una indicazione precisa anche delle prestazioni di vendita e upsell. NICE Performance Management (NPM) è lo strumento giusto per allineare le performances del personale dei contact centers agli obiettivi aziendali. È una soluzione in grado di aggregare informazioni da diverse fonti e presentare in un'unica interfaccia il risultato della correlazione dei dati. L'interfaccia può essere visualizzata dall'agente che avrà piena visibilità dei propri risultati individuali e dai managers che avranno invece una visibilità a livello di team. NPM permette di definire goals giornalieri, condividere best practices e raccomandare specifiche sessioni di training. A questo si aggiungono elementi di gamification che incentivano ulteriormente gli agenti a raggiungere i propri obiettivi

**Reitek** Mercati diversi evidenziano fra i vari clienti Reitek l'adozione di KPI e 'best practice' differenti. La resa oraria -il numero di richieste gestite/contratti venduti nei 60 minuti- rimane uno degli indicatori principe per inbound o outbound. In linea con l'evoluzione delle Customer Operations, ai classici indicatori telefonici si integrano metriche di marketing e di customer care: diventa sempre più facile vedere il tempo medio di attesa in coda associato al Customer Satisfaction Index o al Net Promoter Score di un'azienda. Particolari servizi di contact center, vedi il settore Finance e il Credit Management, prendono in considerazione anche parametri normativi, qualitativi o quantitativi esclusivi del business (es. Phone Collection). La tecnologia non si sostituisce alle persone ma le supporta, può far emergere sacche di inefficienza, incrementare la produttività ed evidenziare le migliori prestazioni del personale. È il caso ad esempio delle attività di presa appuntamenti, della gestione di agende per filiali e professionisti distribuiti sul territorio, dell'automatizzazione delle interazioni più semplici grazie a strumenti come le call back e le survey. Le risorse più esperte e specializzate possono essere riallocate a servizi di maggior valore, magari prevedendo un customer care o un help desk a più livelli.

**Xerox** I principali indicatori su cui oggi le aziende di contact center si concentrano sono quelli che esprimono il livello di qualità del servizio, di cui è esempio Net Promoter Score, indicatore che sta diventando sempre più importante per verificare il grado di soddisfazione dell'utente o quanto consiglierebbe il servizio ricevuto ad un suo amico: questo indicatore ha un riflesso diretto sul core business del cliente. Indicatori più tradizionali sono invece quelli specifici per il business del cliente e possono andare dalla risoluzione della problematica in un'unica chiamata inbound, al tempo di attesa dell'utente prima della risposta dell'operatore; anche questi ultimi contribuiscono ai risultati di business del cliente, anche se sono prevalentemente utilizzati per misurare l'outsourcer, quindi definibili KPI di secondo livello. Una soluzione che Xerox ha introdotto è la possibilità di utilizzare l'innovazione di strumenti o di processi di gestione di ambito contact center per reimpostare la relazione con il cliente, basata su indicatori che provocano un impatto diretto sul business e non più su quelli di secondo livello. Attraverso un innovativo approccio contrattuale, Xerox crea un fondo di innovazione al fine di finanziare strumenti personalizzati sulle esigenze del cliente, per poter ottenere importanti risultati che successivamente saranno condivisi tra il cliente e Xerox in un'ottica di benefit sharing. Esempio pratico è lo sviluppo di un self-service tool, nel quale l'utente può più semplicemente trovare le risposte alle sue problematiche ed evitare quindi di contattare il call center.





con il patrocinio di



# Osservatorio Customer Experience

Cosa vogliono i clienti italiani,

cosa chiedono le aziende

10 aprile 2014

Centro Svizzero  
via Palestro, 2  
Milano

Sponsor Osservatorio



Sponsor evento



INTERACTIVE INTELLIGENCE  
Deliberately Innovative



Partner organizzativo: **L'Ippocastano**

## GLI SPECIALI DI CMI 2014

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

gennaio/febbraio	Big data & Analytics nella relazione con il cliente
marzo	Gestire le persone, misurare le performance
aprile	Customer Experience e multicanalità
maggio	Cloud Contact Center
giugno	Business Process Outsourcing
luglio/agosto	Sondaggi, indagini, misurare la qualità
settembre	La gestione della conoscenza
ottobre	Oltre il telefono: chat, sms e app
novembre	Contact Center e Social Media
dicembre	Workforce Management

# La misurazione delle prestazioni nel customer management

Avere prestazioni elevate, stabili e omogenee lungo i diversi canali è il segreto per far i clienti felici e per migliorare i risultati aziendali, ma non è un risultato facile da raggiungere senza un forte impegno (costi e leadership) dell'azienda. A questo scopo da una decina di anni sono apparsi soluzioni di WFO che hanno evitato alle aziende la messa in cantiere di progetti lunghi e costosi.



SERGIO CASERTA

Country Manager  
Vanguard Communications Europe  
scaserta@vanguard.it

La gestione delle prestazioni è frequentemente definita come l'impiego corretto di un insieme di strumenti software che consentono di seguire le risorse del Contact Center e forniscono report, a diverso orizzonte temporale, capaci di dare risposte sull'efficienza e sull'efficacia delle risorse rispetto al raggiungimento degli obiettivi di business, evidenziando le possibili azioni da fare. Le risorse succitate includono attributi di infrastrutture tecnologiche, risorse umane, processi e procedure che si prestano ad essere misurati, tra cui gli indicatori di prestazioni chiave (KPI).

L'obiettivo della gestione delle prestazioni è quello di fornire misurazioni unificate che portano ad azioni a breve, non solo a medio termine, di miglioramento dei risultati del contact center (più efficienza operativa, maggior efficacia) attraverso l'individuazione di esempi o standard prestazionali delle risorse e di dove intervenire. I risultati di performance sono in genere forniti in:

- forma di report;
- graficamente in un dashboard con possibilità di ulteriori analisi;
- "ticker" (banda con informazioni che scorrono nel video dell'interessato).

Il processo di gestione delle prestazioni comprende anche azioni automatizzate pre-definite volte alla correzione immediata (infra-giornaliera) di criticità e a ispirare comportamenti positivi nei manager e negli operatori. Poiché i risultati di performance management possono portare a cambiamenti immediati e positivi nelle operazioni di contact center, il ROI è generalmente realizzabile in un periodo breve di tempo.

## Work Force Optimization

La tecnologia del Work Force Optimization è abbastanza giovane essendo apparsa ai primi anni 2000 come supera-

mento dei tradizionali sistemi di reporting, offerti dai fornitori o creati in casa, che non erano in grado di far emergere opportunità di miglioramento delle performance possibili già con le capacità operative delle tecnologie a patrimonio aziendale o usate attraverso fornitori. Quindi i report prodotti anche dalle prime soluzioni di performance management consentivano, sebbene in presenza di funzioni non ancora evolute, di disporre di dati in un formato orientato all'azione e coerente con i KPI delle figure presenti in un contact center (operatore, team leader, FTE indiretti, call center manager).

All'inizio si trattava di soluzioni standalone che andavano a prelevare dai diversi sottosistemi già disponibili (tipicamente ACD, CTI, WFMS, QMS, CRM) le informazioni utili per produrre una vista per KPI delle prestazioni delle diverse figure professionali presenti. Così facendo i manager del Contact Center potevano evitare l'avvio di progetti di creazione di data warehouse, spesso abbastanza impegnativi che richiedevano le fasi di ETL per la creazione del DW e sistemi di front-end per le interrogazioni e per disporre dei report.

Oggi si è in presenza di soluzioni di performance management fortemente sintonizzate e integrate con sistemi di work force management, quality monitoring e anche con i sistemi di apprendimento. È bene notare che questi sistemi di WFM e di QM sono già presenti in molte realtà USA da oltre 20 anni.

Il WFO (Work Force Optimization), che oggi include nel suo modello tutte le altre tecnologie che hanno per scopo di "gestire" in maniera ottimale il personale operativo (la risorsa più costosa), è il termine spesso utilizzato per indirizzare questa fascia di soluzioni.

Il primo elemento che fortemente distingue un tradizionale sistema di reporting da una soluzione di WFO è che il reporting di tipo tradizionale interviene successivamente, quando ormai i giochi sono fatti.

Tipicamente le tecnologie dell'ACD e della CTI supportano e consentono:

- alla sala di controllo di intervenire in tempo reale per gestire situazioni piuttosto diverse da quelle attese (cambia-

re il routing, inserire messaggi in IVR, attivare nuovi team, ecc.)

- di aver report storici per il management; in tal caso l'informazione raccolta non è molto utile per interventi a immediati.

Un WFO system, quando ben implementato, copre la gestione del CC nel tempo reale per consentire alle diverse figure professionali, ognuna per il proprio ruolo, di intervenire e di migliorare le proprie prestazioni, quelle del team e quelle del contact center nella sua globalità.

## Un cambiamento graduale

Naturalmente il cambiamento richiede tempo. Negli USA solo circa il 60% dei call center (si stima che ci siano poco meno di 70.000 i call center USA, tra interni e outsourced) usa sistemi di WFO. Nel rimanente 40% dei call center nordamericani senza soluzioni di WFO le opzioni più frequentemente utilizzate per produrre reports sono ancora i fogli Excel e l'ACD (con oltre il 70% dei casi) o sistemi proprietari di reporting (circa il 20%). La soddisfazione dei manager in questi casi è varia, trovando molti dei manager rigidi i sistemi dall'azienda implementati e di capacità operative limitate (molti requisiti utenti hanno seguito i trend di controllo operations del tempo in cui sono stati sviluppati, e aggiungere nuove capacità operative non è immediato in caso di soluzioni interne spesso sviluppate con un'architettura non orientata alla manutenzione evolutiva). Ad esempio, oggi sarebbe molto apprezzata la possibilità di diffondere i KPI dell'operatore sul suo desktop, ma la cosa non è facile da fare con soluzioni interne complesse da mantenere e che vanno a finire nella pipeline dei progetti di responsabilità ICT. Il management desidererebbe informare tempestivamente tutti i responsabili, anche quelli operativi, in merito alle principali metriche di accessibilità e di qualità del contact center, come reclami e lamentele, livello di servizio, contatti attinenti alla stessa richiesta, adherence (non rispetto puntuale dello scheduling), successi nelle vendite, risultati di campagne, rispetto di punti critici dello script, cancellazione di ordini e problemi con le linee guida aziendali.

In questo modo un operatore potrebbe esser informato, via "ticker", che non sta raggiungendo gli obiettivi assegnati di soddisfazione del cliente, di qualità, di vendita (a seconda del ruolo svolto), e viene informato anche su cosa deve fare per poterli raggiungere più rapidamente per allinearsi alle prestazioni del team o per raggiungere il target assegnatogli. Il personale con responsabilità di vendita vedrebbe in tempo reale anche i credits guadagnati e sarebbe informato di alcune metriche causa di scarsi risultati o che potrebbero esser oggetto di intervento da parte dei superiori quando i risultati non fossero raggiunti (ad esempio, una scarsa adherence o tempi di conversazione eccessivi).

Il responsabile del team saprebbe immediatamente i corsi seguiti da ogni singolo operatore, il profitto raggiunto nei diversi corsi, la valutazione effettuata dal quality monitoring e le percezioni dei clienti. Saprebbe anche come e dove poter intervenire nei casi particolarmente critici e disporrebbe della conoscenza delle priorità di intervento per poter migliorare globalmente le prestazioni del gruppo affidatogli.

È da osservare che questa focalizzazione sul tempo reale delle performance fatta su metriche non adeguate rispetto al target richiede un'attività di pianificazione e programmazione operativa effettuata a monte in maniera molto professionale. Non si intende qui celebrare il reporting in tempo reale come una possibile alternativa a una programmazione accorta delle prestazioni (che è stato ed è ancora il difetto principale di molti call center italiani). È quindi opportuno ricordare che micro-aggiustamenti di processi sotto controllo producono un peggioramento delle prestazioni: il controllo statistico di processo insegna che su un processo sotto controllo non si interviene perché è probabile un significativo peggioramento del risultato desiderato.

## Regolarità e stabilità

Questo aspetto è importante per passare al tema della regolarità e della stabilità delle prestazioni nel tempo di un contact center. Le analisi dei sondaggi di customer satisfaction correlate con il livello di servizio evidenziano che il cliente non pretende tanto prestazioni fantastiche sulla risposta da operatore (per l'ASA o il Livello di servizio), ma piuttosto desidera un livello di servizio (calcolato come % di risposte da operatore entro una soglia temporale) stabile e vicino all'atteso. Questa affermazione è particolarmente vera per chi chiama frequentemente. Analogamente è molto importante la coerenza dell'esperienza lungo tutti i canali utilizzati. Quindi occorre puntare sempre all'omogeneità dell'esperienza del cliente e a risultati entro una deviazione standard molto contenuta rispetto ai valori medi.

I sistemi di WFO forniscono non solo metriche di efficacia e di efficienza, ma anche misurazioni di capability: cioè una misura della capacità intrinseca di un processo di soddisfare in modo affidabile gli standard prestazionali definiti. Ciò lega insieme media, deviazione standard e raggiungimento consistente nel tempo degli obiettivi: detto in altri termini, il risultato indica se una determinata variabile oggetto di indagine sia o meno sotto controllo.

È intuitivo che è preferibile aver realizzato un processo di customer service o di vendita con una distribuzione statistica dei valori misurati caratterizzata da una bassa dispersione rispetto al valor medio (minor apertura della distribuzione dei valori; spread contenuto), che un processo con un valor medio inferiore ma con risultati troppo legati a situazioni contingenti e quindi con una dispersione maggiore (lo spread viene normalmente misurato con la varianza, la deviazione standard o lo scarto interquartile).

È anche intuitivo che sia molto utile conoscere la forma con cui si distribuiscono i valori attorno alla media (asimmetria o skewness della distribuzione statistica dei valori.)

Anche queste misurazioni richiedono una competenza specifica non sempre disponibile in tutti i contact center, quindi l'impiego di package facilita di solito l'attuazione della vision.

I più noti fornitori mondiali di queste soluzioni sono in ordine alfabetico: Aspect, Calabrio, Collab, Genesys, Interactive Intelligence, Nice Systems, Uptivity (in precedenza Call-Copy), Verint, VPI, Zoom. In termini di fatturato specifico i maggiori sono Verint e Nice.

# Ergonomia delle postazioni di lavoro

Nei Contact Center il videoterminale è uno strumento indispensabile per gli operatori. Quali sono gli accorgimenti che occorre prendere per evitare effetti sulla salute dei lavoratori?

ELENA BLASI, VERONICA MIRABELLA

SAGE Servizi Srl  
www.sageservizi.com

Il lavoro al videoterminale è definito come svolgimento d'attività con interazione con il videoterminale: immissione di dati, trasmissione di dati, elaborazione di testi e svariate attività affini.

È definito "videoterminalista", il lavoratore che utilizza un'attrezzatura munita di videoterminale (anche portatile), in modo sistematico o abituale, per venti o più ore settimanali. Il D.lgs 81/08 in merito ai videoterminali, si esprime attraverso gli art. 171-178 del Titolo VII (Attrezzature munite di videoterminali), definendo il campo di applicazione, gli obblighi del datore di lavoro, lo svolgimento quotidiano del lavoro, la sorveglianza sanitaria, l'informazione e la formazione e le relative sanzioni.

Il datore di lavoro è tenuto a valutare i rischi specifici per la sicurezza e la salute dei lavoratori videoterminalisti ed effettuare una valutazione delle postazioni di lavoro, in particolare riguardo:

- ai rischi per la vista e per gli occhi
- ai problemi legati alla postura ed all'affaticamento fisico o mentale
- alle condizioni ergonomiche e d'igiene ambientale
  - deve adottare le misure appropriate per ovviare ai rischi riscontrati in base alle valutazioni effettuate organizzando e predisponendo i posti di lavoro in conformità ai requisiti minimi previsti nell'allegato XXXIV al D.lgs.81/08
- deve curare una specifica informazione e formazione.

## Le pause e i controlli

I videoterminalisti hanno diritto a pause nella misura di 15 minuti ogni 120 minuti di applicazione continuativa al vi-

deoterminale. Dette pause non sono accumulabili tra loro. Per quanto riguarda la sorveglianza sanitaria, i lavoratori videoterminalisti devono sottoporsi a specifici controlli con periodicità:

- biennale per i lavoratori classificati come idonei con prescrizioni e per i lavoratori che abbiano compiuto il cinquantesimo anno d'età
- quinquennale negli altri casi
- secondo prescrizione del Medico competente

Il lavoratore è sottoposto a controllo oftalmologico a sua richiesta, ogniqualvolta sospetti una sopravvenuta alterazione della funzione visiva, confermata dal Medico competente.

Oltre ai disturbi alla vista, a seguito di un'esposizione continuativa e prolungata ai videoterminali, esiste la possibilità che si verifichino disturbi muscolo-scheletrici derivanti da una scorretta postura dell'operatore nell'utilizzo di quest'ultimi, dalla staticità della posizione che l'operatore è costretto a mantenere e da una postazione di lavoro che non rispecchia i requisiti ergonomici che la mansione richiederebbe.

In tal senso occorre fornire delle indicazioni a carattere ergonomico sia sulle corrette posture che l'operatore deve adottare, sia sull'adeguata disposizione delle attrezzature e dell'arredo di lavoro.

## Le attrezzature

Le attrezzature di lavoro dovranno seguire i seguenti requisiti:

**SCHERMO:** i caratteri sullo schermo devono avere una buona definizione una forma chiara e una grandezza sufficiente. L'immagine del monitor deve essere stabile e la luminosità ed il contrasto tra i caratteri devono poter essere facilmente regolabili da parte dell'utilizzatore del VDT.

Lo schermo deve essere orientabile ed inclinabile liberamente e posizionato sul tavolo di lavoro di fronte, ad una distanza dagli occhi pari a 50-70 cm, in modo tale che il margine superiore non si trovi ad un livello più elevato dell'occhio dell'utilizzatore causando indebiti movimenti di estensione o compressione del collo.

**LA TASTIERA:** deve essere tale da favorire una posizione delle mani e delle braccia che non affatichi l'operatore. A tal fine deve essere indipendente dagli altri componenti, essere inclinabile rispetto al piano di lavoro, consentire posizioni intermedie, possedere un bordo anteriore sottile al fine di permettere un corretto appoggio del polso sul tavolo, possedere una superficie opaca per evitare possibili riflessi, fastidiosi per l'operatore. Deve essere posizionata frontalmente al video ad una distanza dal bordo della scrivania (20-30cm) tale da consentire un comodo appoggio degli avambracci, e per alleggerire la tensione dei muscoli del collo e delle spalle.

**PIANO E SEDILE DI LAVORO:** il piano di lavoro deve avere una superficie poco riflettente, essere di dimensioni sufficienti e permettere una disposizione flessibile dello schermo, della tastiera, dei documenti e del materiale accessorio; deve possedere una profondità tale da assicurare una corretta distanza visiva dallo schermo (50-70 cm), essere stabile e di altezza, fissa o regolabile, indicativamente fra 70 e 80 cm, avere uno spazio idoneo per il comodo alloggiamento e la movimentazione degli arti inferiori e per infilarvi il sedile. Il sedile di lavoro deve essere girevole, dotato di basamento stabile o a cinque punti di appoggio; il sedile e lo schienale devono poter essere regolabili in altezza. Infine deve essere garantito un buon appoggio dei piedi a terra ed il sostegno della zona lombare. Un poggia piedi potrà essere messo a disposizione di coloro che lo desiderino; quest'ultimo risulta necessario allo scopo di alleggerire la compressione del bordo della sedia sulla superficie posteriore delle cosce, quando l'operatore è di statura inferiore alla media e utilizza una sedia non regolabile in altezza. Per quanto riguarda i requisiti di giusta postura ergonomica che dovrebbe, invece, adottare l'operatore (ciò in virtù del fatto che l'arredo abbia i requisiti ergonomici di cui sopra) sarà corretto:

**PER IL TRONCO:** regolare lo schienale della sedia tra 90° e 110° e posizionarlo in altezza in modo tale da sostenere l'intera zona lombare. Il supporto lombare va regolato a giro vita ed ovviamente la schiena deve essere mantenuta costantemente appoggiata allo schienale.

**PER LE GAMBE:** tenerle piegate tra 85° e 90° regolando l'altezza del sedile. I piedi devono poggiare comodamente a terra ed, ove necessario, su apposito poggiapiedi.

**PER GLI AVAMBRACCI:** appoggiarli nello spazio che deve rimanere libero tra la tastiera e il bordo tavolo, qualora non vi sia lo spazio utile necessario si dovrà provvedere all'utilizzo di sedia dotata di braccioli. In questo caso essi dovranno essere regolabili in altezza e dovranno essere mantenuti alla stessa quota del piano di lavoro.

**PER GLI OCCHI:** orientare il monitor in modo tale da eliminare i riflessi sullo schermo ed avere una distanza occhi-monitor di 50-70 cm. Il bordo superiore del monitor dovrà indicativamente essere collocato alla stessa altezza degli occhi dell'operatore.

### Alcuni consigli

Si raccomandano alcune semplici scelte che portino a ridurre le distanze da colmare con l'estensione delle braccia, la flessione e la rotazione del busto e il minor carico su colonna vertebrale e spalle. I disturbi muscolo-scheletrici sono in generale la problematica più diffusa in Europa parlando di malattie professionali, ma è altrettanto vero che queste situazioni sono facilmente risolvibili senza grandi investimenti di capitali nella sicurezza sul lavoro.

Importante ricordare, infine, che una corretta applicazione dei principi ergonomici se, da un lato, ottempera gli obblighi del D.Lgs 81/08, dall'altro incide positivamente sulle prestazioni dei lavoratori, sulla loro soddisfazione personale e sulla conseguente maggior produttività.

In una corretta progettazione del luogo di lavoro è necessario tentare di armonizzare gli elementi uomo – macchina – ambiente – azioni da compiere.

Gli strumenti operativi e le competenze specifiche dell'ergonomia dovrebbero, quindi, essere considerati già in fase di progettazione per consentire la realizzazione di ambienti di lavoro che non necessitino di una successiva azione correttiva. Il rimedio più efficace, in sintesi, consiste nell'applicare pochi, corretti ed utili accorgimenti a carattere ergonomico come quelli illustrati dall'articolo in questione.

Fonti internet:  
[www.poliba.it/](http://www.poliba.it/)  
[www-3.unipv.it/](http://www-3.unipv.it/)  
[www.inail.it](http://www.inail.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	Customer Experience e 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