Customer Management insights

assist
make your customers happy

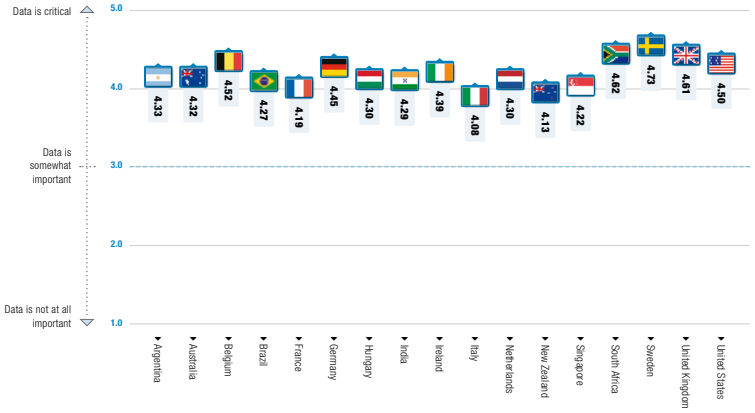
ANNO 3 - NUMERO 9-10 NOVEMBRE-DICEMBRE 2014

La relazione *guidata* dai dati

L'indagine sul Data-Driven Marketing and Advertising è stata al centro di un incontro che ha prodotto un dibattito sugli aspetti che le aziende non possono più trascurare se vogliono realizzare campagne efficaci che creino una vera relazione con il cliente.

LETIZIA OLIVARI

Direttore di CMI Customer Management Insights



In generale quanto sono importanti i dati per i vostri (o dei vostri clienti) progetti marketing e advertising?

Un interessante incontro organizzato da DMA Italia, a cui sono stata invitata a partecipare, ha fornito l'occasione per approfondire il punto di vista di chi lavora quotidianamente nel marketing diretto e interattivo, persone che hanno a cuore la raccolta e l'analisi dei dati per poter creare campagne che raggiungano davvero i clienti e che creino una relazione. La lettura dei risultati dell'indagine annuale (di cui abbiamo dato notizia sul numero di ottobre) e il confronto tra Italia e altri Paesi ha stimolato il dibattito e sono emersi punti che devono essere presi seriamente in considerazione dalle organizzazioni per superare i freni che abbiamo in Italia, riassunti dal presidente Fabrizio Vigo, di natura psicologica e organizzativa. Del resto aggiunge Vigo, la necessità di un Data-Driven Marketing nasce dal mercato e dunque non si può eludere a lungo.

Abbiamo raggruppato in cinque punti le prossime sfide:

Organizzazione prima di tecnologia
Spesso si attribuisce alla tecnologia un ruolo che non le appartiene: quello di risolvere, quasi magicamente, i problemi e di introdurre cambiamenti profondi nelle organizzazioni. Niente di meglio per creare i presupposti di un insuccesso. Prima occorre che il cambiamento avvenga a livello organizzativo e che ci si doti di figure adatte.

2

SOMMARIO

4 News

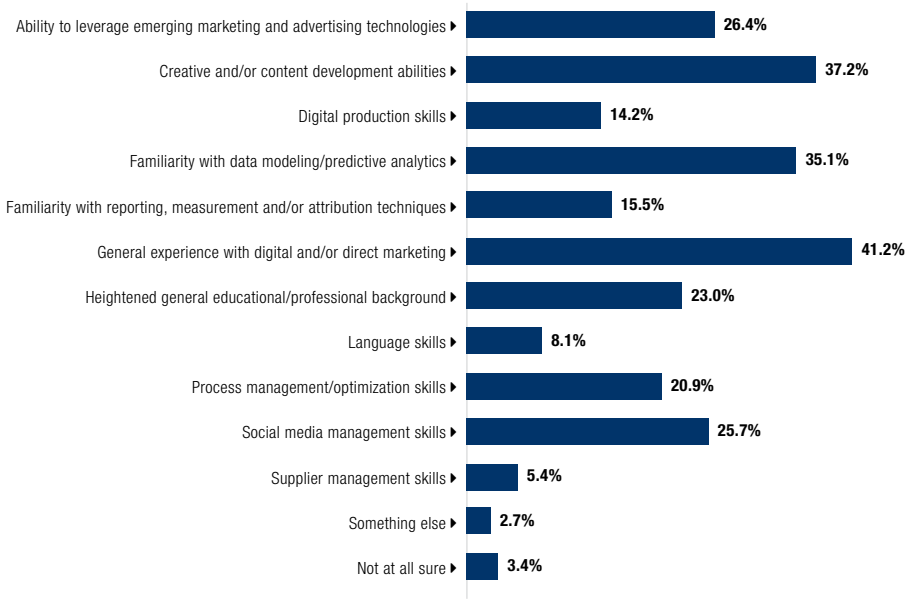
8 La cultura del dato alla base della Customer Experience

10 Contact Center di qualità: il ruolo del workforce management

14 I passaggi da seguire per un progetto di successo

16 Anche i social hanno un palinsesto

19 I social media cambiano il modello di vendita?



Pensando allo sviluppo del vostro team di lavoro, quali sono le competenze su cui ritenete prioritario investire nei prossimi tre anni?

1 L'importanza della governance

La necessità di unificare in unico data base tutte le informazioni che si raccolgono, di condividere i dati tra più funzioni aziendali, di integrare più fonti di raccolta mette in luce i limiti delle organizzazioni verticali, con scarsa interazione tra funzioni. Se a questo si aggiunge la mancanza di una visione aziendale si rischia che la gestione dei dati venga circoscritta all'area digital e che non permei tutta l'azienda.

Big data o small data?

C'è una grande enfasi sui big data, volumi di informazioni spesso destrutturate che spaventano la maggior parte dei manager. Non a caso l'Osservatorio sui Big Data del Politecnico di Milano (di cui parliamo più avanti, mette in luce che gli investimenti finora sono soprattutto nella raccolta e nello storage dei dati e meno negli strumenti di analisi.
La sensazione è che prima ancora di parlare dei big data, si debba parlare di small data ovvero di tutte quelle informazioni già disponibili in azienda, che sono frammentate e non utilizzate e che invece rappresentano un primo passaggio fondamentale nella conoscenza del proprio cliente.

Customer experience first

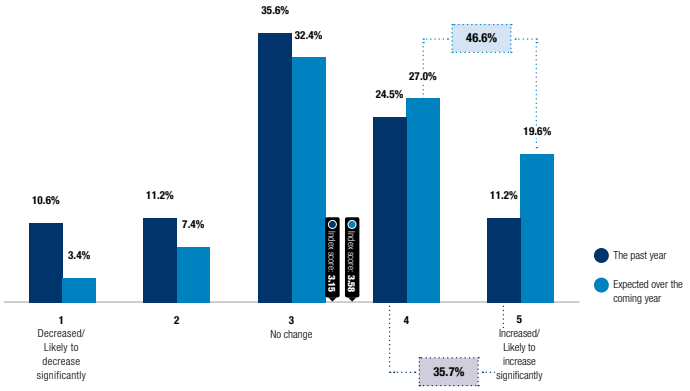
Come si fa a mettere il cliente al centro, a creare una Customer Experience soddisfacente se non lo si conosce?"

A pag. 8 di questo numero, Elisa Fontana introduce le principali evidenze dell'Osservatorio CRM 2015, condotto da C-Direct, che sottolinea ulteriormente la necessità di conoscere i clienti a partire dai dati, di diffondere in tutti gli ambiti aziendali la cultura della centralità del cliente e di utilizzare la tecnologia seguendo un preciso piano strategico.
Argomenti su cui verterà la prima monografia del 2015 e un incontro a numero chiuso.

Devo poter incontrare il cliente quando mi cerca" dice Marco Rosso, di DM Group fondatore di DMA Italia. "La raccolta e l'analisi dei dati mi permette di contestualizzare il momento della relazione e di massimizzare il customer journey. Oggi posso interagire con i clienti in modo diverso, in real time, a seconda dei diversi momenti della giornata e delle occasioni di contatto. Mantenendo la coerenza del brand e l'unitarietà delle informazioni".

Budegt: non c'è o non è ben allocato?

In Italia il mercato del marketing basato sull'analisi dei dati è cresciuto meno degli altri Paesi presi in esame e uno dei motivi adotti è la mancanza di budget. Ma con tutta probabilità si tratta più che di una vera e propria mancanza di risorse economiche, di maturare una diversa distribuzione delle risorse che sono a disposizione. Ma qui entrano ancora in gioco i fondamenti di un'organizzazione: visione e competenze, che se non sono adeguate alle evoluzioni del mercato e dei consumatori difficilmente porteranno a formulare progetti vincenti, e non solo nell'ambito marketing.



Quanto è cambiata la vostra (o dei vostri clienti) spesa nel data-driven marketing e advertising rispetto allo scorso anno? Quanto pensate di spendere il prossimo anno?

CMI Customer Management Insight

La rivista per chi ogni giorno lavora per migliorare l
a customer experience nel 2015 si rinnova e cambia!

Bimestrale in formato cartaceo, spedito in abbonamento.

I sei numeri avranno un carattere monografico su questi temi:

gennaio/febbraio	CRM: la cultura del dato alla base della Customer Experience
marzo/aprile	Automazione dei servizi di assistenza
maggio/giugno	Business Process Outsourcing
luglio/agosto	Social Customer Care
settembre/ottobre	Workforce e Perfomance Management
novembre/dicembre	Misurare e analizzare

- **Newsletter settimanale** con quattro diverse edizioni
  - Le principali news dal sito,
  - Un tema specifico al mese
  - Una case history al mese
  - Il calendario degli eventi e della formazione

- **Guida alle soluzioni e ai servizi per i contact center:** un panorama dell'offerta tecnologica e della consulenza on line e con due edizioni cartacee all'anno

- **CX Factory:** la Customer Experience vista da clienti e aziende

- **Sito web** con notizie quotidiane e blog degli autori di CMI

www.cmimagazine.it

Per informazioni e contatti: Letizia Olivari - tel. 348 4108411 - letizia.olivari@cmimagazine.it

Cresce l'importanza dei *Big Data* in Italia

Il mercato Big Data Analytics cresce in Italia del 25%, questi sistemi saranno la principale priorità di investimento per il 2015 secondo il 56% dei CIO, ma la loro adozione non sembra essere basata su precise scelte strategiche perché mancano competenze e modelli di governance.
Solo il 17% delle aziende ha la figura del Chief Data Officer, che e solo nel 3% ha ruoli e responsabilità ben definiti e solo nel 13% dei casi è previsto il ruolo del Data Scientist e ben il 73% delle aziende non mostra alcun interesse per una sua introduzione futura.

Questi alcuni dati dell'indagine 2014 dell'Osservatorio Big Data Analytics & Business Intelligence 2014 promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano, dal quale emerge che nonostante i buoni tassi di crescita, le aziende italiane non abbiano ancora compreso le reali opportunità offerte dai Big Data e cosa occorra fare per coglierle in modo adeguato.
Il rapporto evidenzia come siano ampie le potenzialità da cogliere. Oggi meno del 50% dei dati disponibili nei sistemi aziendali vengono effettivamente utilizzati nelle applicazioni Big Data Analytics. E comunque questi rappresentano l'84% dei dati trattati. Solo il 16% proviene da fonti o processi esterni come web e social media.

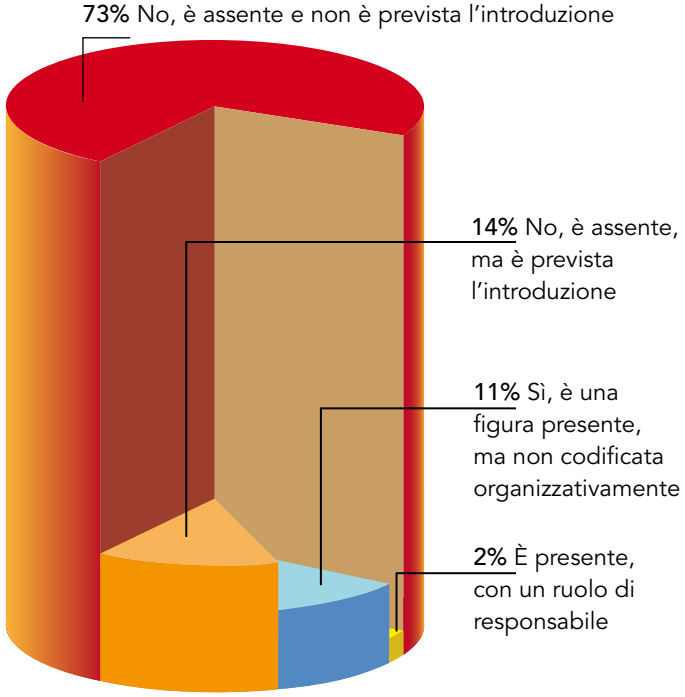
Dal punto di vista delle funzionalità l'83% dei sistemi adottati è dedicato al Performance Management & Basic Analytics e solo il 17% ad Advanced Analytics, ma questi ultimi crescono in modo maggiore (+34%) rispetto alle prime (+23%).
A conferma della situazione, le funzionalità maggiormente adottate riguardano analisi passive, come servizi di query e reporting (77%), dashboard e scorecard (67%), analisi OLAP e cubi dimensionali (65%) ed analisi statistiche (60%). In maggiore misura strumenti più complessi di forecasting (36%), metodi predittivi e data mining (30%) e modelli di ottimizzazione (12%).

Gli ambiti in cui i Big Data Analytics sono più diffusi sono CRM Analytics (64%), Finance & Accounting (56%), Top Manager Dashboard Solutions (41%), soluzioni verticali per il business (39%), Supply Chain Analytics (39%), IT Operations (36%) e Production Planning & Sales (35%). Gli ambiti con maggiore potenziale di crescita nei prossimi due anni sono Social & Web Analytics, (44%), Customer Experience Analytics (39%), Security & Legal (29%), E-commerce (25%) e Human Resources (25%).

Nell'87% dei casi i Big Data sono utilizzati nel marketing, in particolare per l'esplosione dei dati web e social, che permettono di estrarre insight dai consumatori e di tradurli successivamente in azioni operative.
L'analisi su 73 Chief marketing officer e Responsabili Web e Digital di medie e grandi aziende rivela che gli investimenti previsti in Marketing Analytics in Italia rappresentano ancora solo il 2% del budget Marketing 2014 (negli Stati Uniti media il 5%), ma sono destinati a più che raddoppiare nei prossimi 2 anni (4,7%).

Le motivazioni che spingono le organizzazioni a intraprendere iniziative di Marketing Analytics sono soprattutto il miglioramento delle azioni per l'acquisizione di nuovi clienti (per il 65%) e una migliore gestione della relazione con I clienti attuali e la loro fidelizzazione (85%).
I progetti più diffusi sono nel Direct Marketing (presente nel 53%), mentre sono emergenti il Location-based Marketing (interesse prospettico per il 63%), il Customer Micro-segmentation (48%), Product/Service Evaluation (38%), Market Basket Analysis (38%) e Price Optimization (37%).

All'interno dell'organizzazione, esiste la figura del Data Scientist?



Customer Experience FACTORY

Are You Experienced?

Ted Rubin, Chief Social Marketing Officer Collective Bias, 2014:
Il ROI è solo dollari e centesimi, il ROR (return of relationship) è centrato sulle persone. Ecco qui le quattro nuove parole per la strategia mktg del presente: Guess Less, Ask More… e inizia sempre con "Come posso esserti utile?".

J.Jaffe Founder & Partner of Evolution in "Flip the Funnel", 2013.
La chiave fondamentale per incrementare le vendite è di trasferire esperienze memorabili ai clienti attuali (e pensare meno ai prospect) che sono propensi a raccomandare ai loro amici tali esperienze e prodotti.

Alex Pentland, american computer scientist in "How Good Ideas Spread-The Lessons from a New Science", 2014.
"Quello che serve è una sorta di dialogo tra l'intuizione umana e l'avvincente realtà dei big data, un dialogo che attualmente non è presente nei sistemi di management e di governo. Se si vogliono utilizzare i big data in modo efficace, le persone devono essere messe nelle condizioni di capire e interpretare le statistiche di riferimento".

E, tu su questi temi, che idea ti sei fatto?

Vorresti parlarne e approfondirli con esperti e altri manager che ogni giorno si misurano con questioni simili? Allora **CX FACTORY** è quel che fa per te.
CX FACTORY, una nuova esperienza per il customer experience management …

www.cxfactory.it

CONTATTACI PER MAGGIORI INFORMAZIONI: **info@cxfactory.it**

Il laboratorio permanente è promosso da :

- CMI Customer Management Insights, la prima rivista italiana per la customer experience,
- una delle più importanti business school internazionali
- uno dei più importanti istituti internazionali di ricerca

RICERCHE

L'Internet of Things e customer experience

Secondo una ricerca realizzata dalla Harvard business review analytic service, le aziende che adottano l'Internet of things vedono risultati in tempi rapidi su customer experience, collaborazione, visione e produttività. Questo è quanto emerge dallo studio "Internet of Things, science fiction or business fact?" sull'impatto delle connected solution nelle aziende early adopter.
I risultati emersi dalla ricerca hanno messo in evidenza che il 51% degli intervistati utilizza soluzioni IoT per migliorare il proprio servizio clienti, il 62% sostiene che la propria capacità di risposta al cliente è significativamente o moderatamente aumentata a seguito dell'adozione dell'IoT e il 46% ritiene che garantire la privacy ed essere compliant alle normative siano il principale ostacolo per lo sviluppo dell'IoT.

I cinque trend tecnologici del 2015

Verizon Enterprise Solutions ha stilato questa lista:
1) Affidabilità di rete, l'innovazione è la chiave di successo per il business. Le aziende concentreranno i propri investimenti strategici su reti e IT per soddisfare la crescente domanda di dati, soluzioni cloud, video e mobile.
2) Aumenta la diffusione dell'Internet of Things in particolare nel mercato delle PMI e tra le grandi aziende rimaste sinora ad osservare.
3) L'analisi predittiva aiuterà a comprendere i Big Data: i dati miglioreranno le performance aziendali e impatteranno il modo in cui viviamo.
4) Sarà l'IT a guidare il cloud: nel 2015 l'IT controllerà lo sviluppo di soluzioni cloud in ambito aziendale; agirà da 'broker di soluzioni cloud', aiuterà a identificare le esigenze, definirà i requisiti tecnologici e gestirà il mix di tecnologie e service provider utilizzati.
5) Nuove regole per la lotta al crimine informatico. Uno scenario di minacce sempre più complesse e ambienti informatici sempre più estesi renderanno ancora più importante la sicurezza della rete nel 2015.

CMI CUSTOMER MANAGEMENT INSIGHTS
Anno3-N.9-10-Nov.-Dic.2014-www.cmimagazine.it

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

Hanno collaborato: Sergio Caserta, Elena Fontana, Grazia Gallotti, Roberto Grossi, Fabio Rossi

Impaginazione e grafica: Matteo Olivari
grafica@matteoolivari.it

Sito web: Luca Tripeni Zanforlin
luca@lippocastano.it

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

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

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

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

AZIENDE

Avaya e Google insieme per soluzioni contact center

Avaya ha annunciato che lavorerà con Google per lo sviluppo di soluzioni contact center innovative per le aziende. La collaborazione mette insieme l'expertise di Avaya nelle tecnologie per la gestione della customer experience con quella di Google nelle applicazioni web e nei Chromebooks, che permettono una maggiore semplicità, flessibilità ed efficienza economica nelle operazioni di contact center. La soluzione Avaya Agent per Chrome elimina il bisogno di scaricare software o client pesanti su di un singolo endpoint agente, apportando significativi miglioramenti nella gestione; un'alta efficienza significa accelerare l'accesso al set completo delle tecnologie necessarie per rispondere in tempo reale ai clienti.

IBM e JDA insieme per la customer experience

IBM e JDA Software Group hanno siglato un accordo di partnership per la fornitura di soluzioni che consentono alle organizzazioni di offrire una customer experience migliorata, tramite l'elaborazione e l'evasione informata degli ordini, nel modo più efficiente ed economico possibile. Insieme, IBM e JDA offriranno soluzioni per creare una supply chain omni-channel integrata. Via via che sempre più clienti richiedono modalità avanzate e diversificate di evasione degli ordini, come per esempio le modalità "click&collect", le aziende avvertono la necessità di offrire queste opzioni per un numero sempre maggiore di canali al fine di soddisfare le aspettative dei consumatori.

Comdata acquisisce Atento Ceská Republika A.S

Il Gruppo Comdata ha raggiunto il primo posto nel settore del BPO in Repubblica Ceca grazie all'acquisizione della società Atento Ceská Republika A.S. dal Gruppo Atento.
Il Gruppo Comdata ha avviato le proprie attività in Repubblica Ceca alla fine del 2012 con la fondazione di Comdata Czech e, nel 2103, con l'apertura di due centri operativi nelle città di Ostrava e Chrudim, ha ricevuto l' Award Investor of the Year per la categoria Servizi strategici e IT.

Avenade in partnership con Hortonworks

Le soluzioni Avanade Data&Analytics saranno basate su Hortonworks Data Platform (HDP) for Microsoft Windows per quanto concerne le implementazioni on premise, e su Microsoft Azure HDInsight per le implementazioni di tipo cloud-based. Come parte integrante dell'alleanza con Microsoft e Hortonworks, Avanade ha iniziato a formare i suoi 2.300 professionisti in ambito Data&Analytics per progettare, sviluppare, implementare e gestire i Big Data e le soluzioni di analisi che utilizzano HDP e HDInsight.

Teradata leader per l'Integrated Marketing Management

Teradata è stata inserita per il quarto anno consecutivo da Gartner nella posizione di leader nel "Magic Quadrant" relativo all'Integrated Marketing Management (IMM).

ESPERIENZE

Output Postal Service sceglie Telenia

Output Postal Service, azienda del gruppo Nexive – Tnt Post, ha realizzato la nuova struttura di telefonia fissa e la gestione del Contact Center Voip per 13 sedi in Toscana e 50 uffici operativi nel centro e sud Italia. Il progetto è stato sviluppato dalla società Lutech di Milano che ha fornito i dispositivi telefonici Snom e la soluzione TVox Contact Center di Telenia Software.

Conforama sceglie hybris

Conforama, leader europeo negli arredi per la casa, ha scelto la hybris Commerce Suite per attuare la sua strategia omni-channel.
Poiché la forza di Conforama sta nella sua vasta rete di negozi fisici, l'azienda ha scelto hybris per supportare la sua evoluzione digitale e ottimizzare la coerenza tra i diversi canali e touchpoint. Sfruttando l'esperienza di hybris, Conforama cerca di rafforzare il posizionamento del marchio e la sua offerta digitale, oltre ad incanalare il traffico verso i suoi negozi fisici, focus cardine della strategia aziendale.
Con oltre 13.000 linee disponibili online, è fondamentale per l'azienda riconoscere il cliente, uno degli elementi chiave della sua strategia di sviluppo.

BeeTwin introduce nuovo sistema IVR

BeeTwin, azienda che opera nel mercato libero dell'energia elettrica e del gas naturale, ha introdotto il nuovo sistema IVR (Interactive Voice Response), ossia un flusso di risposta alle chiamate in entrata mediante un messaggio vocale preregistrato.
L'incremento di clienti, e quindi delle richieste di contatto, ha portato a scegliere un sistema IVR come strumento flessibile e affidabile tramite cui gestire i flussi di chiamate in entrata, con lo scopo di migliorare la comunicazione con i Clienti in aumento e rendere più efficienti i vari processi aziendali. Grazie a questa modalità, il carico di chiamate pervenute agli operatori del Contact Center, che fornisce varie informazioni e riceve richieste standard frequenti verrà così filtrato.
Attualmente le chiamate risposte sono state integralmente gestite per un totale di circa 216.897 minuti complessivi.

SOLUZIONI

Avaya Engagement Solutions

Avaya ha annunciato le nuove soluzioni per le comunicazioni che soddisfano sia le richieste della comunicazione multicanale sia le esigenze aziendali di sicurezza, disponibilità, efficacia di gestione e scalabilità. Le nuove Avaya Engagement Solutions includono tecnologie innovative che collegano postazioni e funzioni all'interno dell'azienda, integrano applicazioni di comunicazione abilitate (CEA) nei flussi di lavoro e supportano una migrazione fluida dalla scrivania alla mobilità. Avaya dà inizio alla nuova "Era of Effortless Engagement", dove le naturali preferenze della comunicazione coesistono con le esigenze aziendali di creare connessioni più profonde tra le persone, che portino a livelli più alti di produttività e redditività.

Nuance Voice Biometrics

La biometria vocale sta diventando sempre di più un metodo utilizzato per l'autenticazione, dimostrando di essere una tecnologia alternativa, comoda e sicura.
I dati raccolti da Opus Research dimostrano che, tra il 2015 e il 2016, l'autenticazione tramite biometria vocale sarà destinata a crescere da 308 milioni a 420 milioni di dollari in tutto il mondo a un tasso del 36%. Nuance Communications ha annunciato che le soluzioni di biometria vocale sono sempre più utilizzate in tutto il mondo per l'autenticazione dei clienti come una valida alternativa ai classici PIN, password e domande di sicurezza.

ParStream presenta Analytics Platform

Analytics Platform è la piattaforma di analisi dei dati realizzata specificatamente per gestire ad alta velocità i grandi volumi di dati dei dispositivi interconnessi tramite Internet.
La piattaforma aiuterà le aziende a generare tempestive informazioni utili dei dati dell'IoT (Internet of Things), fornendo metodi innovativi ed efficienti per analizzare i dati, più velocemente, con maggior flessibilità e avvicinando gli eventi alle decisioni. È alimentata dalla soluzione ParStream di Real-Time Database per Big Data che consente un'analisi unificata dei dati in tempo reale generando risposte precise ed immediate per le decisioni.

La cultura del dato alla base della *Customer Experience*

Più si è in grado di conoscere la propria customer base, più si riuscirà a diversificare la propria offerta verso segmenti omogenei con azioni di marketing che risulteranno maggiormente efficaci e con redemption superiori in quanto si fornirà al consumatore un'esperienza vicina alle sue caratteristiche ed esigenze.

ELISA FONTANA

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

"*A person without data is just another person with an opinion*". È una citazione di un autorevole statistico americano, W. Edwards Deming, che nell'epoca dei big data, dei web analytics, dei social networks, del mobile, è sicuramente di grandissima attualità. La crescente diffusione di informazioni, canali, dispositivi e tecnologie contribuisce infatti a generare una mole impressionante di dati. Contestualmente, è sempre più sentita la necessità di raccogliere e strutturare tali dati per poterli analizzare, interpretare e trarne evidenze significative in grado di facilitare decisioni strategiche o operative.

Una cultura del dato in crescita

Secondo i risultati che emergono dall'Osservatorio CRM 2015, un'indagine condotta da C-Direct Consulting alla quale hanno aderito 250 aziende, il 96% delle imprese raccoglie ed archivia informazioni relative ai propri clienti in uno o più database aziendali.
È un dato estremamente positivo che mette in evidenza quanto la cultura del dato si stia diffondendo all'interno delle imprese italiane.
Non sempre tuttavia questa mole di dati è trasformata in conoscenza, quindi in valore aggiunto spendibile nella competizione economica. Secondo l'Osservatorio, solo il 55% delle aziende rispondenti analizza i dati della propria customer base regolarmente al fine di scoprirne relazioni e tendenze significative. I dati vengono spesso analizzati in modo spot, limitandosi ad un'analisi relativa ad alcuni indicatori, iniziative, processi aziendali.

Una miniera di informazioni preziose per l'azienda ma poco sfruttata

In quasi il 50% dei casi il patrimonio informativo sui clienti aziendali non viene sfruttato adeguatamente. Perché? Le ragioni possono essere molteplici:

- I dati sono spesso presenti in numerosi archivi in formati differenti, con una conseguente difficoltà di integrazione delle varie fonti
- Assenza di dati spesso anche rilevanti ai fini dell'interpretazione di determinati fenomeni
- Scarsa qualità del dato o informazioni non aggiornate e attendibili
- Mancanza di risorse dedicate
- Scarsa cultura del dato: mancanza di competenze analitiche, decision making aziendale "a sentimento"

La principale criticità che limita il processo di trasformazione di dati e informazioni in conoscenza utile a migliorare i processi aziendali è la dispersione delle informazioni in più archivi. Il 69% delle aziende rispondenti all'Osservatorio CRM 2015 infatti archivia i dati generati dalle diverse aree e processi aziendali in più database. I dati così dispersi non sono in grado di generare valore per l'impresa perché non si possono facilmente aggregare e di conseguenza non può essere attuato il processo di trasformazione di semplici informazioni in conoscenza utile a migliorare i processi aziendali.

Un passo necessario: il database univoco

La Customer Base raggiunge spesso dimensioni elevate per numero di contatti e molteplicità di informazioni raccolte: sia di tipo anagrafico o socio-demografico come area geografica di residenza, genere, età, professione, titolo di studio, sia di tipo comportamentale quali frequenza, numerosità e valore degli acquisti, modalità e tipologia di paga-

mento, canale di contatto, storicità dei contatti.
Il primo passo da fare per poter trasformare semplici informazioni in conoscenza del cliente e ottenere valore per l'impresa, consite nell'unificare in un database univoco i diversi file, archivi, database, etc. presenti all'interno della propria azienda. Sarebbe auspicabile archiviare i propri dati in primo luogo in un sistema CRM che consente nativamente di gestire le relazioni con la propria customer base. Tuttavia anche il sistema gestionale, un database access o excel, o piattaforme avanzate di email marketing possono fungere da database univoci.
I vantaggi derivanti dall'utilizzo di un unico sistema di gestione dei dati sono numerosi:

- possibilità di integrare informazioni provenienti da più fonti
- anagrafiche univoche: non si presenta il problema di ritrovare lo stesso dato presente in più archivi
- integrità dei dati: controlli sulla consistenza strutturale dei formati
- utilizzo e condivisione da parte di più utenti
- facilità di accesso ai dati e di interrogazione
- possibilità di generare report e statistiche

L'interpretazione dei dati

Il passo successivo consiste nell'utilizzo di tecniche statistiche di analisi in grado di mettere in luce correlazioni esistenti tra i dati che permettano di approfondire la conoscenza del cliente, individuando segmenti e cluster di consumatori omogenei, di anticiparne il comportamento o stimolarne un'azione, ma anche di evidenziare informazioni che suggeriscano conclusioni e supportino le decisioni strategiche aziendali a livello commerciale, marketing, finanziario.
È fondamentale che l'analisi della customer base sia realizzata in modo strutturato e continuativo nel tempo. Un'analisi statica del database consente di valutarne la composizione e di avere una fotografia dello spaccato dei dati socio demografici e comportamentali. Di grandissima utilità è però il confronto temporale dei dati tramite un'analisi dinamica che mostri la variazione della customer base in periodi omogenei: in tal modo si riescono ad identificare trend e relazioni significative, nuove opportunità di business, target più remunerativi, ma anche rischi per il proprio business e necessità di modificare i propri modelli strategici.

Cultura del dato e Customer Experience

Una sensibilità al dato come valore per il proprio business ha sicuramente un impatto positivo sulla soddisfazione del cliente e sulla qualità della sua esperienza di interazione con l'azienda.
Più si è in grado di conoscere la propria customer base, più si riuscirà a diversificare la propria offerta verso segmenti omogenei con azioni di marketing che risulteranno maggiormente efficaci e con redemption superiori in quanto si fornirà al consumatore un'esperienza vicina alle sue caratteristiche ed esigenze.
Da un punto di vista commerciale, un'analisi puntuale del database in termini di comportamento d'acquisto, permette sia di formulare offerte vicine ai bisogni del cliente, sia di confrontare le performance della propria forza vendita, identificando per esempio aree di debolezza e di criticità tra i propri venditori nella gestione del loro parco clienti, o al contrario best practice replicabili in grado di assicurare un elevato livello di soddisfazione. Infine, le imprese maggiormente attente e sensibili alla customer experience integreranno ad un'analisi puntuale del database anche la misurazione della soddisfazione del cliente per tenere monitorate eventuali correlazioni tra tipologie di clienti e grado di soddisfazione relativo a diversi criteri (gamma di prodotti/servizi offerti, brand, prezzo, disponibilità, customer service, promozioni, etc.)

Contact Center di qualità: *il ruolo del workforce management*

Gestire le risorse umane mettendo al centro le esigenze del cliente permette di ottenere livelli di qualità più alti. Il benessere degli operatori si traduce in un servizio più efficace

FABIO ROSSI

FR Projects
f.rossi@frprojects.com

La gestione delle squadre di Contact Center è un lavoro molto complesso che ha un peso determinante nella realizzazione di un servizio di elevata qualità.
Tradizionalmente, il processo di WFM è associato al concetto di gestione delle squadre e dei turni e viene visto in molti casi come una gestione in emergenza delle innumerevoli eccezioni dovute alle situazioni "imprevedibili" della gestione del personale. I responsabili della gestione della pianificazione dei turni sono di fatto coinvolti in una continua gestione delle assenze e dei rimpiazzi in una selva di eccezioni: orari di part time, esenzioni, vincoli personali, eccezioni.
In un contesto di questo tipo la costruzione del turno è un continuo lavoro di trattativa per garantire in sala il giusto numero di operatori.
Nei casi più fortunati, il processo di WFM viene affrontato come un problema di ottimizzazione di carichi di lavoro in relazione al personale disponibile: insomma di fatto un lavoro per ingegneri o matematici.
Se proviamo però ad affrontare il ragionamento dal punto di vista del cliente ci accorgiamo che il lavoro di WFM abbraccia un ventaglio molto più ampio di variabili che se gestite in modo organico permettono di ottenere risultati migliori più facilmente.

Obiettivo qualità

Ripartiamo dal nostro obiettivo: la qualità. Per ottenere un elevato livello di qualità nella gestione del cliente sono necessari tre fattori:

- La presenza di operatori in numero adeguato al traffico in entrata
- La presenza di operatori con le giuste competenze per rispondere alle richieste
- La presenza di operatori in una condizione di relativo benessere per far fronte alla gestione delle situazioni difficili

Bisogna sottolineare quanto il terzo fattore abbia un peso determinante nel livello di qualità complessivo del servizio.
È dimostrato che un operatore che lavora in una situazione di benessere è in grado di rispondere più efficacemente alle telefonate critiche, ha una maggiore capacità di problem solving, è meno soggetto a malattie (e quindi ad assenteismo), è ben disposto verso i colleghi ed i responsabili.
Un operatore in condizioni di benessere è in grado di restituire la propria energia positiva al cliente che telefona creando un circuito virtuoso di qualità e di soddisfazione.
È inoltre ormai un dato acquisito che un operatore in buone condizioni di benessere ha una maggiore resilienza operativa: è in grado cioè di riprendersi più velocemente in caso di situazioni critiche.
Di fatto, si può affermare che la qualità della telefonata e del servizio dipendono dal grado di benessere con cui la telefonata viene condotta dall'operatore.
Con questa premessa, adesso si tratta di vedere come il lavoro di Workforce management influisce su questi aspetti.

Fattori ambientali

Il benessere comincia con la salute di chi lavora.
Sembra un concetto ovvio ma che però, dal punto di vista della gestione dei rischi e della salute troppo spesso si traduce in una sola dimensione: la gestione dei rischi da attività intensiva al Videoterminale (VDT)
Il lavoro da VDT comporta un insieme di disagi alla vista ma anche all'apparato muscoloscheletrico soprattutto se in concomitanza di postazioni poco ergonomiche. L'ergonomia della postazione è un altro dei problemi che investono il benessere di chi opera in un Contact Center, soprattutto per l'esigenza di stare per molto tempo seduti in posizione fissa in condizioni non appropriate e dovute all'altezza ed inclinazione della seduta, altezza e dimensione del piano

di lavoro, collocazione dello schermo ed altri aspetti del lay out della sala. Basti pensare ai movimenti necessari per relazionarsi con colleghi o con i supervisori. A questo si aggiungono le errate posture che l'operatore assume durante lo svolgimento del proprio lavoro. Anche la pulizia della postazione di lavoro, la presenza di aria viziata, polveri, tastiere e cuffie non igienizzati influiscono sulla qualità complessiva della postazione. Questa situazione si aggrava quando la postazione è condivisa tra più operatori.
Il terzo fattore determinante per il livello di benessere e salute del posto di lavoro è data dal livello di rumore, che pur non essendo altissimo, va ad interferire su due aspetti dell'affaticamento dell'operatore: la concentrazione/distrazione e l'uso della propria voce per contrastare il brusio di sottofondo.
Anche l'ambiente complessivo deve essere progettato per favorire il massimo livello di benessere, per questo è necessario porre la dovuta attenzione alle sale relax che devono permettere effettivamente di massimizzare il grado di relax. Aspetti quali, la decorazione delle pareti, la musica, la presenza di giornali o riviste rilassanti e di punti di socializzazione, attrezzature per consumare cibi o bevande di qualità, sono tutti aspetti che producono immediatamente effetti positivi a lungo termine negli operatori, aumentando il livello di risposta e di efficacia.

Il ruolo dei supervisori

Anche i supervisori hanno un ruolo determinante nel lavoro di WFM orientato alla qualità del servizio.
In particolare, il ruolo più importante è quello dello sviluppo degli operatori, della loro crescita professionale, ma già su questo obiettivo, anch'esso ovvio, si vedono subito i alcuni fraintendimenti.
Quando si parla di crescita professionale, si intende quasi sempre la crescita della propria competenza sui prodotti, l'esperienza di gestione delle problematiche tecniche e delle domande provenienti dalla clientela. Questa è solo una piccola parte del lavoro di WFM.
Tra le principali fonti di insoddisfazione degli operatori si ha:

- La percezione e la finalità del proprio ruolo
- La percezione del proprio ruolo all'interno dei processi di business
- Lo stress derivante dalla continua e reiterata gestione di problemi e di clienti difficili
- Un contesto lavorativo percepito come indifferente ai propri sforzi.

È un dato di fatto che non può esserci crescita professionale se non vi è anche crescita personale.
In ambito sportivo, i migliori allenatori di una squadra sono quelli capaci di costruire un percorso di crescita personale dei giocatori prima ancora del miglioramento delle doti tecniche.
I supervisori devono fare proprio il ruolo di coach nello sviluppo degli operatori, devono saper instaurare un rapporto orientato alla crescita delle qualità personali prima ancora delle conoscenze professionali.
La capacità dei supervisori di orientare gli operatori verso gli obiettivi non può essere vista solo in relazione alle performance perché si corre il rischio di non avere argomenti di fronte alla demotivazione ed alla stanchezza degli operatori.
Nell'orientamento ai risultati, invece, è consolidato che il percorso di motivazione prevede tre passaggi che devono essere affrontati in questo ordine:

1 Lo Scopo (perché)
Lo scopo è collegato alla ragione profonda del lavoro al Contact Center. Riscoprire le motivazioni che sono alla base del proprio lavoro ha un potere enorme nella capacità di decidere come affrontare la propria giornata di lavoro, l'energia, la motivazione e la prospettiva.
Avere ben chiaro "il perché" si svolge un certo compito, serve per orientare i comportamenti e l'atteggiamento.
Non è indispensabile ricoprire ruoli di responsabilità o di

direzione per riflettere sul proprio scopo; anche per lavori più semplici è possibile maturare una elevata consapevolezza sulle motivazioni profonde del proprio lavoro.

2 Metodo (come)

Il metodo di lavoro interviene sul processo che trasforma lo scopo in un risultato.

Il metodo di lavoro descrive come si affrontano le attività, le decisioni ed i problemi.

Lavorare sul come si lavora permette agli operatori di adottare uno stile che li faccia sentire adeguati e sempre a proprio agio anche se non conoscono ancora tutti i dettagli del proprio lavoro.

Avere un metodo permette di imparare e di crescere anche in un contesto mutevole

3 Lavoro (cosa)

Il contenuto del lavoro è la parte più semplice e scontata. Ha la sua importanza perché deve essere chiaro cosa si deve fare, quali sono le conoscenze necessarie sul prodotto, bisogna esercitarsi nel risolvere i problemi e rispondere alle possibili domande.

Nella giusta prospettiva ragionare su cosa si deve fare non è altro che la conseguenza del perché siamo qui, di come si deve operare e di conseguenza, qual è l'oggetto del nostro lavoro.

È caratteristica delle aziende leader operare nei confronti del lavoro proprio con questa sequenza: prima di tutto il perché lo facciamo, poi il come lo facciamo e solo alla fine cosa si fa.

Il forecast dei carichi di lavoro

Una volta affrontati i punti relativi alla motivazione del personale in un ambiente orientato al benessere si deve lavorare sulla pianificazione dei carichi di lavoro dove cominciano ad entrare in gioco i fattori di analisi dei dati e dei modelli matematici.

La previsione dei carichi di lavoro è il dato di input per il lavoro di pianificazione della forza lavoro e per questo motivo riveste un ruolo determinante.

Esistono sul mercato sistemi esperti nella valutazione e previsione dei carichi di lavoro basati su algoritmi stocastici che analizzano tutti i dati storici per quanto riguarda:

- I volumi di traffico
  Il volume delle chiamate, per durata e numero sono dati ormai disponibili e suddivisi in cluster sempre più ridotti e precisi. Sono ormai disponibili sistemi che analizzano il traffico con intervalli del quarto d'ora
- Il profilo di skill
  Analizzando le telefonate in arrivo è possibile suddividere le chiamate per profilo di skill
- I profili di operatività
  Il livello di assenteismo del personale, le pause, il lavoro di back office e le dinamiche di risposta del personale, la necessità di formazione individuale e tutte le situazioni critiche che possono alterare il livello di produttività della forza lavoro reclutata per quello specifico slot temporale. Anche i malfunzionamenti di sistema (individuali o collettivi) devono essere tenuti in considerazione
- Eventi
  Anche l'incidenza di eventi asincroni ma prevedibili, deve essere tenuta in dovuta considerazione.
  Il lancio o la modifica di nuovi prodotti, l'emissione di fatture o di comunicati alla clientela, la formazione pianificata, riunioni sindacali, manutenzione ai sistemi ed altre eccezioni devono essere inserite nel modello di calcolo.

Da questo punto di vista, i sistemi informativi dedicati alla elaborazione delle previsioni sono in grado di calcolare con un orizzonte sufficientemente elevato, di alcune settimane, il fabbisogno di operatori diviso per profilo di skill con il grado di suddivisione temporale previsto dai cluster utilizzati.

Pianificazione dinamica dei turni

Il passaggio successivo alla valutazione dei carichi di lavoro è la elaborazione dei turni.

La turnistica, ovvero, la suddivisione periodica del lavoro in modo rotatorio con una specifica sequenza di orari di

lavoro è uno dei fattori economici di maggior criticità della WFM e pertanto su questa attività si concentrano le maggiori risorse.
Anche se molti pacchetti informatici mescolano insieme la previsione e la pianificazione in un unico motore di gestione, è bene tenere ben separati i due aspetti in quanto appartengono a due famiglie di problemi ben diversi: gli algoritmi di forecast sono basati su motori statistici ed hanno l'obiettivo di elaborare con un certo grado di attendibilità (grado di fiducia statistico) un profilo di fabbisogno di risorse su un determinato periodo.
Lo sviluppo dei turni invece è basato su algoritmi di ottimizzazione delle risorse e lavora su presupposti completamente diversi. Il compito di questi sistemi è quello di sviluppare un programma di presenze ed assenze del personale, basato sulla loro disponibilità (orari di part time, carichi orari, alternanza giorno/notte, ferie, assenze, esenzioni, ecc.) e su criteri di rotazione e di monte-ore disponibili.
I criteri di turnazione sono di solito basati su matrici di turnazione. Una matrice di turnazione ripetono uno schema di presenze ed assenze orarie dei dipendenti su un ciclo fisso.
I sistemi più sofisticati di programmazione permettono di gestire turni basati su più matrici che possono avere schemi basati su più settimane.
Il vantaggio della pianificazione basata su matrici è sicuramente quella di mantenere una più equa distribuzione dei turni ed una sequenzialità fissa e controllata nel rispetto degli accordi aziendali e contrattuali.
In casi di forte dinamicità della domanda, gli schemi di turnazione a matrice introducono un elemento di rigidità dovuto alla semplificazione che la matrice del turno introduce. In questo contesto è necessario considerare un sovradimensionamento delle coperture in quanto la rigidità dello schema deve tener conto a priori delle possibili eccezioni che possono presentarsi nel corso del tempo.
I pacchetti più completi sono dotati di sistemi di simulazione dei turni con funzioni di calcolo dei costi in modo da preparare scenari diversi e valutare quelli che ottimizzano il costo del personale di volta in volta necessario.
Laddove possibile, è opportuno utilizzare modelli di pianificazione delle risorse che sono in grado di integrare matrici turnazione con altri metodi di pianificazione basati su fabbisogni dinamici.
In questo caso le matrici utilizzate per il calcolo non contengono la sequenza precisa dei turni, ma contengono solo alcune posizioni. In questo modo, il software di calcolo, ha la possibilità di completare l'assegnazione delle risorse con altri metodi. Ad esempio ogni operatore potrebbe aver associato più matrici in modo che il software possa scegliere la matrice più utile alla copertura dei fabbisogni.

Conclusioni

Il WFM è una disciplina complessa che genera spesso situazioni di emergenza nella gestione di eccezioni, vincoli. Questo è dovuto soprattutto ai modelli utilizzati, basati su matrici di turni rigide alle quali si vanno ad aggiungere errori di stima dei carichi e le innumerevoli eccezioni dovute ad assenze ed eventi vari.
Non è opportuno lesinare sulle risorse economiche da impiegare per un lavoro più accurato di previsione e pianificazione perché i vantaggi dal punto di vista economico sono enormi.
È necessario però rendersi conto che la gestione della forza lavoro non si traduce direttamente in una maggiore qualità del servizio al cliente se non è accompagnata da un lavoro sulle persone e sul Team orientato al benessere delle persone. Da questo punto di vista il WFM deve mettere la persona al centro del processo.

I passaggi da seguire per un *progetto di successo*

Corretto dimensionamento quantitativo e qualitativo delle risorse. Pianificazione e analisi delle performance. Attenzione agli aspetti organizzativi e di implementazione.

GRAZIA GALOTTI
Omega3C
grazia.galotti@omega3c.com

Lo scopo primario di una soluzione di workforce management è assicurare il corretto numero e tipologia di agenti in ogni momento, fornendo la miglior pianificazione strategica e strumenti sofisticati di analisi delle performance per risorse multi-canale inbound, outbound e blended.
Questa definizione degli obiettivi del workforce management pone l'accento su aspetti cardine della gestione del servizio, che sempre più devono essere trattati in maniera integrata

Il corretto dimensionamento quantitativo delle risorse

Definire il dimensionamento corretto di un'attività di contact center presuppone la necessità di dotarsi di conoscenze, competenze, metodologie, processi e procedure, funzioni aziendali, preposte:

- alla misurazione e raccolta dei dati relativi ai contatti gestiti dalla struttura di contact center
- alla determinazione dei volumi di contatti che il contact center deve gestire
- alla stima delle durate di tali contatti
- alla corretta stima della distribuzione che nei diversi periodi di tempo (anche intra day), tali grandezze assumeranno
- alla corretta conversione dei volumi in risorse.

Tale set di competenze, metodologie e processi è coperto in maniera esaustiva dalle funzionalità di forecasting e dimensionamento. Uno strumento di workforce management adeguato non solo offre una previsione accurata dei contatti e determina l'esatto numero di operatori necessario, ma anche sofisticati strumenti di creazione di scenari (What-if analysis), che consentono all'azienda di simulare situazioni ed eventi che possono avverarsi e di misurarne in maniera precisa gli impatti che ne conseguono nella gestione operativa del contact center.

Il corretto dimensionamento qualitativo delle risorse

Dimensionare correttamente un contact center è una condizione necessaria, ma non sufficiente alla gestione di un servizio; infatti, se da un lato è necessario sapere quante risorse devono essere utilizzate per la gestione dei contatti (dimensione quantitativa), dall'altro è altresì indispensabile che tali risorse siano della 'tipologia corretta', ovvero abbiano tutti gli skill (di contenuto e di relazione) necessari per la corretta gestione dei contatti (dimensione qualitativa).
Adempiere a queste necessità comporta la predisposizione di:

- sistemi di pianificazione dei training
- sistemi di pianificazione dei monitoraggi
- sistemi di tracciamento delle competenze e delle abilità dell'intera forza lavoro.

Un efficace sistema di workforce assolve tali compiti in maniera efficiente, minimizzando le tempistiche e le risorse necessarie per l'espletamento di tali attività. I vantaggi sono evidenti e non solo relativamente agli aspetti organizzativi e di ottimizzazione di costi e risorse (se il sistema di wortkforce è adeguato, tali attività vengono svolte in maniera automatizzata, con evidenti benefici in termini di impiego di risorse e costi), ma anche in riferimento alle ricadute di carattere qualitativo sulla gestione del servizio: schierare le risorse con gli skill più appropriati consente di far gestire le varie tipologie di richiesta alla persone più qualificate per farlo, con evidente impatto positivo in termini di soddisfazione del cliente. Inoltre, avere lo skill più appropriato per una tipologia di richiesta consente anche la gestione della stessa in tempi più rapidi, garantendo un risparmio economico dato dall'ottimizzazione dei tempi medi di gestione dei contatti e dall'incremento della produttività degli operatori.
I primi due punti fin qui esaminati, pongono l'accento sulle prime due fasi: quelle del forecasting e del dimensionamento (sizing). La successiva fase è quella della pianificazione.

La miglior pianificazione

Sapere quante persone e con quali skill, servono per una corretta gestione delle attività non è sufficiente a garantire una buona gestione del servizio; l'azienda deve infatti tener conto di tali dati per poi pianificare turni, orari, pause, training, attività, all'interno della giornata, della settimana e dei mesi. Questa è forse l'attività più onerosa nella gestione operativa di un contact center, infatti, se le numerose necessità legate alla gestione dei contatti implicano di per sé complesse regole di pianificazione, queste sono ulteriormente aggravate da fattori quali, per esempio:

- i vincoli e le regole legate alle varie forme contrattuali
- i vincoli e le regole legate agli aspetti sindacali
- le necessità degli operatori

Tenere conto di tutti questi fattori comporta un elevato dispendio di risorse economiche e delle tempistiche di pianificazioni generalmente non adeguate alle esigenze di rapidità e reattività richieste dall'azienda, tant'è vero che spesso le aziende cercano di mitigare tali inconvenienti prendendo in considerazione un minor numero di variabili e condizioni rispetto a quelle che dovrebbero essere considerate nella creazione delle schedulazioni.
Tale semplificazione del processo è in realtà solo fittizia, dato che porta alla costruzione di una pianificazione che, essendo meno accurata, è anche meno aderente alle esigenze aziendali, comportando quindi anche notevoli inefficienze e mancate ottimizzazioni.
Un robusto sistema di workforce management deve costruire la pianificazione delle risorse considerando tutte le esigenze e i vincoli di un'azienda, in maniera da produrre schedulazioni ottimali, in grado di coniugare le necessità di business e la massima ottimizzazione economica possibile. Non solo, una soluzione di workforce davvero efficace deve offrire, accanto ad un robusto sistema di 'work rule' aderente alle necessità aziendali e locali (deve essere aderente alle regole lavorative del paese per il quale devono essere prodotte le schedulazioni), un altrettanto robusto sistema di 'equity rule', per fare in modo che particolari turni e attività vengano assegnate in maniera equa tra le risorse schedulabili e deve poter prendere in considerazione, nella pianificazione, anche le preferenze del personale, in maniera da migliorare la soddisfazione dei dipendenti e minimizzare, per esempio, gli impatti delle schedulazioni sull'assenteismo.
L'intero processo di pianificazione deve essere svolto dal sistema in maniera anche totalmente automatizzabile, così da renderlo un'attività veloce, capace di impiegare il minor numero di risorse possibile, al minimo effort.

Analisi delle performance

L'ultima parte riguarda l'ultima fase del processo di workforce, ovvero l'insieme delle attività volte a monitorare, analizzare e intervenire sulla pianificazione, al fine di migliorare le performance del servizio.
Uno strumento di workforce management che ben assolve al suo scopo non può limitarsi alla costruzione di forecast accurati, di dimensionamenti corretti e di pianificazioni efficaci, ma deve consentire un preciso, veloce ed efficace monitoraggio delle performance, anche intra day e un continuo confronto tra ciò che si era pianificato e ciò che sta succedendo nella realtà, al fine di poter valutare l'efficacia delle attività di workforce svolte ed eventualmente porre in essere gli opportuni correttivi.
Parte fondamentale della bontà di uno strumento di workforce risiede quindi anche nella sua capacità di garantire un controllo delle performance infra-giornaliere, delle funzionalità di reforecasting e di ripianificazione, con logiche anche what if, nella capacità di automatizzare la pianificazione di attività di routine, di ottimizzare le attività non inbound (per esempio break, training, meeting, project, backoffice…), nella possibilità di fornire velocemente reportistiche puntuali e personalizzabili.

Aspetti organizzativi

Un ultimo ma fondamentale aspetto del workforce è relativo alla possibilità di controllo sull'intero processo.
Una valida soluzione di workforce management deve consentire che tutti i processi gestiti siano controllabili e flessibili, non solo per quanto concerne l'esecuzione, ma anche relativamente all'implementazione.
Una soluzione di workforce deve poter evolvere sulla base dei mutamenti che attraversa, nel tempo, la strategia aziendale in termini di contact center. Ciò implica la possibilità di centralizzare o decentralizzare parti del processo di workforce in modo semplice e rapida, in maniera da adeguare il contact center alle mutate esigenze dell'azienda. Uno strumento di workforce deve consentire, per esempio, una gestione centralizzata dei processi di forecasting, locale per quanto riguarda i processi di pianificazione; ma deve altresì consentire di passare ad una gestione completamente centralizzata (o decentralizzata), qualora le strategie aziendali volgessero in tal senso.
Tali modifiche di carattere organizzativo non devono essere ostacolate da una difficoltà implementativa, che comporterebbe un disallineamento tra ciò che il contact center dovrebbe essere e ciò che il contact center effettivamente è.

L'implementazione

Una situazione che spesso si osserva nelle implementazioni di sistemi di workforce è il grande focus sugli aspetti tecnici dell'implementazione, che spesso si accompagna a una sottostima degli aspetti operativi dell'implementazione. Se si ripercorre la disamina della definizione di sistema di workforce vista in precedenza è palese quanto questo sia uno strumento che, per essere efficace, quindi utile, deve poter ricalcare l'organizzazione operativa e le peculiarità del servizio clienti sul quale deve operare; assume quindi una valenza strategica, in tutto il processo di implementazione, la fase di configurazione del sistema.
Il comune lessico software trae spesso in inganno, facendo sì che l'immaginario collettivo percepisca questa fase come l'insieme dei settaggi tecnici, che consente a un'applicazione di funzionare in maniera adeguata.
Nel caso dei sistemi di workforce, la fase di implementazione non assume la valenza tecnica che generalmente viene associata al termine configurazione, che consiste invece nella definizione delle regole operative, che consentiranno al sistema di eseguire le operazioni alle quali è preposto in maniera aderente alle necessità organizzative, procedurali e normative, del servizio clienti. La fase di configurazione è quindi cruciale per il buon funzionamento del sistema di workforce e deve essere eseguita da attori con forti competenze di gestione operativa. È per questo che un aspetto importante è la scelta di un partner esperto non solo degli aspetti tecnici, ma anche (e soprattutto) degli aspetti di gestione operativa di un contact center. Ciò consentirà non solo una più veloce adozione della soluzione WFM, ma soprattutto un'implementazione aderente alle reali necessità operative, consentendo una più rapida ottimizzazione delle risorse e del ritorno dell'investimento.

Anche i social hanno un *palinsesto*

Il piano editoriale riveste un ruolo chiave nella gestione dei social media. Alcuni suggerimenti per prepararlo in modo efficace.

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

Si parla spesso delle differenze tra media tradizionali e social media evidenziando il maggiore livello di interattività e di relazione con il pubblico di questi ultimi. Esistono invece delle aree dove nuovi e "vecchi" media hanno dei punti in comune o comunque delle forti analogie. È il caso del piano editoriale che ha una ben precisa valenza in entrambi i contesti.
Il primo passo di qualsiasi attività marketing di successo sui social media è la stesura di un marketing plan, dove sono dettagliati elementi importanti quali strategie, obiettivi, target, metriche, risorse, tempistiche. All'interno di questo documento il piano editoriale ed il relativo calendario rivestono un ruolo chiave, in analogia con quanto avviene per il palinsesto di una radio o di un canale televisivo, dove il responsabile della programmazione si occupa dell'organizzazione dei programmi durante le fasce orarie di trasmissione e il controllo dei loro contenuti.
Più precisamente il piano editoriale è il documento dove viene descritta e dettagliata la strategia sui canali social. Tale piano può essere comune a tutti i social media, in modo da ottimizzare l'implementazione della strategia, o specifico per un particolare canale. In ogni caso è nel piano editoriale che trovano una risposta i quesiti fondamentali che un social media marketer affronta nel pianificare la presenza aziendale sui social network:

- Chi produrrà i contenuti?
- Quali contenuti pubblicare?
- Su quali canali social e con quale frequenza?

Come si comprende, la stesura e la condivisione, all'interno del team di lavoro, di un piano editoriale è un passo fondamentale per gestire la presenza aziendale sui social in maniera efficace. Diventa altresì una tappa obbligata quando il contributo e la pubblicazione di post sui social network è fatta da diversi contributors.
Altrettanto importante è il calendario editoriale, il documento dove è dettagliata la programmazione temporale della pubblicazione dei contenuti sui singoli canal. Tale documento funge da strumento di supporto sia per le attività quotidiane che per quelle di pianificazione a breve e medio termine. Il contenuto del calendario editoriale varia a seconda dei casi e delle realtà aziendali, ma in linea di principio comprende almeno le seguenti informazioni:

- Data e orario di pubblicazione
- Canale

Sett.:10 Novembre, 2014 Canale	Lunedì	Martedì	Mercoledì	GIOVEDI - CONFERENZA SMX	VENERDI - CONFERENZA SMX	Saturday	Sunday
Pagina Facebook - mattino	Newsletter settimanale + reminder conferenza SMX: sconto speciale per i clienti	Video con testimonial	Post su conferenza SMX	Foto dalla conferenza	Foto della sessione notturna di networking della conferenza		
Pagina Facebook - pomeriggio	Post con foto evento della settimana precedente	Link ad articolo blog	Post 3 motivi per parteciparc alla conferenza	Commenti su sessioni interessanti	Social Media News via Scoop.it		
Twitter - Mattino	Tweet con foto evento della settimana precedente	Retweet	Tweet su conferenza SMX	Tweet da sessioni interessanti	Tweet da sessioni interessanti	Retweet (opzionale)	Retweet (opzionale)
Twitter - Pomeriggio	Retweet	Tweet marketing quote	Tweet marketing quote	Tweet da sessioni interessanti	Tweet da sessioni interessanti	Tweet marketing quote	Tweet marketing quote
Twitter - Sera	Reminder conferenza SMX: sconto speciale per i clienti	Retweet	Tweet out the blog post link	Tweet da sessioni interessanti	Tweet da sessioni interessanti		
LinkedIn Profile	Reminder conferenza SMX: sconto speciale per i clienti	Link ad articolo blog	Link a conferenza SMX	Link a Newsletter della settimana	Post marketing quote		
Pinterest	Pin infographic	Pin infographic	Pin infographic	Pin foto della conferenza	Pin foto della conferenza		
Instagram	Foto evento della settimana precedente	Post a video of volunteer training	Share a photo from setting up the event	Post foto della conferenza	Post foto della conferenza		
Blog	N/A	Articolo su piano editoriale social	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Email Newsletter	Reminder conferenza SMX: sconto speciale per i clienti	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Fig.1: Un esempio di calendario editoriale

- Argomento del post
- Parola chiave e/o hashtag del post
- Link ad eventuale materiale di supporto (sito web, foto, video)

Il calendario editoriale, qualsiasi sia la sua forma, è importante perchè:
- Aiuta a focalizzarsi sulle esigenze della propria audience
- Spinge a pensare ad altre attività che non siano solo quelle immediate
- Stimola la ricerca di nuove idee e contenuti
- Crea delle aspettative positive per la propria audience
- Fornisce una visione d'insieme delle attività sui vari canali
- Favorisce il riutilizzo dei contenuti
- Aiuta il coordinamento e l'allineamento del team

Un esempio di calendario editoriale realizzato con un semplice foglio elettronico è mostrato in **Fig. 1**.

Preparare un piano editoriale efficace

Tra i tanti accorgimenti che si possono suggerire per una gestione ottimale del piano editoriale sui canali social, questi meritano una particolare considerazione:

- **Definire il proprio stile.**
  Così come alla radio ogni speaker ha un proprio modo di condurre la sua trasmissione radiofonica (formale, colloquiale, distaccato, ironico, spiritoso, etc), anche sui canali social sono possibili diverse modalità di interazione con la propria audience (**Fig. 2**). Lo stile di comunicazione da adottare per l'engagement sui social networks deve essere in linea con i valori aziendali, coerente con la strategia di comunicazione scelta e condiviso tra i diversi contributors. Ad esempio il cantante pop James Blunt ha deciso di rispondere ad insulti ricevuti su Twitter in maniera ironica (**Fig.3**), trasformando questo suo approccio in un fattore di successo per l'incremento della sua popolarità online.

- **Trovare un giusto equilibrio tra promozione e informazione.**
  L'obiettivo di una comunicazione sui social deve essere quello di stabilire e migliorare la relazione con la propria audience. In questo contesto deve essere quindi limitato il numero di post palesemente auto-promozionali ("È uscito il nostro nuovo prodotto!"), senza però escludere del tutto le informazioni che riguardano il proprio brand. Un giusto compromesso sembra essere quello di inserire 1 post promozionale ogni 4 o 5 post di tipo informativo.

- **Diversificare i contenuti.**
  Ogni social network ha le proprie peculiarità, con specifiche modalità di interazione, diverse frequenze di aggiornamento e audience. Ad esempio una piattaforma come Twitter si presta molto bene alla condivisione frequente di notizie ma, in virtù del limite di 140 caratteri per ogni messaggio, non è il luogo adatto per articoli di approfondimento. È quindi consigliato pubblicare articoli diversi su ogni piattaforma e, nel caso il contenuto sia il medesimo, personalizzare il messaggio di accompagnamento secondo il linguaggio e le modalità di interazione dello specifico social network. Per questo motivo l'utilizzo di strumenti che consentono l'automazione dell'inserimento dei contenuti deve essere valutato caso per caso, escludendo i contesti dove risposte automatiche e preconfigurate sono palesemente fuori luogo (es. in risposta alla segnalazione di problemi).

Fig. 2: I possibili stili di comunicazione sui social media

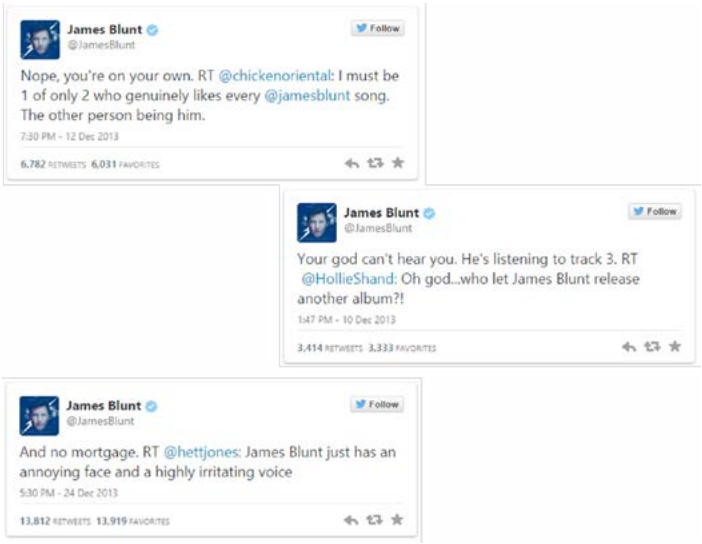


Fig.3: James Blunt sceglie la strada dell'ironia per combattere i trolls su Twitter

- **Conoscere la propria audience**
  A differenza di quanto avviene con i media tradizionali, i piani editoriali sui social media possono essere modificati e riadattati con estrema facilità, per tenere conto del gradimento e del successo dei contenuti pubblicati.
  La tracciabilità della fruizione dei contenuti è una carta che il social media marketer può giocare a proprio vantaggio per personalizzare il calendario editoriale, a patto di sapere utilizzare correttamente l'enorme mole di dati messi a disposizione dai sistemi di web e social analytics.

- **Prepararsi a gestire una crisi social.**
  Come abbiamo scritto in un precedente articolo di Customer Management Insights (Settembre 2012), la crescita esponenziale dei nuovi media ha reso sempre più frequenti situazioni di crisi sul web che possono mettere in cattiva luce il brand aziendale. Tra le varie azioni che si possono mettere in atto per prevenire e mitigare queste crisi, risulta particolarmente efficace la stesura di un documento che dettagli la social media policy, intendendo con questo termine un framework di riferimento per l'utilizzo dei social media e l'elenco di procedure da adottare per la gestione di eventuali casi di crisi.

- **Ottimizzare il tempo dedicato alla gestione dei social media.**
  Per il social media marketer è ormai diventata una necessità imprescindibile una gestione efficace del proprio tempo. I compiti di questa figura professionale comportano infatti una vasta gamma di attività e molte di queste richiedono un notevole impegno di tempo:
  - Trovare e pubblicare contenuti
  - Studiare e approfondire le funzionalità dei singoli social networks
  - Monitorare ed analizzare le attività
  - Analizzare la concorrenza
  - Rispondere a quesiti

Ottimizzare la gestione dei social media

Il tema della gestione ottimale del tempo sui social media merita un particolare approfondimento. Una indagine della rivista online Social Media Examiner ha evidenziato che il 62% degli addetti marketing dedica 6 ore a settimana alla gestione dei social media e questo numero sale a 11 e più nel 36% dei casi (**Fig. 4**). Un'altra indagine di Business Insider ci dice invece che questo numero è più elevato e che in media si trascorrono sino a tre ore al giorno sui social.

Ma come viene utilizzato questo tempo? La percezione del management è che molto di questo tempo non è produttivo, assorbito da attività non legate direttamente ad obiettivi di business e che per loro natura sono decisamente time-consuming (**Fig. 5**).

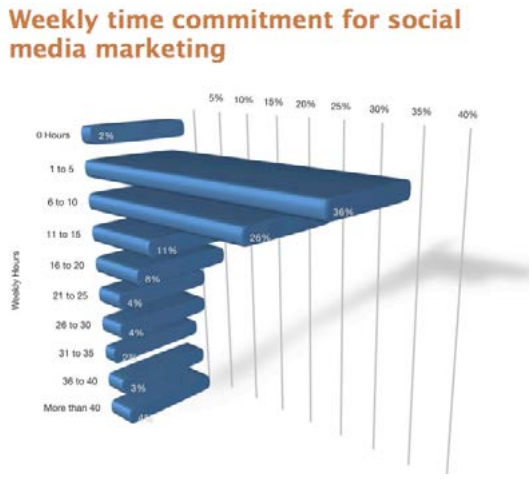


Fig. 4: Tempo dedicato settimanalmente al social media marketing. *Fonte: Social Media Examiner, 2013*

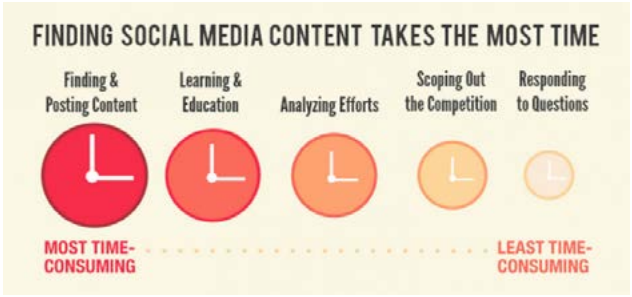


Fig. 5: Come viene trascorso il tempo sui social media? *(Fonte: Vertical Response)*

Ovviamente non esiste una ricetta magica per indirizzare questo tipo di problema. Esistono però delle possibili strade da percorrere per ottenere una migliore gestione del proprio tempo sui social media:

- Limitare il tempo giornaliero dedicato a trovare contenuti. Chi lavora quotidiamente sui social network sa bene che è molto facile scoprire di aver trascorso un ora o più senza aver ricavato nulla: un articolo conduce ad un altro articolo, un link porta ad un altro link e così via. Meglio allora porsi un limite massimo giornaliero (30 - 45 minuti) e salvare in un documento tutti i link o riferimenti trovati durante la navigazione giornaliera. In questo modo si saranno raccolti molte idee e spunti di approfondimento che probabilmente saranno sufficienti anche per i giorni successivi.
- Analizzare i parametri più significativi.
  Verificare ed analizzare giornalmente il numero di follower, fan o altre grandezze numeriche non direttamente legate alle metriche di business richiede molto tempo, oltre ad essere poco significativo e, in qualche caso anche fuorviante. In un contesto social dove fattori qualitativi quali la comunicazione e la capacità di dialogo sono predominanti (cfr. "*Misurare il Social Media ROI: missione impossibile?", Customer Management Insights - Luglio 2013*), meglio focalizzarsi sui trend settimanali o mensili ricavati dai report delle piattaforme o offerti da servizi on-line.
- Adottare strumenti specifici per il social media management. È disponibile in Rete una ampia gamma di servizi online, molti dei quali gratuiti, che consentono di gestire in maniera efficiente le attività sui diversi canali social, permettendo la ricerca di contenuti, il cross-posting, la schedulazione dei post, il reporting, etc.

Come si vede, l'utilizzo di social media management tools può essere un valido aiuto al marketer per ridurre le attività più ripetitive e consentire di dedicare maggior tempo alle attività in grado di offrire maggiore valore aggiunto. Ai social media tools sarà quindi dedicato uno specifico articolo in uno dei prossimi numeri di questa rivista.

I social media cambiano il *modello di vendita?*

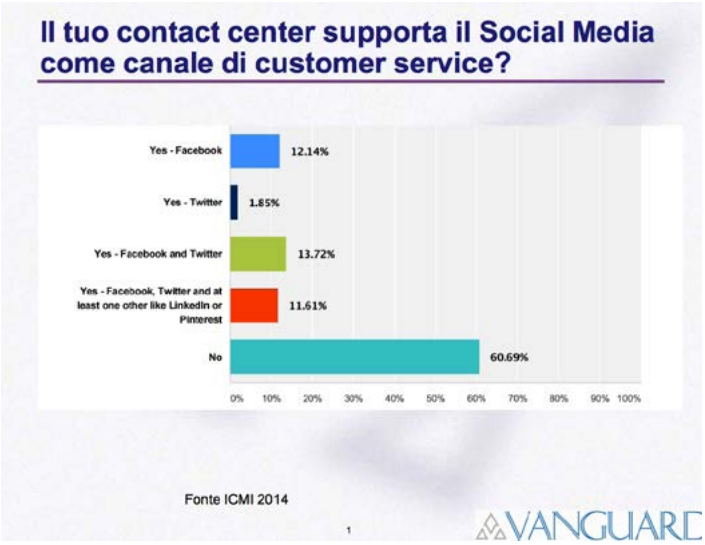
Email, chat, Linkedin, Facebook, Twitter hanno cambiato l'approccio al cliente. Ma alcuni principi delle cold call possono ancora tornare utili. Emerge la nuova figura del lead opener.

SERGIO CASERTA

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

Il processo di vendita è qualcosa di sofisticato e complesso e viene impostato e sviluppato nei dettagli necessari tenendo in mente i clienti e il prodotto/servizio che si vuol vendere. I social media si innestano su metodi già in atto e tipicamente multicanale in cui si combinano risorse in genere ben padroneggiate dagli uomini del marketing aziendale e dai loro fornitori: pubblicità (nei diversi media), come filmati di esempio di uso del prodotto nelle TV e nel sito web, e altro che sia opportuno.
Già da molti anni la vecchia cold call su liste prese da varie fonti è stata integrata da metodi più efficaci di qualificazione per poter chiamare un prospect le cui esigenze siano perlomeno inquadrate. E su questo approccio sono state cercate le tecniche migliori per non bruciare opportunità: oggi ci sono tanti corsi su come mantenere elevata la motivazione nelle vendite outbound e su come agganciare il prospect nei primi 20-30 secondi di conversazione.
Il modello di aggancio del cliente in una telefonata outbound attraverso un script efficace è sempre valido ed è assolutamente corretto dedicare il giusto tempo alla messa a punto di un messaggio vincente e centrato sul cliente fin dai primi secondi di conversazione telefonica (chi sono e perché chiamo; perché potresti far bene ad ascoltarmi). Naturalmente con importanza determinante del punto "perché ascoltarmi", che va centrato sul binomio "adeguata conoscenza del cliente, la soluzione proposta apporta concreti benefici alla azienda contattata".
Le vendite vengono classificate in B2B, B2C, a seconda se si vende ad un'altra azienda o ad un privato. Guardando più da vicino il processo di vendita troviamo:

- Human to Human (ove la persona cliente è in carico a un commerciale che gestisce la relazione col cliente; H2H include il B2B e anche il B2C quando c'è un relationship manager);
- B2C ove c'è un family manager;
- B2B su key account;
- B2B e B2C attraverso terze parti/dealers.



L'azienda che vende può essere nella fase di acquisizione di un nuovo cliente o in quella di successiva fidelizzazione (questa si traduce in due strategie fondamentali: **1.** aumentarne la soddisfazione e non perderlo risolvendo problemi e rispondendo ai cambiamenti nelle esigenze; **2.** aumentare lo share of wallet vendendo nuove soluzioni e facendosi preferire ad altre aziende).

Acquisire e fidelizzare

Il passaggio da prospect a cliente comporta di approcciare la cosiddetta experience: seguire le fasi di esperienza importanti quando queste avvengono. Quindi: on-boarding, cicli di contratto, installazioni, lamentele, i viaggi nel servizio di assistenza.
Vediamo i due stadi essenziali pre e post vendita:
1 Acquisire un nuovo cliente:

- ottenere un lead attraverso il passaparola positivo da un cliente molto soddisfatto
- elevare l'immagine dell'azienda perché nessuno (o solo molto pochi) si lamenta né dell'azienda, né dei suoi prodotti (il valore del marchio nel mercato conta molto qualora si chiami qualcuno per chiedere un appuntamento in vista di una presentazione commerciale o per

una vendita diretta al telefono), anzi se ne riconosce il valore
- individuare gli interlocutori giusti da contattare per eventi, convegni, ecc. e da assegnare ai commerciali, al telemarketing (l'opzione preferita dipende dal prodotto/servizio e dal tipo di cliente, ecc.)

2 Fidelizzazione di un cliente a portafoglio:
- Ascolto diretto della voce del cliente; e vari metodi sono possibili
- "Intercettazione" della voce del cliente che si sta esprimendo con terze parti nei social media o che sta postando la sua esperienza in qualche blog.

I social media intervengono certamente nei casi 1b, 1c, 2b, perché molti oggi si esprimono liberamente soprattutto nel B2C o si registrano nei social network.
I sistemi di customer profiling e di customer care ne devono tener conto, anzi direi che ne tengono già conto, diversi progetti sono in corso e aziende leader di settore hanno comprato startup che facevano della gestione del canale social il punto distintivo della loro soluzione.
Le tattiche di vendita cambiano a seconda del settore in cui opera l'azienda fornitrice di servizi/prodotti e del target di clientela.

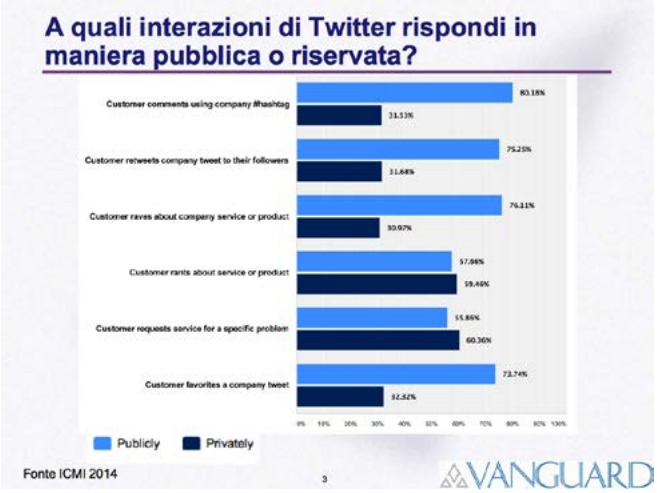
Cold call e social network

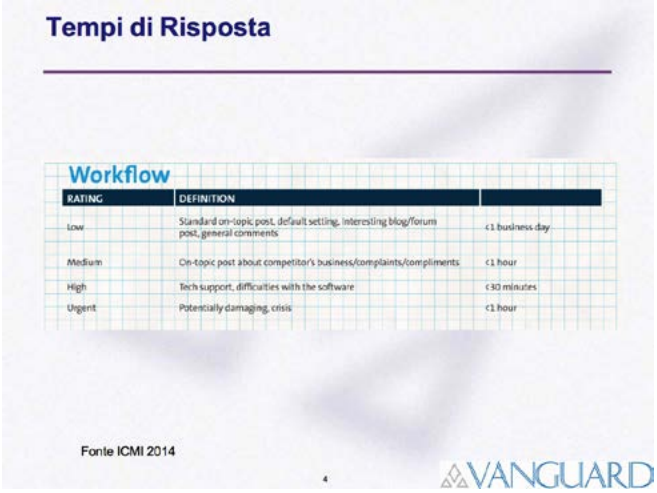
Può esser utile richiamare alcuni principi delle chiamate a freddo (o cold call nella letterature tecnica inglese):
- Immediatezza (cercare di contattare una persona il più possibile vicino alla sua manifestazione di interesse; col web si può scendere anche a pochi minuti)
- Insistenza (non arrendersi se non dopo 6-9 tentativi)
- Ottimizzazione del tempo di tutti (mettere nel sito quando poter chiamare il prospect)
- Ore del giorno in cui conviene chiamare (testare per aver conferma di ipotesi)
- Giorni della settimana migliori (occorre fare dei test)
- Sempre meglio chiamare i numeri diretti o il cellulare, se lo si ha
- Vicinanza (il prefisso telefonico gioca una certa importanza perché i prospect rispondono di più alle telefonate provenienti dalla stessa area).

Questi principi indicano l'esistenza di fattori sottostanti che sono in qualche modo presenti nei social network. Ad esempio, la prossimità, il riguardo nei confronti dell'interlocutore, la velocità di risposta, la persistenza del messaggio. Certamente il social network è più pull che push, ma il push finisce per essere non solo accettabile ma anche desiderabile in determinate circostanze, perché indica l'interesse dell'azienda verso il prospect.

Inside sales

Vediamo che è sorto da tempo un modello nuovo per le vendite effettuate dall'interno dell'azienda (inside sales), che è l'evoluzione del teleselling, grazie alla combinazione di know how e nuove tecnologie. Come vengono definite le inside sales? Sono le vendite professionali condotte da remoto. Per vendita professionale si intende che non si tratta delle tradizionali vendite a catalogo in cui l'operatore di fatto annota una richiesta esplicita del cliente e ci mette poco del suo.
Sono analoghe all'approccio consulenziale alla vendita che parte dalla scoperta delle esigenze del cliente, di conoscenza dei suoi problemi (detti pain points) per arrivare ad adattare tutto ciò con i vantaggi del proprio prodotto o servizio. In genere questo approccio è proprio necessario





nella vendita di prodotti complessi, ma se fatto bene può elevare le vendite anche a soluzioni molto più semplici e a prodotti di qualsiasi taglia. Quindi oggi è finito il telemarketing tradizionale che mirava solo a ottimizzare il tempo dei commerciali più esperti. Le inside sales si innestano anche sulle preferenze del cliente verso l'ecommerce e dell'azienda che vuol tagliare i costi dei venditori sul campo.
Oggi si è messo a punto un modello arricchito da tecniche ad hoc per identificare i contatti a maggior valore aggiunto e di portarli verso la trattativa e la chiusura della vendita. Le liste ci sono ancora, ma è diverso il modo di utilizzarle e di crearle. Con l'utilizzo dei lead inbound (visitare il sito web, scaricare il contenuto, contattare l'azienda per informazioni, avvalersi di community per informarsi) con conseguente declino della telefonata outbound si sono affermate aziende quali Salesforce e Marketo.
Quali sono i cambiamenti che hanno favorito questo nuovo approccio: oggi la maggior parte delle aziende fa una due diligence dei fornitori prima dell'acquisto scartandone molte e quando viene un rappresentante commerciale circa il 50% delle volte la decisione è già presa. Una volta l'azienda contava sui fornitori proprio per acculturarsi, oggi può procedere in maniera autonoma perché la documentazione sui prodotti reperibile sul web è di qualità molto maggiore delle info portate dal commerciale. Il resto delle informazioni, qualora il prodotto è candidato all'acquisto, lo possono dare i consulenti alla vendita via web, grazie a Webex o a prodotti analoghi di aziende quali Citrix e Microsoft, solo per citarne alcuni, se non si vogliono usare Skype o altri prodotti gratuiti di presentazioni e meeting via web.
Il tutto combinato con email, chat, Linkedin, Facebook, Twitter ha cambiato radicalmente la scena.

Il nuovo ciclo di vendita

Il ciclo di vendita possibile oggi è il seguente:

- Sviluppo Vendite (assegnato al lead openers, colui che fa prospettazione e qualificazione dell'opportunità)
  - Risposta ai lead sui canali inbound;
  - qualificazione di qualità anche assegnando punteggi;
  - Ricerche e telefonate outbound per integrare le attività precedente e avere più lead;
  - solo qualificazione di una possibile opportunità
- Vendite (assegnato ai commerciali con l'obiettivo di chiudere; sono i closers)
  - Costruzione della fiducia (chiarire gli aspetti tecnici e aziendali)
  - Proposte economiche
  - Trattative
  - Vendita (la firma del contratto)
- Mantenimento della customer base (assegnato al gestore di account)
  - Rafforzamento della relazione
  - Mantenimento del cliente
  - Vendita di servizi collegati, upselling
  - ROI sempre enfatizzato

I social media intervengono perché in questo nuovo modus operandi servono specifici programmi di marketing che portino contatti di qualità, iniziative che generino una leadership di pensiero negli earned media, l'accesso a community e forum (in cui esperti dell'azienda ne sono stati chiamati a far parte per la loro competenza) per far promozione culturale delle soluzioni. Questa parte non è facile perché le community web non vogliono essere manipolate e tendono a rifiutare comportamenti aggressivi da parte dei fornitori per non perdere la propria reputazione.

Il lead opener

Una figura importante nella fase di sviluppo vendite è il lead opener, che ricerca nuovi lead e li contatta telefonicamente se necessario per dare loro uno punteggio di priorità (tecniche di ludicizzazione sono applicate per mantenere il morale sempre elevato in questa fase esplorativa). In questo modo si è saldata la frattura tra marketing e vendite e forse si può dire che la separazione tra le due funzioni tende a dissolversi. Nella fase di mantenimento della customer base si apre un ponte tra customer care e vendite (attraverso la preparazione e l'empowering del personale di assistenza per poter vendere alla customer base) e si deve essere in grado di dare risposte tempestive anche personalizzate portando via il cliente dal web ai feedback negativi, sempre probabili, sui social media. Come si ricorderà i tempi di risposta in queste circostanze sono molto sfidanti e le aziende leader si sono organizzate per gestire i nuovi canali e media nel post vendita.

Customer Management insights

www.cmimagazine.it

Nel 2014 abbiamo parlato di:

Gli Speciali

gen/feb	Big Data & Analytics nella relazione con il cliente
marzo	Gestire le persone, misurare le performance
aprile	Come migliorare la customer experience nella multicanalità
maggio	Cloud e Contact Center
luglio-ago	La voce del cliente
settembre	Knowledge Management Systems
ottobre	Oltre il telefono: chat, sms, istant message

Customer experience

marzo	Customer Experience, non solo apparenza
aprile	E' tutta questione di esperienza Alimentare la qualità del proprio brand Live customer engagement: sei passi per una strategia di successo
giugno	Conquistare il cliente e renderlo fedele
luglio-ago	Dov'è finito il made in Italy? L'Osservatorio CX si confronta con il Forrester CX Index 2014
settembre	Technology e Human touch get married Banche Retail: il futuro è oltre la Customer Experience

Outsourcer

gen-feb	Assocontact: nasce l'Ufficio Studi
aprile	Contact center: non c'è pace per gli outsourcer
ottobre	Call Center: il tempo stringe

Digital transformation

gen-feb	Il futuro dei Contact Center nell'era del Web 2.0
maggio	Vendere con i Social: intervista ad Armando Tammaro, LinkedIN Be social, Get value: la settima edizione del Social Business Forum
ottobre	Application economy: l'importanza della user experience
	Big data with big success
	Marketing Data-Driven

Marketing

maggio	Sondaggi: gli errori da non fare (I parte)
giugno	Sondaggi: gli errori da non fare (II parte)

Tecnologia

gen-feb	Il servizio al pubblico via telefono: qualità e adempienza
marzo	La misurazione delle prestazioni nel customer management

Social Media

gen-feb	Le Community Online
marzo	Il Community Manager
aprile	Come ottenere il massimo da Twitter
giugno	Content Marketing settembre Instant Messaging e nuovi social media
nov-dic	Anche i Social hanno un palinsesto
	I social media cambiano il modello di vendita?

CRM

aprile	Uso, e breve guida per il non disuso, del CRM nel quotidiano
giugno	Misurare i risultati dei processi Marketing & Sales
settembre	Costruire la relazione nell'era social: Social CRM ed Enterprise 2.0
nov- dic	La cultura del dato alla base

Case history

gen-feb	Ivan Vellucci, Customer Service Manager Mercedes-Benz Italia
	PosteMobile: l'importanza del Customer Service nella fidelizzazione dei clienti
marzo	Conoscere la soddisfazione dei clienti: il caso IVS Italia
aprile	Dalla multicanalità alla cross-canalità: il caso MediaShopping
luglio-ago	Chat e Call back incrementano le vendite online
settembre	INPS: garantire ai Cittadini la migliore esperienza di contatto

Risorse Umane

gen-feb	Il rischio rumore nei contact center
marzo	Ergonomia delle postazioni di lavoro
aprile	La formazione in azienda: costo od opportunità?
maggio	Telelavoro giugno Posture, atteggiamenti e contratture muscolari
luglio-ago	Lavoro notturno: esigenze di vita e sicurezza
nov-dic	Contact Center di qualità: il ruolo del Workforce Management

Pubblicazioni speciali

giugno	Guida delle soluzioni per i contact center
settembre	Speciale Forum Banca