

Un'alleanza per la user experience

Nata nel 2005, la UX Alliance si propone come l'interlocutore internazionale per servizi e ricerche nell'ambito della User Experience. Oggi sono 27 i partner in tutto il mondo, e il riferimento per l'Italia è Assist. La rete raggiunge i principali mercati e offre ricerca internazionali per progetti di User Experience di respiro mondiale.

LETIZIA OLIVARI

Il 4 ottobre si terrà a Roma l'ottava edizione della UX Masterclass, la conferenza internazionale che si svolge ogni sei mesi riunendo i migliori esperti al mondo su temi di User Experience e Interaction Design. L'evento offre la possibilità di incontrare i maggio-

ri esperti di User Experience, scambiare esperienze e best practice sugli ultimi trend della UX e del suo ruolo nello sviluppo di business e innovazione. Nella sua tappa italiana la UX Masterclass è ospitata da Assist, azienda entrata nella UXAlliance nel 2011.

"Questa è la prima volta che l'incontro si tiene in Italia"

spiega **Francesca Gabrielli**, direttore della Divisione Digital Experience di Assist, direttamente coinvolta nell'organizzazione dell'evento insieme ai colleghi Luca Petroni, UX Director e Stefano Zanini, Senior UX consultant.

"Il nostro Paese viene considerato interessante per i trend di crescita dell'e-com- ➤ 2"



Francesca Gabrielli
Managing Director - BU
Digital Experience - Assist

GLI SPECIALI DI CMI

14 ➤

Nuovi canali e media

Attivare diversi canali di contatto permette di concentrare sui call center le attività a maggiore valore aggiunto. Di anno in anno si assiste a uno spostamento da un canale all'altro da parte degli utenti, che sempre di più utilizzano modalità di contatto on line. Come si stanno muovendo le aziende?

SOMMARIO

- 3 News

- 6 Forum Banca

- 8 La banca italiana diventa sempre più social

- 10 ACEA ENERGIA: ascolto del cliente dai primi momenti della relazione

- Gli Speciali di CMI

- 14 Multicanalità nei contact center

- 17 Contributi dalle aziende

- 26 Uno sguardo diverso sulla formazione

Intervista a Francesca Gabrielli, direttore della Divisione Digital Experience di Assist

merce e del mobile in generale. Inoltre, l'Italia è fortemente associata al design che ha in sé il concetto di usabilità e di user experience".

Quali saranno gli argomenti affrontati durante la UXMasterclass?

Sarà possibile scegliere di partecipare a diverse sessioni, ciascuna dedicata a un tema diverso. Tra gli argomenti che verranno approfonditi: Mobile Experience, Design Innovation e Applying UCD (User Centered Design); mobile payment e ecommerce; customer experience e journey mapping, ROI e misurazioni di UX. Ci sarà anche uno spazio in broadcasted conference (con brevi speech live e in streaming) in cui si presenteranno temi e innovazioni che possono fare la differenza per gli utenti (in ambito learning, design, sviluppo prodotti).

Assist cosa presenterà durante il convegno?

Presenteremo i risultati completi di una ricerca quali-quantitativa, già anticipata sul numero di luglio di CMI, sul comportamento di acquisto dei clienti on line. Abbiamo identificato cinque tipologie di utenti (Personas) e molte criticità incontrate nelle diverse fasi di scelta, acquisto, pagamento. Sono emersi molti elementi utili per migliorare l'usabilità dei siti di ecommerce.

Presenteremo anche le nostre metodologie di Service design per le aziende che vogliono innovare i loro servizi.

Perché siete entrati in questo network internazionale?

Far parte del network UX Alliance vuol dire condividere metodologie comuni di User Centered Design, condurre ricerche di carattere internazionale e offrire ai nostri clienti una visione davvero globale della UX. Oggi, nel nostro laboratorio di User Experience di Milano, conduciamo ricerche e test internazionali, utilizzando strumenti di registrazione digitale, one-way mirrors, sale di osservazione, circuito chiuso e streaming via web.

Possiamo raccontare un esempio?

Con una recente ricerca svolta in tre paesi abbiamo definito un nuovo modello di servizio che soddisfa le esigenze di tutti gli attori coinvolti. Abbiamo usato modalità di participatory design facendo collaborare tutte le persone coinvolte

nell'erogazione e nell'uso del servizio, inclusi campioni di utenti finali. Un'altro campo dove siamo stati attivamente coinvolti è l'intranet design per il settore bancario. In altri casi abbiamo svolto ricerche e test di usability per comprendere perché alcuni processi di acquisto online in alcuni paesi erano risultati critici.

Quali figure professionali si sono iscritte all'appuntamento di Roma?

Saranno presenti sia UX Professionals sia Business Managers di aziende italiane e multinazionali. La platea sarà prevalentemente italiana, ma con una percentuale interessante di ospiti da altri paesi (es. Russia, Stati Uniti, Belgio, Polonia). E questo è già di per sé un grande successo per noi. Aspettiamo adesso con grande interesse di accogliere i nostri ospiti il 4 Ottobre alla Masterclass.

Ricordiamo che la conferenza prevede la traduzione simultanea dall'italiano all'inglese e viceversa e un servizio di streaming per alcune sessioni plenarie.

E il prossimo appuntamento?

Si terrà ad aprile 2014 in India, uno degli ultimi paesi ad essere entrato nel network e che si rivela un mercato piuttosto dinamico e interessante dal punto di vista dei trend UX..

CMI CUSTOMER MANAGEMENT INSIGHTS

Anno 2 - N. 7 - Settembre 2013 - www.cmimagazine.it

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

Hanno collaborato: Sergio Caserta,
Elisa Fontana, Roberto Grossi,
Vittorio Tripeni

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

CONVEGNI

Big Data Conference 2013

Per accompagnare le aziende a capire le potenzialità dei modelli di BI Analytics, il 24 ottobre Business International riunisce a Roma la community ICT e le altre funzioni aziendali strettamente collegate (HR, MKg AFC) al BIG DATA CONFERENCE. Programma e iscrizioni (come link <http://www.businessinternational.it/Eventi/2991/Big-Data-Conferences-2013>)

Digital Government Summit 2013

Attuare l'agenda digitale: innovazione, sviluppo, democrazia, questo sarà l'argomento dell'evento organizzato da The Innovation Group a Roma il 12-13 novembre 2013. Nell'ambito dell'organizzazione del Summit saranno presentati i risultati della ricerca originale condotta dalla Fondazione THINK! Ai primi 100 iscritti verrà consegnato il report in omaggio. Maggiori informazioni (come link <http://www.theinnovationgroup.it/eventi/digital-government-2013/>)

Consumer Intelligence Forum

Durante l'evento organizzato da IIR il 19 novembre a Milano, le diverse relazioni ruoteranno intorno al tema delle tecnologie e delle strategie innovative di analisi dei dati per fare business real time. Due tavole rotonde analizzeranno nel dettaglio i Big Data e i Social Analytics. Maggiori informazioni (<http://www.iir-italy.it/producto/index.php?id=1541&pag=home>)

LAVORO

Accordo Asstel-sindacati

A inizio agosto Assotelecomunicazioni-Asstel, titolare del Ccnl, Assocontact l'associazione che rappresenta le aziende di call center in outsourcing e i sindacati di categoria Slc Cgil, Fisl Cisl e Uilcom Uil, hanno raggiunto un accordo sul contratto collettivo nazionale specifico per i collaboratori a progetto dei call center che svolgono attività in modalità outbound. Assocontact ha espresso apprezzamento tramite Presidente di Assocontact Luca D'Ambrosio che ha dichiarato: "Que-

sto accordo di livello nazionale restituisce finalmente prestigio e dignità ad un settore in forte sviluppo, troppo spesso soggetto a cattive interpretazioni per pratiche lavorative scorrette di alcuni, che ora invece è regolarizzato in ogni suo aspetto. Il contratto ha richiesto oltre un anno di trattative ed è fortemente innovativo perché riguarda esclusivamente i lavoratori parasubordinati e, allo stesso tempo, pone i presupposti per un ottimo sviluppo in futuro."

RICERCHE

Banche: ai contact center più operazioni

Più internet, tecnologia e interattività nei contact center delle banche che cambiano di pari passo con le abitudini degli italiani, sempre più avvezzi a dialogare e operare con i propri referenti di sportello anche a distanza, grazie a smartphone, tablet e PC. Con oltre 52 milioni di chiamate gestite dai contact center dei gruppi bancari italiani nel 2012, servizi e assistenza viaggiano via telefono, ma continuano a farsi strada anche sui nuovi strumenti di comunicazione e contatto messi a disposizione dell'evoluzione del web 2.0. In particolare, chat e mail fanno registrare più di 2 milioni di scambi banca cliente, con una crescita rispettivamente del 15% e del 40% rispetto al 2011. Circa la metà dei contact center, inoltre, ha fatto il proprio ingresso nel mondo social e raccoglie le richieste di informazioni e assistenza dei propri clienti anche su questo nuovo canale di contatto con la banca.

NOMINE

Fausto Casartelli nominato nuovo amministratore delegato di Horsa

Horsa, azienda nel mercato ICT specializzata nel valutare le esigenze del cliente, selezionare i migliori prodotti e realizzare le infrastrutture IT più performanti, ha recentemente nominato Fausto Casartelli come nuovo amministratore delegato. Nel nuovo ruolo, il manager avrà il compito di consolidare il posizionamento di Horsa tra i player più interessanti del comparto ICT

e guidarne la crescita, ottimizzare le performance e consolidare le sinergie delle aree di business che strutturano l'offerta Horsa. Altro importante obiettivo, dichiarato dallo stesso Casartelli, è l'internazionalità: "Horsa sta già affiancando alcuni clienti per progetti IT fuori dal confine nazionale, vorrei aprire la strada all'internazionalizzazione di Horsa, così da poter contare su filiali anche in paesi come gli Stati Uniti o il Brasile".

ESPERIENZE

Riforme costituzionali: consultazione online

Collegandosi al sito www.partecipa.gov.it fino all'8 ottobre sarà possibile consultare online le riforme costituzionali. La consultazione è articolata in tre livelli: un questionario breve, un questionario di approfondimento, e una terza fase di discussione pubblica, con iniziative che non si esauriscono nell'ambito del web. Il Forze e Linea Amica assisteranno tutti i cittadini interessati sia via telefonica (803.001), via chat (lineaamica.gov.it) e via e-mail.

Firenze: unico contact center turistico

In occasione dei Mondiali di Ciclismo, a Firenze ha aperto un contact center turistico (raggiungibile allo 055/3989838) che in un solo numero fornisce informazioni sui mondiali ma anche sui servizi turistici della città. "In occasione dei Mondiali di ciclismo il Comune ha fatto uno sforzo straordinario anche nel campo dell'informazione turistica - spiega Sara Biagiotti, Assessore al Turismo e alle Attività produttive - perché vogliamo offrire il servizio più efficiente e completo alle decine di migliaia di visitatori attesi in questi giorni." Il nuovo contact center gratuito è attivo dal lunedì al venerdì dalle 9 alle 18, sabato dalle 9 alle 14 e dalle 9 alle 19 nelle domeniche dei mondiali. A questo nuovo servizio permanente, oltre all'italiano e all'inglese, verranno presto aggiunte altre lingue, sul modello di quelli già attivi a Roma e Venezia. Da fine ottobre il call center sarà collegato con gli sportelli sul territorio toscano e quindi sarà possibile

uniformare l'orario (dal lunedì al sabato ore 9-19, domenica ore 9-14).

Iberia lancia MyTagBag

Iberia lancia un nuovo servizio per migliorare la customer experience: MyTagBag. I passeggeri che fanno il check-in online possono specificare quanti bagagli imbarcheranno, e per questi attaccare direttamente le etichette stampate dal sito. In questo modo i bagagli potranno poi essere processati ai banchi di bag-drop veloce. Per ora, anche se è prevista a breve l'estensione, il servizio non è disponibile per il network internazionale. MyTagBag fa parte del programma Agora, volto a migliorare la qualità della customer experience dei passeggeri Iberia, oltre che puntualità ed efficienza.

Fruit of the Loom e gli analytics di Teradata

L'azienda leader nel campo manifatturiero e proprietaria anche dei marchi B.V.D., Russell Athletic, Vanity Fair e Spalding, implementerà un Data Warehouse Teradata per misurare e monitorare le operazioni di business attraverso l'analisi dei dati. Claraview, la divisione Teradata dedicata alla business intelligence e agli analytics, sta giocando un ruolo fondamentale nel migrare i dati nel Teradata Data Warehouse Appliance, ponendo le basi per un data warehouse integrato.

Achica sceglie Webtrends

Lo store online di brand del lusso ha scelto la soluzione Webtrends Optimize per ottimizzare la customer experience e implementare la pagina dedicata al pagamento. La soluzione scelta permette di tracciare le conversioni sul sito, il valore degli ordini, i metodi di pagamento e il comportamento dei visitatori a seconda del dispositivo utilizzato, dell'area geografica di provenienza e del browser.

Mercedes Benz festeggia 11 milioni di fan su Facebook

In occasione della Mercedes-Benz Cars Night, Mercedes ha festeggiato il raggiungimento degli undici milioni di fan della propria pagina Facebook con un'opera prodotta dall'artista cinese Li Li. Il dipinto verrà inserito tra le opere

di artisti contemporanei e d'avanguardia che rendono omaggio ogni volta che i fan Mercedes-Benz su Facebook superano il milione di unità in più. Lo scopo di Mercedes-Benz è quello di essere sempre più presente su canali digitali e social network al fine di accrescere il proprio appeal nei confronti del pubblico più giovane e nell'ambito della strategia di vendita e marketing. Attualmente Mercedes vanta circa 23,5 milioni di fan sulle pagine Facebook di Mercedes-Benz nazionali ed internazionali. L'intensità con cui la community dei fan scambia opinioni su marchio e prodotti è dimostrata dai due milioni di "Like", "Share" e commenti sulla pagina Facebook internazionale.

SOLUZIONI

Suite cloud IBM per i vertici aziendali

Ibm ha presentato un'ampia gamma di soluzioni cloud pensate per i vertici aziendali. Tra le nuove soluzioni di business basate su cloud offerte da Ibm vi è una soluzione per i Big Data e la social analytics che i direttori marketing (CMO) possono utilizzare per capire come i clienti considerano il loro brand. Il portafoglio di soluzioni Ibm SmartCloud comprende ora più di 100 funzioni di business fornite in modalità as-a-Service, per aiutare i professionisti a prendere decisioni migliori, differenziare la customer experience, arrivare al mercato e sviluppare il proprio business. E' questa un'area in fase di sviluppo e realizzazione nell'ambito dell'Ibm Customer Experience Lab, dedicato ad aiutare i Ceo e i vertici aziendali a trasformare la customer experience fornita dalle soluzioni di front-office digitale.

Nuova versione di Oracle WebCenter

Oracle ha annunciato la nuova versione di Oracle WebCenter che aiuta le aziende a condividere le informazioni in modo più efficiente, a massimizzare il valore delle transazioni di business e a fornire esperienze coinvolgenti attraverso i canali web e mobile. Gli aggiornamenti apportati all'intero portafoglio Oracle WebCenter rendono disponibili nuove app mobile per i col-

laboratori che operano lontano dalla scrivania, il supporto Bring Your Own Device (BYOD) e migliori strumenti di sviluppo per l'implementazione rapida di portali mobile e siti internet. L'ultima versione di Oracle WebCenter include una serie di strumenti migliorati per supportare gli utenti business e ridurre la loro dipendenza dal reparto IT, con l'obiettivo di diminuire il time-to-market e i costi.

Teradata annuncia il nuovo Database 14.10

Teradata ha annunciato Teradata® Database 14.10 che, caratterizzato da significativi miglioramenti, sfrutta in particolare gli in-database analytics, utilizza l'in-memory processing, offre l'accesso semplificato per Apache™ Hadoop e migliora le prestazioni. La sinergia tra la potenza di Teradata Database 14.10 ed il supporto dei migliori partner tecnologici offre alle aziende un vantaggio competitivo senza precedenti. Scott Gnau, Presidente di Teradata Labs, afferma: "Siamo entusiasti di annunciare il rilascio ufficiale del Teradata Database 14.10, il più avanzato motore analitico oggi disponibile che presenta una serie di innovazioni inedite e una maggiore potenza a livello database".

NICE presenta Video Recording

La nuova soluzione aiuta le organizzazioni a fornire un'eccellente customer experience attraverso il monitoraggio e il miglioramento della qualità del servizio offerto tramite una funzione video. La soluzione combina la vasta competenza di NICE nell'acquisizione audio in tempo reale con la sua esperienza nella videosorveglianza per la sicurezza. Questo lancio espande l'offerta multicanale di NICE per le imprese e si rivolge a un trend di mercato in crescita nel servizio al cliente basato sul video a distanza. Secondo Gartner, la comunicazione visiva in tempo reale è in grado di fornire una più ricca e personalizzata esperienza in settori specifici, quali servizi finanziari, telecomunicazioni e sanità. In questi mercati verticali, i contact center con funzioni video consentono alle organizzazioni di estendere la loro portata geografica e la disponibilità degli operatori senza dover aggiungere il personale per la customer service.

ADABUS presenta INSPIRATIONpro

Una suite software che offre avanzate soluzioni di Speech Analytics e Quality Monitoring per Call Center. Con INSPIRATIONpro è possibile analizzare e strutturare i contenuti all'interno dell'enorme quantità di comunicazioni fra l'azienda ed i clienti, aprire nuove e concrete modalità per avvantaggiarsi sulla concorrenza e migliorare notevolmente il business. Tutto ciò avviene attraverso la conoscenza reale dei propri Clienti, il miglioramento della qualità di prodotti e servizi offerti e il miglioramento della Customer Experience con conseguente aumento delle fedeltà dei Clienti e del business. Inoltre, è possibile raggiungere: importanti obiettivi strategici attraverso l'analisi del mercato e dei suoi rapidi cambiamenti; una migliore conoscenza della concorrenza, l'ottimizzazione dei processi e la maggiore redditività dell'azienda attraverso la riduzione dei costi non misurati e non percepiti, causa di gravi perdite economiche per inefficienza.

AZIENDE

Pivotal sbarca sui social network

Pivotal Italia, società del Gruppo CDM, distributore esclusivo delle soluzioni Aptean Pivotal CRM e Marketfirst in Italia, oltre a lanciare il nuovo sito web aziendale sbarca sui social network come facebook, twitter e google+. L'attenzione di Pivotal Italia per i nuovi strumenti non si manifesta soltanto aprendo il corporate blog e i canali Pivotal Italia nei social media più importanti, ma anche progettando i propri CRM per integrare novità tecnologiche e i sempre più diffusi social network.

PTC acquisisce Enigma

Con l'acquisizione PTC arricchisce il portafoglio di soluzioni per la gestione del ciclo di vita dei servizi (SLM) e rafforza la sua leadership in questo mercato. Oltre a offrire le migliori funzionalità di authoring, illustrazione, pubblicazione e fornitura di informazioni incentrate sul prodotto, PTC sarà ora in grado di raccogliere, digitalizzare e distribuire contenuti tecnici creati all'esterno della propria piattaforma.

I prodotti Enigma hanno la capacità di aggregare un'ampia gamma di contenuti di servizi nei formati più disparati, convertirli e ripresentarli ai tecnici o utenti finali incaricati di far funzionare, gestire e mantenere prodotti complessi. Integrando la tecnologia di Enigma nelle proprie soluzioni di Informazione tecnica e Informazione sui ricambi, PTC metterà a disposizione delle aziende incaricate della gestione dei servizi di assistenza un'ampia gamma di contenuti tecnici.

SAP compra Hybris

Ad agosto SAP ha finalizzato l'acquisto di Hybris, società specializzata nella Customer Experience Management. Grazie alla soluzione definita come "omni-commerce", la società potrà competere meglio con concorrenti del calibro di Oracle e IBM. La piattaforma Hybris gestisce scenari business-to-

business e scenari business-to-consumer, occupandosi di commercio elettronico, call center, dispositivi mobili e sistemi installati nei punti vendita. L'intenzione di SAP è anche quella di abbinare Hybris alla sua rete di fornitori online Ariba, che centinaia di migliaia di aziende utilizzano per acquistare prodotti.

Aspect Software acquisisce Voxeo

Il provider tra i leader per le soluzioni integrate di customer interaction management, workforce optimization e back-office, ha completato l'acquisizione di Voxeo Corporation. I clienti Voxeo avranno accesso alle soluzioni di interaction management, workforce optimization e back-office di Aspect all'interno di un'unica e completa soluzione, che consentirà di ottimizzare gli investimenti già effettuati nelle tecnologie self-service di Voxeo.

Gli autori di questo numero

Sergio Caserta

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

Elisa Fontana

Amministratore Delegato *C-Direct Consulting Srl*, si occupa di CRM, Social CRM, Programmi Loyalty, Marketing Relazionale, Lead Management, Customer Experience e Brand Positioning. È docente di corsi di formazione organizzati sia presso enti di formazione che direttamente presso le aziende.
elisa.fontana@cdirectconsulting.it

Roberto Grossi

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

Vittorio Tripeni

Psicologo clinico e del lavoro, docente di Psicologia della Relazione all'Università Cattolica di Milano, ha un'esperienza consolidata di consulenza in ambito organizzativo, con particolare riferimento alle aree "Organizzazione" e "Comportamenti".

Forum Banca 2013



CRM, Multimedia e Contact Center con il coordinamento di Letizia Olivari, direttore di CMI Customer Management Insights - Le esperienze di Banca Popolare di Bari, Banco Popolare, Cariparma, ING Direct, Webank, UniCredit. Una twitter cronaca ragionata seguendo #forumbanca.

Filiali e canali digitali: banche nate digitali aprono filiali per essere più vicine ai clienti e banche tradizionali cercano vie di contatto multicanale. Una cosa è certa: dimentichiamoci le vecchie agenzie con barriere in entrata, vetrate divisorie. Le filiali diventano salotti accoglienti dove ricevere consulenza e supporto.

CMI Magazine Ing Direct una banca multi prodotto e multi canale, dal call center alle filiali

CMI Magazine Le banche tornano ad essere accessibili, senza barriere, con persone che accolgono i clienti per assisterli

CMI Magazine Quale ruolo devono avere gli altri canali rispetto alla filiale, che per la banca popolare di bari è centrale?

CMI Magazine Dopo aver ascoltato i clienti banca popolare bari ha creato un nuovo modello di rete, fulcro di strategia multicanale

IIR_Italy Il 59% dei giovani non va mai in filiale, l'evoluzione verso il cliente digitale è irreversibile #IriscubeReply

CMI Magazine Vetrine digitali, videowall interattivo, gestione code, tablet nelle aree di attesa, tutti strumenti per la filiale. Telecom

Qual è il ruolo dei call center nella relazione multicanale? La direzione è quella di indirizzare le attività di caring e di vendita a valore aggiunto sul call center, per tutto il resto si mettono a disposizione self service digitali, web, livechat, social network e app.

CMI Magazine Call center non è un canale vetusto, ma il service va svolto dal digitale ing direct

CMI Magazine Ing direct il contact center è il motore dell'integrazione multicanale

CMI Magazine Come trasformare un contact center in un centro di profitto giusto messaggio, persone giusto e tempo giusto 2013

CMI Magazine La tecnologia del contact center pervaderà tutta la banca. UniCredit

Digiway Unicredit, molto interessante l'approccio del contact center come sistema di interconnessione skill driven.

CMI Magazine Contact center con ruolo centrale richiede processi flessibili. Il cliente deve essere libero di scegliere il canale Cariparma

CMI Magazine L'evoluzione sarà un virtual contact center, per una interazione prima digitale e poi umana. UniCredit

CMI Magazine Contact center al servizio della filiale, atm alleggeriscono l'operatività, internet banking completo e mobile banking bpb

CMI Magazine Velocità, conversazione, interazione, mole di dati da analizzare: le caratteristiche del contact center. UniCredit

La relazione multicanale viene interpretata in diversi modi dalle banche, in base al pubblico al quale si rivolgono e alle strategie di differenziazione rispetto ai concorrenti.

CMI Magazine Come far rimanere sul canale digital senza accedere a canali presidiati ing direct

CMI Magazine Il cliente sceglie il canale fisico o digitale che preferisce e i canali guidano il servizio ing direct

CMI Magazine Il nostro obiettivo è tenere le persone sul canale digitale ing direct

CMI Magazine Ing direct le app e il sito mobile ci stanno dando molte soddisfazioni con più di 3 milioni di visite al mese

CMI Magazine fare in modo che il cliente possa trovare assistenza sul web, permettere un'assistenza con operatore dal web ing direct

CMI Magazine La chat web si avv ia solo quando il cliente si trova in difficoltà oppure se il cliente la richiede attivamente ing direct

CMI Magazine La banca che vorrei è un progetto impegnativo per far sentire gli utenti parte attiva. Webank

CMI Magazine Dare un numero elevato di funzionalità dispositive attraverso l'app, comunicare velocemente con i clienti. Banco popolare

CMI Magazine Assistente virtuale in 3D che parla e che conosce 3000 risposte e interagisce con il cliente. Fa il lavoro di 1 2 persone Webank

CMI Magazine App. banco popolare semplice, rapida, immediata e distintiva.

CMI Magazine Banco popolare ha scelto di sviluppare un app. con un'offerta completa per gli utenti.

CMI Magazine Una app sviluppata totalmente per non vedenti utilizzando le funzionalità vocali. Banco popolare

I social restano ancora un mondo poco esplorato, lo si guarda con molta attenzione ma ancora una vera strategia non c'è.

IIR_Italy Cercare e capire in che momento il cliente usa maggiormente i social media

CMI Magazine Siamo presenti su molti social, sono canali utili per la relazione con i clienti, per la reputazione e l'informazione

CMI Magazine Sfruttare i social come punto di contatto e di engagement con un potenziale cliente

IIR_Italy Non ancora tutti i clienti sono #social, Internet acquista sempre più importanza, ma non v anno dimenticati i canali tradizionali

La velocità della rete contagia anche le banche: ormai anche per aprire un conto corrente occorre trovare le modalità per rendere snello un processo, che snello non è.

CMI Magazine Ing direct in meno di un quarto d'ora apre il conto corrente e consegna un bancomat funzionante

CMI Magazine I processi devono essere intercanale e il sistema informativo deve essere adeguato

E in ultima analisi l'approccio multicanale digitale cambia tutta la relazione con il cliente.

CMI Magazine Multicanalità e mobile hanno cambiato la relazione tra banca e cliente. Cariparma

CMI Magazine Il cliente digitale vuole essere al centro dell'esperienza

CMI Magazine Dare l'idea che contenuti, offerte e le azioni siano proprio ritagliati su misura sul cliente specifico

CMI Magazine Il cliente vuole un ottimo servizio e vuole essere attivo. si aspetta immediatezza e semplicità. Webank

CMI Magazine Il cliente vuole raccontare la propria esperienza e vuole contribuire con nuov e idee. Webank

CMI Magazine Le banche devono ascoltare e interagire con i loro clienti che v anno poi ingaggiati e coinvolti. Webank

CMI Magazine Cambia il modo di fare banca. Da un modello tradizionale a uno partecipativo dove i clienti sono intorno alla banca. Webank

CMI Magazine Cambia il contesto competitivo e cambia la relazione con il cliente verso la collaborazione e la partecipazione. Webank

La banca italiana diventa sempre più social

Molte banche italiane si stanno dedicando allo sviluppo della propria presenza sui social media, lo evidenzia un recente studio di KPMG. Molte banche attribuiscono una valenza strategica ai social media e sposano le dinamiche e le modalità di interazione. Ma è ancora elevato il potenziale inespresso nell'utilizzo di questi nuovi canali.

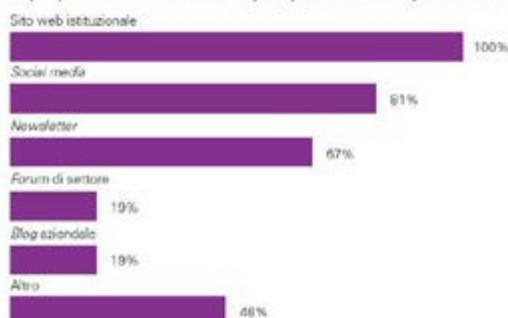


ROBERTO GROSSI

Il settore bancario viene da più parti indicato come uno dei più cauti nell'adozione dei social media. Questo risulta particolarmente vero nel nostro paese dove la presenza sui social networks è sostanzialmente ristretta ai principali istituti finanziari e alle banche online. Tuttavia qualcosa sta cambiando ed osserviamo molte banche italiane si stanno dedicando allo sviluppo della propria presenza sui social media, affrontando le sfide culturali, operative ed organizzative che i nuovi media digitali presentano per un settore altamente regolamentato come quello dei servizi finanziari. Per meglio comprendere come le banche italiane hanno iniziato ad affrontare questa delicata fase di cambiamento, l'Ufficio Studi di KPMG Advisory ha recentemente condotto una indagine su 21 banche, nazionali ed estere, presenti sul mercato italiano. Gli istituti finanziari intervistati rappresentano, in termini di asset, circa il 60% del settore in Italia e sono in prevalenza Banche online e multicanale (24% del campione) e gruppi di piccole dimensioni (38%). Il resto del campione è costituito da istituti finanziari appartenenti a gruppi di elevata (10%), grande (14%) e media (14%) dimensione.

Il principale dato che emerge dalla ricerca è che i social

A quale dei seguenti strumenti ricorre nella comunicazione con la propria clientela (attuale e prospect) la banca per cui lavora?



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

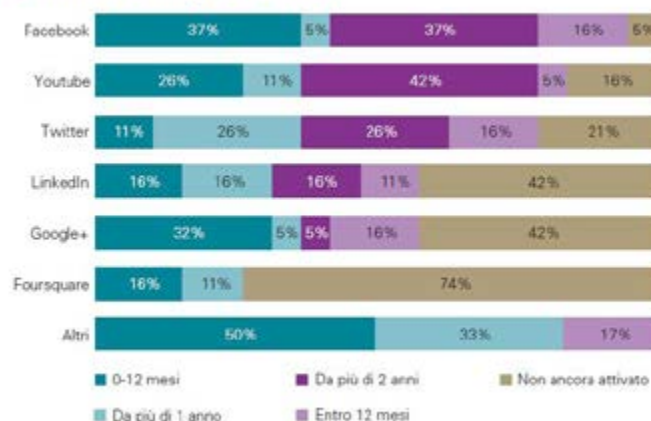
Fig. 1: Strumenti utilizzati per la comunicazione con clienti e prospects

media sono lo strumento di interazione più popolare tra le banche. Infatti, se non è sorprendente che tutti gli istituti intervistati abbiano almeno un sito web istituzionale, risulta molto significativo che ben l'81% del campione si avvalga proprio dei social networks per comunicare con clienti e prospects. (Fig. 1).

Purtroppo l'indagine non fornisce dettagli specifici sulla percentuale di utilizzo delle applicazioni mobile, che rappresenta invece una tipologia applicativa in forte crescita, in quanto i dati relativi a questa modalità sono raccolti sotto la voce più generale "Altro" che racchiude anche i siti web di prodotto e le attività di direct email marketing. Infatti, secondo l'Osservatorio Mobile Banking coordinato da ABI Lab e dalla School of Management del Politecnico di Milano, in Italia sono presenti circa 25 milioni di utenti di smartphone e 3,6 milioni di utenti di tablet (dati di fine 2012), e di questi ultimi circa 2,5 milioni utilizzano servizi di Mobile Banking.

Tra i principali risultati della survey KPMG vogliamo evidenziare che Facebook, Twitter e YouTube sono i social networks maggiormente diffusi tra le banche del campione (Fig. 2). Questi dati riflettono il grado di importanza attribuito ai

Quali dei seguenti social media e da quanto tempo sono stati attivati dalla banca per cui lavora?



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

Fig. 2: Utilizzo Social Media (piattaforma e anzianità di utilizzo)

diversi social media: Facebook considerato molto importante dal 95% dei rispondenti, insieme a Twitter e YouTube che ottengono la preferenza rispettivamente del 90% e dell'80% del campione.

Le banche hanno maturato la convinzione che i social media abbiano bisogno di essere gestiti da personale con competenze specifiche. Nel 42% dei casi esiste infatti al loro interno un team dedicato ai social media aziendali, mentre un team misto con risorse interne e consulenti esterni viene utilizzato dal 37% dei rispondenti. Risulta abbastanza rara (16% del campione) l'adozione di un team non dedicato, cioè costituito da personale appartenente a strutture organizzative diverse. Nell'85% dei casi la responsabilità del team è affidata alla funzione Comunicazione e Marketing e solo per il 10% dei rispondenti il settore di riferimento è il Customer Care.

La fase di comprensibile cautela verso l'utilizzo dei social networks che il settore finanziario ha vissuto in tempi recenti sembra essere ormai superata. Le banche motivano infatti principalmente con la mancanza di risorse (83%) il mancato utilizzo dei social media, mentre il fattore diffidenza viene citato solo dal 33% degli intervistati. Tra le altre cause del mancato utilizzo è anche indicata la scarsa conoscenza degli strumenti.

Per il 60% degli operatori, il team dedicato ai social networks è composto da 1 – 3 dipendenti ed il numero sale a 4 – 10 persone per il 30% del campione. A tale proposito KPMG Advisory evidenzia come in quest'ultimo gruppo non siano presenti solo i grossi gruppi bancari ma anche le banche online e multicanale.

La preparazione dei contenuti da pubblicare sui social media assorbe una grossa fetta del tempo a disposizione per la gestione delle attività. Il personale delle banche intervistate dedica infatti a questo compito in media il 37% del tempo complessivo dedicato alla gestione delle piattaforme (Fig. 3), una percentuale addirittura superiore a quello riservato a seguire le conversazioni online (23%).

Luci ed ombre

Alcuni risultati dell'indagine KPMG meritano delle particolari riflessioni: le principali finalità con cui gli istituti finanziari utilizzano i social media sono la comunicazione ed il marketing (100%), l'engagement con la clientela (72%), il supporto ai clienti (56%). Come si vede dalla Fig. 4, rivestono invece un ruolo meno importante gli aspetti relativi all'innovazione e creazione di nuovi prodotti e servizi (39%), all'analisi del sentiment (33%) ed al Social CRM (17%).

Nonostante l'81% del campione della survey valuti i social network importanti per lo sviluppo del business, solo il 48% degli istituti intervistati dichiara di aver elaborato una strategia e lanciato iniziative social. Risulta di contro relativamente alto (24%) il numero di banche che hanno già lanciato iniziative sui social networks in assenza di una precisa strategia. Altrettanto significativo è il numero di rispondenti che si trova in una fase di "attesa": il 14% non ha definito una strategia né ha attivato una presenza sui nuovi canali digitali, mentre il 10% ha definito una strategia ma non ha

Come viene distribuito, in percentuale, il tempo dedicato alla gestione dei social media?



Fonte: elaborazione Ufficio Studi KPMG Advisory sulle risposte fornite dal campione

Fig. 3: Distribuzione del tempo per attività sui social

Con quale finalità la banca ricorre ai social media?

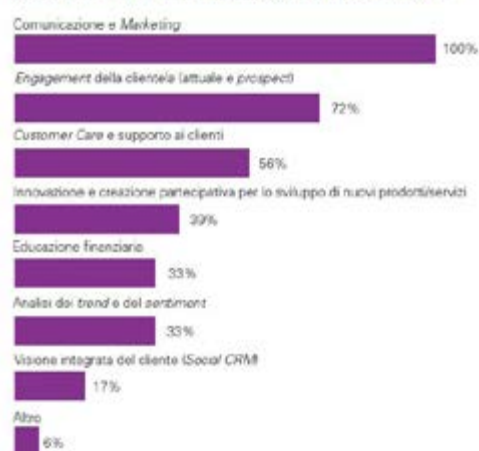


Fig. 4: Finalità dell'utilizzo dei social media

ancora lanciato alcuna iniziativa.

Appare certamente positivo che il 60% degli operatori finanziari abbia individuato un responsabile organizzativo per le attività sui social. Desti però qualche perplessità il fatto che solo il 35% delle banche intervistate abbia già definito una social media policy. Questo dato sembra suggerire che per molti istituti non è ancora terminata la fase sperimentale o, nella peggiore delle ipotesi, che rimane ancora sottovalutato l'impatto sulla reputazione aziendale di una potenziale crisi sui social (v. *Customer Management Insights*, settembre 2012).

Nella maggioranza dei casi (56%) i canali social sono presidiati esclusivamente durante l'orario di lavoro (8 – 18) mentre solo il 22% dei rispondenti estende il presidio sino alle ore 20. Altrettanto limitato è il numero di operatori attivo il sabato (22%), la domenica (17%) o H24 (11%).

In conclusione, la gran parte delle banche che hanno partecipato all'indagine attribuisce una valenza strategica ai social media e ne sta sposando sempre di più le dinamiche e le modalità di interazione. Alcuni aspetti rilevati dall'indagine lasciano tuttavia trapelare che vi è ancora del potenziale inespresso nell'utilizzo dei social media e che rimane ancora della strada da percorrere prima di raggiungere una fase di completa maturità

ACEA ENERGIA: ascolto del cliente dai primi momenti della relazione

Per il settore delle utilities è fondamentale il processo di acquisizione e retention dei clienti da attuare con una strategia e strumenti che consentano di differenziarsi dalla concorrenza senza incidere sulla profittabilità.

ELISA FONTANA



Il settore delle utilities ha subito un'importante trasformazione negli ultimi anni. In particolare, a seguito della liberalizzazione dei mercati del gas e dell'energia elettrica, il settore è diventato sempre più concorrenziale in quanto il

cliente finale può scegliere direttamente il suo fornitore di energia tra numerosi attori che operano sul mercato e che offrono servizi a prezzi anche molto diversi tra loro. Diventa quindi fondamentale per le società di vendita gestire tutto il processo di acquisizione e retention dei clienti con una strategia e strumenti che consentano di differenziarsi dalla concorrenza senza incidere sulla profittabilità. L'attenzione e l'ascolto a partire dall'esperienza di acquisto è una garanzia per assicurarsi un Cliente soddisfatto e fedele. Ne è convinta Acea Energia che contatta i suoi nuovi Clienti appena hanno sottoscritto il contratto per verificare che i contenuti dell'offerta siano stati correttamente compresi e che il cliente sia rimasto soddisfatto del comportamento dei propri incaricati alla vendita. Il primo determinante momento di fidelizzazione è infatti proprio questo: la fase iniziale della relazione con l'azienda.

Approfondiamo con **Paolo Ferazzoli** – responsabile dell'unità di Supporto Commerciale delle Vendite Mass Market – come Acea Energia fidelizza i suoi Clienti sin dalla fase di acquisizione, diminuendo la percentuale di abbandono e aumentando la soddisfazione dei nuovi Clienti.

Dott. Ferazzoli, chi sono i principali Clienti di Acea Energia?

La nostra società opera in tutti i segmenti di mercato, dal residenziale (famiglie, condomini) alle PMI e grandi aziende, operando su tutto il territorio nazionale.

Quali sono le principali aspettative dei vostri Clienti privati relativamente ai vostri servizi e alla relazione con la vostra azienda?

Possiamo tranquillamente affermare che i nostri Clienti ci chiedono un livello di efficienza tale da garantire la risoluzione accurata e tempestiva di qualsiasi loro bisogno; sono oggi più esigenti di quanto lo fossero solo pochi anni fa e

si attendono da parte nostra molto di più di un semplice risparmio sulle tariffe elettriche e del gas. Analogamente a quanto già avvenuto nel mercato delle telecomunicazioni, che è stato liberalizzato ad inizio degli anni 90, il livello di consapevolezza dei Clienti finali è gradualmente aumentato in relazione all'incremento del livello di maturità del mercato libero. La sfida che affrontiamo in questi anni è per noi epocale in quanto la nuova dinamica del mercato ci ha imposto di rivoluzionare il nostro approccio di business orientandolo verso una modalità customer centric. Possiamo affermare che l'incremento della soddisfazione dei nostri Clienti è divenuto il centro di ogni nostra iniziativa di miglioramento ed è la misura che più di ogni altra determina le nostre decisioni strategiche.

Quali sono i canali di comunicazione tra Acea Energia e i suoi Clienti?

Acea Energia gestisce le attività di promozione dei nuovi prodotti e servizi attraverso molteplici canali (inbound e outbound) e, in particolare, attraverso: il sito web di Acea Energia (www.aceaenergia.it) dove è possibile aderire alle offerte commerciali, gestire la propria fornitura elettrica e gas, effettuare operazioni di voltura e subentro completamente on line e scaricare la modulistica necessaria ad ogni richiesta; i numeri verdi 800.130.333/334 dedicati alle richieste commerciali per il Mercato Libero; le attività di teleselling gestite da agenzie specializzate; le reti di vendita porta a porta.

Avete recentemente sviluppato un'iniziativa per rafforzare la relazione con i vostri Clienti sin dalla fase di sottoscrizione del contratto, con un duplice obiettivo: da un lato per verificare che l'esperienza di acquisto sia stata soddisfacente, dall'altro per diminuire la percentuale di coloro che hanno sottoscritto un contratto non richiesto





Paolo Ferazzoli

responsabile dell'unità di Supporto
Commerciale delle Vendite Mass Market

e che potrebbero quindi indebolire la vostra immagine sul mercato con un passaparola negativo.

È proprio così. Siamo infatti ben consapevoli dei rischi legati alla vendita di contratti di energia da parte di agenti esterni che, se pur fidelizzati alla nostra società e strettamente controllati, possono mettere in atto comportamenti verso i Clienti finali che ledono ai principi di lealtà e buona fede. Acea Energia non ha solo aderito pienamente alla delibera AEEG 153/12 inviando a tutti i Clienti una lettera contenente i dettagli dell'offerta commerciale sottoscritta, ma ha anche deciso di implementare ulteriori misure non obbligatorie prevedendo che tutti i Clienti che hanno sottoscritto un'offerta sul mercato libero tramite reti di vendita porta a porta siano contattati telefonicamente (check call) al fine di verificare che l'offerta commerciale sia stata esposta in modo chiaro, che il mercato libero dell'energia sia stato descritto in modo esauriente e che il comportamento del nostro incaricato sia stato corretto; in caso di risposta negativa da parte del cliente su qualcuno di tali aspetti viene impedita sui sistemi informativi la possibilità di proseguire nel processo di attivazione della nuova offerta. L'obiettivo della nostra società è di prevenire ogni tentativo di vendita che non metta al primo posto la completa consapevolezza dei Clienti finali.

Qual è la meccanica dell'iniziativa e come avete definito i processi interni ed esterni per assicurare una gestione efficace del cliente a monte e a valle della telefonata di check call?

La check call è uno strumento utile ad acquisire la conferma della volontà di sottoscrivere un contratto, viene effettuata da un soggetto diverso da quello preposto ai canali di vendita, è soggetta a registrazione e, per meglio tutelare i nostri clienti, è soggetta ad un processo di controllo antifrode. I processi esistenti a monte della Check Call riguardano le procedure di qualificazione e recruiting dei nostri agenti, le attività di formazione ed affiancamento della rete vendita e le attività di formazione degli operatori 3g sui processi di gestione delle chiamate e sui processi di escalation verso la nostra società delle problematiche più complesse. A valle della check call al cliente viene inviata la lettera di conferma (come già descritta precedentemente), sono gestite le problematiche emerse in fase di contatto con il cliente, ga-

rantita la possibilità di esercitare il diritto di ripensamento anche oltre il termine legale di 10 giorni, inviata una lettera di benvenuto entro 45 giorni dalla firma della proposta contrattuale e un'ulteriore lettera di presentazione dell'offerta commerciale sottoscritta al momento del ricevimento della prima fattura. Il cliente è quindi costantemente informato circa l'evoluzione dell'offerta che ha sottoscritto e può revocare il suo consenso in diversi momenti del processo.

Quali sono state le fasi principali e le modalità di implementazione dell'iniziativa?

Le fasi progettuali che abbiamo seguito sono quelle tipiche di ogni progetto, che vanno dalla definizione delle strategie e degli obiettivi, all'ingaggio dei fornitori, pianificazione dei costi e dei tempi, implementazione dei sistemi informativi, collaudo utente, formazione degli operatori, fino al rilascio in esercizio e supporto post avvio. Il progetto è stato rilasciato nel giro di pochi mesi, sia in virtù della priorità imposta dal nostro management all'iniziativa che alla disponibilità di 3g, che ci ha efficacemente supportato dedicandoci un livello di attenzione molto alto.

Che ruolo ha avuto il partner che avete scelto – 3g Spa - e quale valore aggiunto ha contribuito ad apportarvi?

Il ruolo del partner è stato decisivo. La scelta di 3g è stata motivata non solo dalla disponibilità di strumenti tecnologici evoluti, ma anche e soprattutto dalla disponibilità di personale in grado di operare con competenza e professionalità. La vera complessità di questa attività è, infatti, nella gestione delle chiamate non ordinarie, ad esempio quando il Cliente non è immediatamente disponibile al colloquio, quando è indeciso e necessita di ulteriori delucidazioni, etc. Tali casistiche per essere gestite con successo richiedono una notevole capacità di comprensione delle criticità e tempestivo indirizzamento delle soluzioni. Il rischio indotto dalla carente gestione di queste situazioni è nel fallimento del progetto stesso, questo perché l'annullamento di contratti non a seguito di effettivo diniego della volontà del Cliente, ma a causa della mancata gestione delle eccezioni di fatto, arreca un grave disagio al Cliente, che viene disturbato in diversi momenti senza ottenere le risposte di cui ha bisogno e lo induce, in generale, a perdere fiducia verso la nostra azienda.

La tecnologia è un fattore importante per la gestione dei processi?

La leva tecnologica è un asset decisivo per garantire un livello di servizio alto ed allo stesso tempo offrire servizi a costi competitivi. L'infrastruttura che 3g ci ha proposto ha subito indirizzato favorevolmente la nostra scelta in quanto ci garantiva requisiti di flessibilità e scalabilità tali da rassicurarci in ogni eventuale necessità presente e futura.

Quali difficoltà avete incontrato in fase di sviluppo e di realizzazione dell'iniziativa?

La fase di sviluppo tecnico del progetto non ha incontrato particolari difficoltà, mentre la fase di definizione delle procedure operative da trasmettere agli operatori è stata piuttosto complessa ed ha richiesto diversi interventi di affinamento, fino a raggiungere l'attuale livello di qualità che può definirsi ottimale.

È stato necessario apportare azioni correttive ai processi e alle modalità operative inizialmente ipotizzati o i risultati sono stati positivi da subito?

Sì, gli aspetti procedurali sono stati soggetti a diversi interventi di tuning sia nella fase di post avvio che nel corso dei primi mesi di esercizio, proprio per assicurare un livello di soddisfazione dei Clienti che fosse il più alto possibile. Tale livello è stato riscontrato tramite le procedure di verifica della soddisfazione del Cliente attuate dalla nostra capogruppo.

Quali risultati state ottenendo? Siete soddisfatti?

Il modello oggi in esercizio ha garantito risultati sorprendenti in termini di incremento del livello di soddisfazione dei Clienti che da un lato apprezzano e sono rassicurati dalla serietà della nostra società (che si preoccupa di accertarsi dell'effettivo comportamento dei propri agenti in ogni

singola situazione) e dall'altro trovano negli operatori che li contattano risposte adeguate ai loro eventuali dubbi e perplessità. Un altro vantaggio introdotto dall'iniziativa è nella possibilità di individuare preventivamente da parte di Acea Energia quei rari casi di comportamenti non corretti degli agenti di vendita, che comportano la comminazione di pesanti sanzioni alle agenzie e l'allontanamento degli agenti coinvolti in tali episodi, annullando di fatto il fenomeno dei contratti non richiesti.

State pianificando altre iniziative?

L'esperienza positiva di questa collaborazione ha posto 3g all'attenzione di Acea Energia per ulteriori collaborazioni in diverse aree aziendali, quali quelle della fatturazione, del Customer Care e del Credito.

ACEA Energia in breve

Acea Energia è la società del gruppo Acea che commercializza Energia elettrica e Gas ed è uno dei primi operatori in Italia nel mercato dell'energia, con volumi pari a 13 TWh di elettricità venduta e circa 1,5 milioni di Clienti serviti su tutto il territorio nazionale.

Il gruppo Acea è una delle principali multi-utility italiane, con circa 6.500 dipendenti. Nata nel 1909 come Azienda Elettrica del Comune di Roma, è oggi un gruppo industriale quotato in Borsa (dal 1999) ed è uno degli operatori nazionali di riferimento nella gestione e nello sviluppo di reti e servizi nei business dell'acqua, dell'energia e dell'ambiente.

BIG DATA E FINANCE: UN BINOMIO VINCENTE!



Il settore Finance è ormai pronto per recepire le potenzialità dei Big Data presenti in modo importante in tutte le attività bancarie. Noi di **BNova**, società di consulenza per le scelte strategiche e per lo sviluppo di soluzioni BI, concordiamo che i tempi sono maturi per esplorare questo nuovo campo. L'aumento esponenziale dei dati in circolazione in tutti i settori conferma questa tendenza: investire nell'analisi dei BD permette di reagire ai fenomeni in atto, arginare i rischi e anticipare i bisogni. Nell'ottica di fornire una risposta a queste esigenze, le soluzioni che proponiamo sono: Pentaho BA Suite, Cloudera, Vertica.

Si tratta di soluzioni innovative che vanno dall'acquisizione del dato alla sua visualizzazione in Dashboard ed Analitiche disponibili sia su Web che su mobile. Utilizzando la suite Pentaho,

si leggono informazioni provenienti da hadoop, rdbms tradizionali e moltissime altre fonti senza sviluppo di codice, fornendo all'utente il dato assieme a funzionalità di navigazione di alto livello. Grazie a Pentaho InstaView i dati acquisiti vengono resi disponibili anche in real time. Funzionali all'ambito finance e banking sono senza dubbio anche i settori dell'e-commerce social networking e trading-online; per questo BNova ha selezionato MongoDB come soluzione strategica in riferimento a questi campi. Dopo un'accurata analisi di come il binomio BD e settore finanziario sia estremamente vantaggioso per entrambe le parti, sembra inevitabile, per rimanere competitivi e per continuare nella crescita che ci ha caratterizzato negli ultimi anni, consolidare la nostra presenza di azienda giovane e innovativa anche in questo settore.

www.bnovaconsulting.it/



Istituto Internazionale di Ricerca
Know-how. People. Results

NOVITÀ 2013
segna in agenda!



CONSUMER INTELLIGENCE FORUM

**Big Data
Business Analytics
Mobile Wallet
Social Media
Marketing Digitale**

Milano, 19 novembre 2013



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

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

Multicanalità nei contact center



Attivare diversi canali di contatto permette di concentrare sui call center le attività a maggiore valore aggiunto. Di anno in anno si assiste a uno spostamento da un canale all'altro da parte degli utenti, che sempre di più utilizzano modalità di contatto on line. Routing, tracking e measuring sono i fattori chiave di un servizio di successo.

SERGIO CASERTA

I call center, affermatosi sul successo del telefono come mezzo per comunicare e fare business, si è esteso progressivamente a molti altri canali di comunicazione. Gli obiettivi dell'aggiunta progressiva di nuovi canali sono sempre stati coerenti con i vantaggi del call center: aumentare l'efficienza e l'efficacia dei processi di caring e di vendita, migliorare la customer experience anche snellendo i processi del cliente, aumentare la fedeltà del cliente, contribuire alla customer intelligence. La multicanalità supporta essenzialmente le strategie di maggiore proattività rivolte alla riduzione dei contatti non a valore aggiunto e le strategie di ottimizzazione della customer experience (il cliente decide come e quando contattare l'azienda), meno importante, sebbene esistente, è invece il sostegno, che la multicanalità può dare, alla riduzione del tempo di gestione dei contatti mediante operatore, all'ottimizzazione del personale operativo, e al miglioramento dei tempi di risposta dell'operatore alle richieste del cliente. Per multicanalità si intende l'inclusione nel modello call center di canali quali: email standard, email via portale web dell'azienda, chat con un operatore, telefonata attraverso il web (VoIP), chat con un assistente virtuale, conversazione in video, contatti in desktop sharing (per assistenza da remoto), IVR (basico e con riconoscimento del parlato), messaggi di testo o multimediali (SMS & MMS), portali web per self-service, tablet e smartphone e apps per smartphone e tablet, social network, comunità on line, servizi via kiosk e servizi attraverso metodi tradizionali (filiali e agenzie). Spesso il contatto su un canale è anche multimodale: cioè durante il contatto si può commutare da un media all'altro (o si possono usare più media contemporaneamente), quali testo, audio e video, e da un contatto in tempo reale si può passare ad uno in differita.

Non solo, il call center è sempre stato un luogo di forte innovazione e nuove tecnologie si stanno affacciando per potenziare i vari canali. Il pensiero va al webRTC¹, che negli USA è un argomento molto seguito dagli addetti ai lavori. Ciò premesso, si nota uno spostamento da un anno all'altro del grado di utilizzo dei consumatori dei diversi canali: c'è senza dubbi una migrazione da un canale ad un altro. Da una ricerca della NICE dello scorso anno emerge che il 43% dei consumatori sta usando le apps più di quanto lo facessero due anni fa, il 40% sta usando social networks in misura maggiore del passato, analoghi fenomeni si riscontrano nella misura del 39% per i siti web e del 35% per il text messaging.

I nuovi canali hanno un impatto sull'instradamento dei contatti, sulla esigenza di avere una visibilità in tempo reale dei canali utilizzati, sulla misurazione delle attività per ogni canale e tra canali.

Queste tre componenti (routing, tracking e measuring) sono i fattori chiave di un servizio di successo (peraltro prevedono, per quanto attiene alla misurazioni tra canali diversi, un unico identificatore del cliente). Il successo dei nuovi canali ha ricadute economiche per le aziende: richiede investimenti e fa intravedere benefici.

Le sfide del customer care

La valutazione di investimenti in nuove tecnologie e progetti segue gli iter standard: tutto quanto è capito direttamente (se non addirittura preteso) dal top management viene facilmente approvato, mentre altre iniziative di multicanalità devono essere giustificate attraverso la determinazione di benefici tangibili (ad es. cambiamenti ai processi di lavoro e/o nuovi ricavi). Influenza la decisione anche l'atteggiamento di fondo delle aziende nei confronti dell'innovazione (siamo innovatori o imitatori?). Le sfide del responsabile del

customer care sono: dimostrare i benefici della multicanalità, far vedere come i diversi canali sono interrelati e che quindi bisogna muoversi con accortezza e metodo, gestire la customer experience attraverso i diversi canali. Perché l'adozione di un nuovo canale ha un impatto sul preesistente, non considerare questo impatto porta a un degrado della qualità.

Cosa misurare sui vari canali?

Le categorie di metriche sono analoghe a quelle dei contatti in voce: misure di operatività (livelli di servizio e produttività), misure sul cliente (difficoltà/facilità nel contattare l'azienda, fedeltà, tasso di riacquisto), misure dell'impatto aziendale (valore del contact center rispetto agli investimenti, qualità erogata e percepita, contributo alla missione aziendale).

Però in un ambiente così sofisticato occorre passare da una visione del reporting centrato sull'interno a un reporting centrato sul cliente: non usare come metriche primarie² le tradizionali metriche operative dei contatti in voce, ma sviluppare un sistema di reporting di respiro aziendale che dica:

- Cosa le persone stanno tentando di fare (interazioni più frequenti, mappe della customer experience)
- Con che grado di successo
- Se hanno bisogno di un aiuto di un operatore
- Se hanno usato altri canali; prima, durante e dopo
- Cosa pensano e come si sentono successivamente al contatto.

Non è facile ottenere tutto questo. Quindi lo sforzo da fare è di cambiare atteggiamento per passare:

- Dal costo per contatto al costo di una lamentela
- Dal costo del servizio al costo della perdita di un cliente
- Dalla soddisfazione del cliente alla fedeltà del cliente
- Dai click sul sito al coinvolgimento del cliente nel sito
- Dal tempo medio di gestione alla qualità del contatto

Quanto precede viene compreso nella letteratura specialistica nella frase Costruzione della Customer Intimacy. Occorre partire, quindi, dal punto di vista dell'amministratore delegato. Ad es.: non è sufficiente dire che è aumentata del 5% l'efficacia dell'IVR, ma occorre evidenziare la riduzione dei costi, l'aumento delle vendite o l'aumentato dei clienti che utilizzano servizi on line.

The Loyalty Lifecycle: Are You Engaging Customers at Key Moments of Truth?



Quindi occorre:

- Misurare l'esaudimento delle richieste attraverso i canali
- Comprendere punti di forza e di debolezza di ogni canale
- Misurare il servizio a specifici segmenti di clientele sulla base di un modello di customer experience predefinito
- Misurare la soddisfazione del cliente mediante:
 - Chiusure più rapide delle richieste
 - Soluzione al primo tentativo
 - Numero di contatti ridotti durante la vita del cliente
 - Minori trasferimenti³
 - Minori lamentele
- Monitorare la qualità lungo tutti i canali
- Comprendere se si stanno raggiungendo scopi e risultati di ogni canale
- Misurare come vengono trattati i clienti nei momenti chiave della vita del cliente/prodotto

First contact resolution

In altri articoli sono state presentate le metodologie usate più di frequente per misurare il punto di vista del cliente (sondaggi di soddisfazione del cliente, net promoter score, customer effort score)⁴, di seguito si discute brevemente dell'impatto della multicanalità sulla metrica "soluzione al primo tentativo". Il calcolo dell'indice è ora ancora più complicato: si conosce, infatti, il viaggio del cliente per completare un task?

Che ha fatto il cliente? È andato nel sito web e ha cercato di risolvere da solo il problema, poi ha chiamato il call center e non ha avuto una risposta per cui sta scrivendo su un social network o twittando su quanto il servizio dell'azienda è risultato scadente?

Ciascuna di queste misurazioni di canale presa singolarmente non è in realtà sufficiente per misurare la customer experience, ma un'opportuna combinazione delle stesse secondo criteri collegati agli obiettivi strategici può portare ad una migliore comprensione della metrica cercata.

Peraltro eventuali fallimenti dei canali di contenimento aumentano il volume di chiamate dirette al call center. Quindi misurare la soluzione al primo tentativo sul canale telefonico senza sapere cosa succede a chi interagisce con l'azienda attraverso uno dei vari canali accessori disponibili non è risolutivo come misurazione della qualità.

Inoltre puntare alla soluzione al primo tentativo come metrica chiave della customer experience può avere controindicazioni sul comportamento indotto nel personale (lunghe ricerche sul KMS tenendo in attesa il cliente; trasferimenti ripetuti). Allora la FCR deve essere limitata e spinta in casi piuttosto semplici: cambiamenti di numero telefonico, verifiche amministrative non complicate (è arrivato il pagamento?), stato di appuntamenti, prendere un pagamento, e in ogni task non complicato che possa essere replicato lungo i diversi canali. In altri casi conviene concordare col cliente un orario di callback, fare la ricerca e richiamarlo come promesso.

Miglioramento continuo

La multicanalità richiede un focus sul miglioramento continuo. Quindi mentre la pianificazione e la progettazione sono vitali, come si è detto, è tuttavia altrettanto importante mantenere la qualità nel tempo:

- Usare i dati disponibili e i feedback dei clienti per apportare miglioramenti, quindi

Using Multi-channel to Meet Customer Needs at Key Moments of Truth



- Monitorare i canali e le applicazioni più utilizzate
 - Comprendere e valutare le ragioni sottostanti ai fenomeni e sfruttare i vantaggi ottenibili quando si sviluppano nuove applicazioni o si effettuano adattamenti/modifiche
- Sistemare i problemi subito, senza dimenticare i test di usabilità
- Cercare nuove opportunità in coerenza ai cambiamenti nel modo di condurre il business e ai cambiamenti nelle abitudini dei clienti
- Osservare i concorrenti e i leader di settore per nuove idee e applicazioni.



¹ WebRTC (Web Real-Time Communication) è la definizione di un'API, in corso di stesura dal World Wide Web Consortium (W3C), per consentire senza plugins applicazioni browser-to-browser di comunicazioni in voce (telefonate), in video, in chat, e file sharing peer-to-peer. E' oggi supportata in ambiente Windows (Chrome, Firefox, Opera), Androids (Chrome, Firefox, Opera) e Linux (Chrome)

² Le tradizionali metriche devono essere ben conosciute e sempre tenute presenti, ma devono essere usate in un'analisi ex-post per capire dove stanno i problemi in luogo di essere messe tra i KPI

³ Ridurre i trasferimenti attraverso un instradamento più preciso e attraverso un miglioramento delle competenze degli operatori e un loro empowerment.

⁴ È utile anche seguire il comportamento di un significativo gruppo di clienti nel tempo e misurare l'andamento della loro customer experience nel corso dell'anno (vedere la soluzione della MirrorWave).

Hanno risposto:



Advalia
Marco Lombardi
*Direttore
Generale*



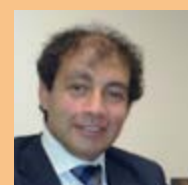
Almawave
Valeria Sandei
*Amministratore
Delegato*



Aspect Software
Paola Annis
*Senior Solutions
Consultant*



Assist
Enrico Donati
Presidente e AD



**Autonomy,
HP Software**
Danilo Piatti
*Country Manager
Italy*



Bizmatica
Andrej Carli
*Partner Bizmatica
Multichannel
Solutions*



E-Care
Francesco
Grigolo
*Direttore
innovazione*



eGain
Domenico Rossi
*Sales Manager
Italy & Eastern
Europe*



Genesys
Paolo Mariottini
Italy Regional VP



**Interactive
Media**
Paolo Turriziani
*VP Marketing
& Business
Development*



LivePerson
Mario Manzoli
*Channel
Manager Italy*



NICE Systems
Mariangela Massidda
*Business
Development
Executive*



Oracle Italia
Roberto Manzoli
*Sales Consultant
Director Crm*



Pat Group
Patrizio Bof
*Amministratore
Unico e
fondatore*



Reitek
Davide Bastianetto
*Product
Development
Director*



Visiant
Luca D'Ambrosio
*Amministratore
Delegato*

A livello strategico qual è l'aspetto più importante su cui deve focalizzarsi un'azienda prima di implementare una nuova modalità di contatto?

Advalia I driver che un'Azienda deve considerare sono tre: essere sempre dove sono i propri clienti; massimizzare le opportunità di contatto; ottimizzare costi e benefici di queste nuove opportunità. Come fare? Il modo migliore è quello di studiare il comportamento e i trend della Customer Base attraverso strumenti di Analytics che consentano di individuare le migliori e più efficaci opportunità di contatto oltre ai canali di interazione preferiti dai clienti.

Almawave Ogni canale di comunicazione porta informazioni utili, i clienti comunicano attraverso diverse modalità con le aziende: in forma testuale, tramite email, attraverso i contact center e attraverso i social network. Ogni dato acquisito è prezioso per affinare strategie di marketing, per comunicare e organizzare processi di interazione efficaci con il cliente. Nel mondo del CRM 3.0, non si può prescindere dal dotarsi di applicazioni che consentano un'analisi approfondita dei customer data. Oggi queste applicazioni sono in grado di gestire in maniera centralizzata e sinergica le informazioni dei vari canali di contatto e di interpretarle utilizzando la semantica, la statistica e il riconoscimento vocale. Ciò consente per la prima volta il raccordo tra informazioni provenienti da fonti differenti, fornendo una vista unica e più ricca dei bisogni del cliente. Ogni nuova modalità di contatto va integrata con le esistenti con l'obiettivo comune di costruire una "conoscenza profonda" dei clienti per interagire al meglio con l'utenza, valutare la customer experience, costruire un rapporto fidelizzato e personale.

Aspect Software L'aggiunta di una nuova modalità di contatto a quelle esistenti deve innanzitutto corrispondere a un processo aziendale coerente con quelli già operativi. Quindi prima di tutto è necessario pianificare il substrato del nuovo canale e agevolarne la gestione da parte del contact center. Una volta pianificato il processo, l'aspetto tecnologico è immediatamente semplificato: se operatori e supervisor sono stati formati e informati su come gestire il nuovo canale, sarà sufficiente aggiungere le nuove modalità a quelle esistenti per ottenere la vera multi-canalità. Naturalmente la tecnologia scelta deve prevedere questo tipo di aggiunta, e non costringere a implementare piattaforme e applicazioni separate, per poi integrarle con notevole dispendio di tempo e denaro: le nuove architetture di contact center prevedono tecnologie di contatto unificate e semplificate, e le aziende che intendono investire anche solo in un nuovo canale devono pianificare per il futuro e prevedere l'introduzione graduale di una piattaforma di contatto unificata.

Assist Innanzitutto, è opportuno premettere che siamo entrati in una fase di forte trasformazione delle modalità con cui le aziende gestiscono i contatti con i clienti. Internet, il web, i social network, gli smartphone, le app, etc. stanno subentrando alle modalità tradizionali centrate sulla relazione face to face e sul telefono. Noi osserviamo che questo processo è in forte accelerazione, tanto che Assist quest'anno, e per la prima volta, gestirà un numero di contatti via text e chat superiore a quello telefonico. E se includessimo le transazioni che avvengono attraverso le app di servizio che gestiamo per i nostri clienti con l'azienda collegata Beeweb, saremmo probabilmente sopra il 60-65%. Per venire alla domanda, noi riteniamo che l'introduzione di un nuovo canale o modalità di contatto debba tener conto di due fattori chiave: le abitudini e il comportamento dei clienti/consumatori in primo luogo; gli obiettivi di business in secondo luogo. La migliore strategia è quella di assecondare i modelli di comunicazione dei clienti, e offrire loro modalità di contatto che si sposano facilmente con le loro abitudini quotidiane. Ciò può essere misurato e valutato con metodologie molto strutturate. Naturalmente questo approccio "user centered" va mediato con gli obiettivi di business. Alcuni canali sono più adatti ad offrire servizi altri più a vendere o ad acquisire clienti o a migliorare la qualità delle relazioni, etc.

Autonomy, HP Software In linea generale i parametri da considerare sono molto chiari: ricavi attesi, costo di setup, costi ricorrenti. La vera complessità consiste nel correlare questi parametri alla tipologia di business e al mercato di riferimento. L'esperienza sul campo ci insegna che la risposta dei clienti all'utilizzo di nuovi canali è spesso imprevedibile, almeno apparentemente. Aziende consolidate nell'ambito della vendita su canale telefonico non hanno trovato il medesimo riscontro su canale web. Viceversa, aziende operanti nell'ambito dell'e-commerce utilizzano il canale telefonico

quasi esclusivamente in ottica di supporto alla clientela. Il punto centrale diventa quindi la definizione di una strategia multi-canale, che deve necessariamente essere abilitata da una solida capacità di analisi del dato. Oggi ogni azione di un cliente è in grado di produrre una "traccia" digitale che contiene informazioni di valore. Ne deriva, perciò, che la scelta di implementare una nuova modalità di contatto o un nuovo canale di interazione con i clienti implica per l'azienda la necessità di interpretare i "segnali" che i clienti lasciano, quando chiamano il call center, quando navigano sul sito web o quando interagiscono con i social media.

Bizmatica Un uso sempre più spinto dei social media e una presenza mobile sempre più straripante e pervasiva hanno modificato notevolmente le dinamiche di interazione tra l'azienda ed il cliente. Per fornire un'immagine aziendale coerente, occorre quindi riprogettare - a livello di tutte le funzioni aziendali e non solo quelle marketing ed IT - tutto il sistema di interazioni, facendo cadere i confini tra i canali, considerando il contesto ed i target di riferimento, creando e valorizzando i collegamenti e le esperienze tra i diversi punti di contatto.

E-Care La maggior parte delle relazioni tra azienda e cliente/utente passano attraverso sistemi di customer care più o meno tecnologicamente evoluti, aprendo scenari di self care; strumenti non sempre adeguati al tipo di esigenza ed abitudini del cliente che passa dal web 2.0 al web 3.0. Le nuove modalità di contatto sempre più Social, App Mobili, Webchat ed Assistenti virtuali, identificano la necessità di aprirsi al nuovo bisogno di contatto in mobilità. E' il cliente colui che ispira le strategie, detta le regole e sceglie in base al valore che riceve perché influenza il mercato in modo diretto scrivendo recensioni e rilasciando feedback nei social network. Oggi i clienti si aspettano di vivere un'esperienza creativa e di alta qualità in un contesto multicanale, ma desiderano fare tutto ciò con estrema facilità. Un contesto a volte difficile da ordinare, ma altrettanto efficace ed efficiente da comprendere. Le aziende devono sviluppare nuovi comportamenti di "ascolto" e dotarsi di "nuovi corredi genetici" in grado di fornire le risorse e gli strumenti adeguati all'adattamento dell'azienda al mercato, introducendo business unit di Innovazione in tutti i settori. In questo contesto l'obiettivo primario è il cambiamento della propria cultura personale, aziendale e organizzativa. La scelta strategica di ascoltare il cliente, presso i nuovi canali, attraverso una Business Unit dell'Innovazione, è una scelta prima di diversificazione di prodotto e servizio e poi di budget. Successivamente si potrà guardare al cliente con occhi nuovi, capire le sue esigenze e identificare le soluzioni adeguate.

eGain "Customer Experience" questa (s)conosciuta. Lo sapete, è fondamentale nei processi di vendita, supporto e retention. La CX si basa, tra l'altro, su: come, dove, cosa e quando. Come: i client/prospect usano diversi canali di accesso e l'azienda deve adattarsi al loro modo di comunicare, Dove: Nessun confine fisico, negozi, telefono, web, social nw (fb, tw) sono tutti punti di accesso. Cosa: I clienti vogliono soluzioni, i prospect offerte. Dare risposte corrette e consistenti su tutti i canali di accesso è fondamentale. Quando: L'interazione con un cliente inizia nella fase di acquisizione, prosegue quando nella gestione e supporto, fino alla fase di retention. E' importante dare informazioni giuste e coerenti con la strategia aziendale e con le richieste del cliente. In breve, Multicanalità (gestire diversi canali ma in modo univoco), Knowledge Management (stessa su tutti i canali, vero asset aziendale), strategia d'interazione con i clienti nelle diverse fasi (processi, strategia e KPI).

Genesisys I Clienti delle Aziende e dagli Enti della Pubblica Amministrazione si aspettano di poter fruire dei servizi di Customer Care dialogando in modo omogeneo e consistente, indipendentemente dai singoli canali di contatto. L'elemento su cui concentrare ogni strategia di sviluppo dei servizi di Caring si basa quindi sulla Customer Experience ed oggi più che mai, infatti, riuscire a massimizzare il grado di soddisfazione dei clienti, instaurare un rapporto di crescente qualità specialmente con i più profittevoli, e sviluppare un livello di fidelizzazione sempre più elevato, significa incrementare la profittabilità del proprio business. Un ulteriore elemento d'innovazione è rappresentato dai Social Network, entrati a pieno titolo tra i canali di contatto dei servizi di Caring. Ogni nuovo canale di contatto inserito nel Customer Care deve quindi poter essere trattato secondo una politica di comunicazione omogenea. Quest'ultima deve essere concepita per massimizzare la qualità del servizio offerto astraendosi dalle complessità processuali e tecnolo-

giche pur rispettando, al tempo stesso, le differenze semantiche proprie di ciascun canale di contatto. Concentrarsi sulla soddisfazione del Cliente e sulle strategie di comunicazione permette di implementare una logica conversazionale integrata che massimizza la qualità del dialogo tra il Cliente ed il Customer Care, ottimizzando gli investimenti necessari allo sviluppo delle soluzioni tecnologiche abilitanti. Diviene quindi cruciale indirizzare le scelte tecnologiche verso applicazioni di Contact Center in grado di gestire tale approccio multimodale in modo nativo, riducendo quanto più possibile gli investimenti convenzionalmente richiesti per l'integrazione di piattaforme di comunicazione eterogenee.

Interactive Media L'introduzione di un nuovo canale di contatto con i clienti non può prescindere dal considerare l'integrazione con i canali esistenti soprattutto per quanto riguarda congruenza delle informazioni, flessibilità nel passaggio da un canale all'altro, persistenza dei dati sui vari canali. Pertanto, si possono considerare questi elementi come quelli principali da studiare:

a. Contributo del nuovo canale rispetto alla facilità di contatto azienda-cliente tenendo conto della tipologia di contatto e della demografia della clientela, anche in funzione della diffusione di strumenti e metodi di dialogo (smartphone, social media, ...). b. Integrazione dei diversi canali di servizio automatico e assistito dall'operatore; non è infrequente, purtroppo, che le informazioni comunicate attraverso un canale automatico non vengano trasmesse all'operatore; occorre analizzare la comunicazione complessiva cliente-azienda definendo la strategia di servizi sui vari canali.

LivePerson Prima di implementare una nuova modalità di contatto le aziende devono concordare gli obiettivi e quantificare il valore di business del nuovo canale. E' evidente che supportare i clienti che adottano i nuovi canali digitali è una priorità per le vendite e per il servizio post-vendita. Tuttavia prima dell'implementazione, le aziende hanno bisogno di definire gli obiettivi in relazione al miglioramento incrementale nell'acquisizione di nuovi clienti rispetto ai tassi di conversione self service, la percentuale di chiamate deviate dal call center, le e-mail eliminate, quanti FTE potranno essere riassegnati dall'adozione di una strategia di contenimento digitale e quali risultati di CSAT e NPS potranno essere erogati da questo nuovo canale. I benchmark mostrano che gli obiettivi dovrebbero essere tali da ottenere un aumento del 20% nella conversione delle vendite, una riduzione del 25% nei costi di supporto e una CSAT costantemente superiore a quella del telefono. Solo allora il nuovo canale potrà essere misurato e confrontato con gli altri e con le best practice del settore.

NICE Systems Dal momento che i canali a disposizione dei clienti finali sono sempre più numerosi, è fondamentale per le aziende selezionarli e focalizzarsi su alcuni di essi. I risultati di diversi sondaggi (per esempio quelli del NICE Customer Survey 2012 http://www.nice.com/summit/2012_Consumer_Channel_Preference_Survey/) mostrano che si può differenziare tra canali consolidati (telefono e mail) e canali emergenti (sms, chat, social networks). Noi crediamo che canali diretti come gli sms (ultimamente vediamo una crescita di utilizzo proprio di questo ultimo canale) possano facilitare notevolmente il dialogo coi clienti. E' poi strategicamente importante puntare su consistenza, ottimizzazione dei processi e customer satisfaction. Le aziende che performano meglio sono quelle che forniscono ai loro agenti i trainings e i tools necessari per poter utilizzare al meglio ogni canale.

Oracle Oggi diventa sempre più importante per le aziende integrare nuovi canali, come i social network, all'interno dei processi di gestione della relazione con la clientela, in ogni fase del ciclo di vita della relazione stessa. In effetti, poiché comunque i consumatori parlano del brand sui social network, è opportuno iniziare a presidiarli, monitorando tali interazioni e cercando di governarle quanto più possibile attraverso l'apertura di canali proprietari (ad esempio, l'account Twitter o la pagina Facebook aziendale). È chiaro però che questi canali sono destinati a diventare anche luoghi in cui i clienti chiederanno assistenza, pre o post-vendita, e non solo luoghi in cui l'azienda veicola i propri messaggi. Aprire un canale proprietario, dunque, implica definire strategicamente come coordinare le strutture del Marketing e di Supporto alla Clientela affinché la gestione delle interazioni che si generano sui canali social vengano gestite dalle persone giuste in base ai contenuti delle interazioni stesse. In questo senso, un grosso aiuto può arrivare dalle soluzioni software, che consentono di analizzare le interazioni e governarle in maniera coordinata.

PAT Group La parola d'ordine per le aziende in questo periodo è cross-canaltà. Innescare sinergie tra canali fisici e digitali deve essere una delle priorità delle aziende che vogliono ampliare le modalità di contatto e interazione con i propri clienti, per offrire una customer experience consistente e di elevata qualità. A mio avviso, tutti i canali (web, sms, chat, social, App mobile, totem, e-mail, ecc.) sono altamente efficaci se integrati con una piattaforma di back office che ne permetta la piena gestione e la tracciatura dello storico delle richieste e delle interazioni tra l'utente e l'azienda. È fondamentale quindi ottenere una Single Customer View (SCV), che permetta di non perdere alcun tipo di interazione e informazione del dialogo che avviene attraverso i diversi canali di contatto.

Reitek L'aspetto più importante è che ce ne sono due, si chiamano Mobile e Social. Oltre alla sempre più frequente complementarità di fruizione, ciò che li accomuna in termini business sono le peculiarità di linguaggio e competenze: caratteristiche che rendono poco raccomandabile replicare su questi canali strategie e strumenti consolidati altrove. Il punto di incontro di Mobile e Social con le differenti o più tradizionali modalità di contatto già sviluppate da un'azienda devono essere chiari obiettivi di Customer Care e/o Vendita. Gestire più canali non significa collezionare silos indipendenti fra loro, la carta vincente è realizzare una soluzione integrata che esalti le migliori performance di ogni modalità di contatto.

Visiant Anzitutto ci si deve criticamente interrogare sulla soddisfazione del cliente sui canali già attivi, identificando i modelli di interazione che favoriscono una fluida relazione cliente-azienda e le aspettative che l'utente ha rispetto al media di riferimento, qualsiasi esso sia. L'utente è il vero punto di riferimento e l'apertura di nuovi canali di contatto è l'occasione per ripensare in modo innovativo la gestione della customer base. Le nuove tecnologie consentono di "sorprendere" il cliente con interazioni cross-canale in cui tutta la storia della relazione viene valorizzata, per fornirgli un'esperienza personalizzata e ritagliata sul suo profilo e i suoi bisogni. Infine, occorre avere consapevolezza delle regole dei nuovi media: gli utenti "digitalizzati" sono abituati ad un linguaggio "naturale" e a risposte real time; a ciò si aggiunga l'opportunità per la brand reputation proveniente dal web e dai social network, vera e propria cassa di risonanza delle positive user experience, ma pericoloso boomerang in caso di bad experience.

In termini di tecnologia quali sono gli strumenti che la vostra azienda propone per gestire questa nuova complessità?

Advalia Quando parliamo di Contact Center parliamo di customer experience a 360 gradi: riteniamo che soluzioni efficaci si debbano basare sulla concreta necessità di soddisfare ogni richiesta attraverso tutti i canali possibili utilizzando tecnologie all'avanguardia e facendo leva sulla conoscenza e l'ottimizzazione dei processi operativi. Nell'ambito dell'interazione multimodale, nel 2013 abbiamo progettato e realizzato un sistema di call steering basato sul riconoscimento del linguaggio naturale che consente al cliente finale di essere instradato verso il corretto reparto di competenza in pochi secondi. Abbiamo garantito l'evasione di tutte le chiamate anche nei momenti di massimo picco e sono stati drasticamente ridotti i costi di gestione (-30% rispetto alla modalità tradizionale con operatore). Nell'ambito della multicanalità abbiamo realizzato soluzioni di chat attiva, ingaggiata direttamente dal cliente, e proattiva ove l'operatore viene ingaggiato sulla base di trigger oculatamente studiati e testati intercettando il cliente al momento giusto e massimizzando la finalizzazione delle transazioni (fino al +20% di incremento conversion rate), nel naturale rispetto della privacy e delle reali esigenze del cliente.

Almawave Abbiamo realizzato Iride Customer Centric Suite, una piattaforma semantico-ontologica proprietaria che consente di gestire le richieste dei clienti poste con linguaggio naturale e di effettuare, nelle attività di customer care, ricerche e analisi di dati relativi ai clienti molto più affinate rispetto a prima, grazie a tecnologie semantiche e strumenti statistici. La voice recognition permette di comprendere le aspettative del cliente a partire dalla voce e dall'emotività nelle conversazioni. Mettiamo a disposizione strumenti che, oggi più che mai, consentono di reperire dati sui clienti, analizzandoli su larga scala e integrando, allo stesso tempo, le informazioni tradizionali con quelle che vengono scambiate sui prodotti e i servizi all'interno della Rete e nei social network (applicazioni di text analytics). Guardiamo con interesse anche all'espansione internazionale. La nostra tecnologia, infatti, è multilingue e può operare in ogni contesto di mercato.

Aspect Software Grazie alla piattaforma multicanale Unified IP di Aspect è possibile aggiungere un nuovo canale semplicemente abilitando le licenze software. Sviluppata sulla base delle funzionalità della soluzione di gestione dei contatti con i clienti di nuova generazione Aspect Unified IP 7, la release 7.2 semplifica e rende ancora più flessibile la gestione delle interazioni, garantendo una maggiore efficienza e un risparmio di costi. La soluzione aiuta le aziende a limitare gli sforzi per offrire una customer experience diversificata multi-canale e multi-scelta. Aspect Unified IP 7.2 permette di coinvolgere i clienti nel momento e nel luogo più opportuni, attraverso le risorse e le funzionalità più appropriate, per risolvere efficacemente i loro problemi, anticiparne le esigenze, aumentare il recupero crediti e i risultati di business.

Assist Le tecnologie, o meglio le soluzioni, su cui ci stiamo focalizzando in questi anni sono principalmente tre. text4assist: è una piattaforma per gestire a 360 gradi il cliente attraverso il canale sms e short messages in genere (ad esempio whatsapp, i vari instant messaging etc.). Questa soluzione raccoglie un elevatissimo livello di soddisfazione dei clienti e permette di ottenere eccezionali risultati in termini risparmi nella gestione del cliente. Questa soluzione è più adatta a gestire il customer service ma funziona bene anche per fare campagne di marketing e di up/cross selling perché consente la piena interattività con il cliente.

App per smartphone e tablet: per tutti gli utilizzatori di questi nuovi device, le app sono una soluzione di eccezionale efficacia sia per ridurre i costi di gestione che per fare marketing e cross/up selling, attraverso sistemi di push notification e mobile chat integrate nelle applicazioni. Su questo tema stiamo rilasciando in questi giorni una soluzione derivata dalla piattaforma usata da Whatsapp. Infine la chat via web e mobile (vedi sopra): la chat è un canale poco efficiente per fare customer service ma molto efficace per vendere. Via chat (web e mobile) si possono intercettare i clienti che entrano nel negozio virtuale (e-commerce) e operare come fa il commesso del retail o del negozio sotto casa: intercettare il cliente ed assisterlo nelle decisioni di acquisto

Autonomy, HP Software HP sposa un approccio che vede la centralità del concetto di "Multi-channel Analytics", che permette di considerare tutte le modalità di interazione e i canali di comunicazione dell'azienda con i clienti, per comprenderne al meglio i feedback e concentrarsi sulle caratteristiche di un prodotto o servizio ritenute più interessanti. HP dispone di un portafoglio di soluzioni in ambito Big Data unico sul mercato, che ha nella sua componente di analytics un elemento di eccellenza. In questa direzione, HP ha recentemente presentato HAVEn, una piattaforma specifica per processi di business analytics che fa leva su software di analisi, hardware e sui servizi di HP, per creare soluzioni ed applicazioni di nuova generazione predisposte per gli ambienti Big Data. HAVEn combina tecnologie di HP Autonomy, HP Vertica, HP ArcSight e HP Operations Management, nonché importanti realtà di settore quali Hadoop, per garantire a partner e clienti un'architettura aperta che supporta un'ampia gamma di strumenti di analisi, permettendogli di proteggere gli investimenti grazie a molteplici tecnologie di virtualizzazione, velocizzare il time-to-value con soluzioni hardware ottimizzate e utilizzare il 100% delle informazioni, inclusi i dati strutturati, semi-strutturati e non strutturati.

Bizmatica Le proposte di Bizmatica si basano sulla metodologia onStage® e sono accumulate dalla volontà di fornire un'eccellente Customer Experience attraverso un'infrastruttura comune ai diversi canali in grado di rendere automatiche le interazioni via email, web, telefono e naturalmente ora anche mobile. Abbiamo quindi esteso e rafforzato le funzionalità della soluzione di contact center di Interactive Intelligence aggiungendo nuove feature proattive e di Web Collaboration: onStage® Proactive Engagement (OSPE) è in grado di monitorare le sessioni di navigazione su un sito WEB, di eseguire delle azioni proattive dipendenti dalle regole e di iniziare una sessione collaborativa di Chat e Cobrowsing. Nell'ambito del mobile invece proponiamo onStage® Mobile, piattaforma che consente lo sviluppo di applicazioni native ed ibride su qualsiasi tipo di device e che contiene già dei template per lo sviluppo di applicazioni self service in grado di garantire la massima experience possibile per il cliente e l'integrazione con i sistemi di back end aziendali.

E-Care I clienti della società "liquida" e mobile si aspettano di avere risposte concrete e utili ovunque essi si trovino e a qualsiasi ora del giorno. Questa aspettativa non è più rivolta ad un unico canale di servizio ma si applica a qualsiasi canale l'azienda abbia attivato perché il cliente e la continua digitalizzazione della società l'hanno in qualche modo richiesto. Tra gli strumenti da noi implementati i dispositivi mobili ed i Social Network giocano un ruolo fondamentale: Le App Mobili che sono l'assistente intelligente che tutti vorremmo e che permettono un contatto diretto con i Call Center attraverso il "Click to call" o il "Call me back"; le Chat con motore conversazionale che permettono di diminuire i tempi di attesa e rendono la comunicazione azienda-cliente più informale; l'assistente Virtuale che permette di richiedere assistenza ed interagire in ogni momento 24/24 e 7/7; la Social media Strategy che attraverso piattaforme di

analisi permette una dettagliata conoscenza del cliente anche al di fuori dei canali aziendali ufficiali; Social Customer Care attraverso i canali Social, essendo questi ultimi il canale di comunicazione più sfruttato da una importante fetta di mercato.

eGain Proponiamo una piattaforma SW enterprise in grado di gestire a 360° l'interazione con i clienti tramite una unica consolle totalmente integrata, fornisce una unica Knowledge Base da utilizzare su tutti i canali, fornisce un insieme di flussi e workflow customizzabili per adattarsi ai processi del cliente, propone degli strumenti business oriented di interazione Real-Time proattivi in grado di ingaggiare un cliente nel momento in cui è disponibile, permette la realizzazione di soluzioni di "OnLineSelfCare/WebSelf Service" sfruttando il knowledge management. Queste sono solo alcune delle funzionalità dedicate ad ottimizzare l'interazione del cliente che incrementano il livello di soddisfazione del cliente stesso riducendo i costi di gestione del servizio. Inoltre eGain è fornitore di aziende di primo livello a livello nazionale ed internazionale che utilizzano con successo la nostra piattaforma. Dimenticavo, siamo Leader nel MQ GARTNER per CRM Web Customer Service Applications 2013.

Genesys Nello scenario descritto prima, diviene quindi essenziale gestire in modo omogeneo una ampia varietà di canali d'interazione seguendo un'unica strategia di comunicazione. Nell'era del Web 2.0, fatto di blog, forum, chat, wiki, community online, ogni canale di contatto è strategico per migliorare il livello di assistenza e supporto agli Utenti che si aspettano che la qualità del servizio non dipenda dal canale di contatto. In questa prospettiva, rispetto ai sistemi tradizionali, la piattaforma applicativa Genesys è progettata per nascondere la complessità tecnologica sottostante attraverso interfacce che permettono di gestire in maniera fluida tutti i nuovi flussi di comunicazione e interazione multimediale sui canali Web e mobile, in armonia con le strategie di comunicazione delle Organizzazioni. Nell'ambito delle funzioni classiche per l'instradamento (routing) delle chiamate, il controllo dei contatti e delle sessioni Web, si inserisce oggi - ad esempio - la possibilità di monitorare e reagire in tempo reale al sentiment degli utenti e ai loro commenti positivi o negativi sui Social Network più diffusi (Twitter, Facebook, LinkedIn, Google+, ecc.). In questa prospettiva, Genesys fornisce un valore aggiunto proponendosi come gestore di conversazioni, permettendo agli utenti di soddisfare le proprie aspettative attraverso un'esperienza coerente e integrata, finalmente indipendentemente dal medium di contatto.

Interactive Media La diffusione di strumenti naturalmente multicanale, come smartphone e tablet, unita alla crescente esigenza di comunicare in mobilità, rende necessaria la realizzazione di funzioni di Customer Service multimodale integrate nel Contact Center. Grazie anche alle tecnologie di comprensione del linguaggio naturale in voce e testo, l'interfaccia multimodale permette di interagire in modo vocale oppure digitando testo o toccando lo schermo del dispositivo. La soluzione Interactive Media IM.MIVR può essere integrata con l'IVR esistente o consentire la realizzazione di un nuovo servizio che sfrutta le caratteristiche multimediali degli apparati mobili e utilizza il framework IM.MIND per lo sviluppo di applicazioni basate sul Linguaggio Naturale. Grazie all'uso di collegamenti in SIP per voce e dati, IM.MIVR permette di conseguire risparmi significativi per la connettività tra azienda e clienti e si integra perfettamente con il Contact Center esistente.

LivePerson Offriamo una formula innovativa per un engagement digitale in real time: chat, voce, video, messaggi personalizzati, collaborazione e oltre, per offrire una esperienza unica al cliente attraverso il web, mobile o social, il tutto in un pacchetto semplice e scalabile. Scelta da alcune delle più grandi banche e telco di tutto il mondo, la sicurezza è un elemento essenziale per fare business e la nostra piattaforma soddisfa o supera i requisiti di sicurezza più stringenti del settore. I dati del cliente, di intelligence e di predictive targeting intelligente aiutano i nostri clienti ad elaborare una grande quantità di dati in tempo reale aiutandoli ad offrire la modalità di contatto più adeguata al giusto cliente, attraverso il canale da lui scelto. Con il nostro motore di targeting predittivo intelligente, le aziende sono in grado di comprendere l'intenzione e la necessità del singolo visitatore, dando loro la capacità unica di rispondere in tempo reale e con un engagement personalizzato invece di usare "l'approccio basato su regole standard" su cui si basano gran parte delle altre aziende.

NICE Systems Siamo in grado di aiutare quelle aziende che vogliono essere più vicine ai propri clienti sfruttando i diversi canali a disposizione e che al contempo vogliono migliorare la propria efficienza operativa. Qui di seguito alcune delle soluzioni che abbiamo in portfolio indicate a chi vuole adottare la strategia multicanale: NICE Workforce management. È una soluzione che permette di effettuare una pianificazione efficace delle attività e dell'addestramento del personale di call centers complessi e multi-canale; NICE Interaction Analytics permette di fornire una visione globale della customer experience attraverso i diversi punti di contatto sfruttando tecnologie come speech analytics, text analytics, web interaction analytics, call flow analytics, desktop analytics

e tecnologie di analisi degli stati d'animo dei clienti. Analizzando i contenuti delle chiamate registrate, delle mail e delle chat online si è in grado di dare agli agenti suggerimenti importanti sulle azioni da mettere in atto per migliorare la soddisfazione dei clienti. I benefici finali si traducono in una migliore efficienza operativa e in più efficaci azioni di marketing e di vendita; NICE Performance Management fornisce ad ogni agente visibilità delle proprie performance, incentivando a migliorare e a richiedere specifiche sessioni di coaching laddove necessario. Per i managers è uno strumento fondamentale per avere una chiara visione dell'andamento del proprio call center e delle azioni da mettere in atto per raggiungere gli obiettivi; NICE Voice of the Customer aiuta a capire meglio le esigenze dei clienti raccogliendo i loro feedbacks tramite i diversi canali. L'analisi dei sondaggi consente di mettere in atto azioni di fidelizzazione e di proporre soluzioni che aiutino a differenziare la propria offerta da quella dei concorrenti.

Oracle Proponiamo un'unica piattaforma, Oracle Social Relationship Management Suite, per il monitoraggio e la gestione delle interazioni sui Social Network e della Social Experience. Oracle SRM integra in modo completo prodotti Oracle sviluppati internamente con le soluzioni Vitruve, Collective Intellect e Involver, mettendo a disposizione capacità di social marketing, engagement e monitoraggio in un'unica piattaforma; le imprese possono quindi verificare, creare e pubblicare contenuti, fidelizzare i clienti e analizzare le interazioni sui vari canali social in tempo reale. L'integrazione di Oracle Social Relationship Management Suite con Oracle RightNow Cloud Service, entrambi disponibili in cloud, permette di integrare perfettamente i nuovi canali social nel portafoglio complessivo dei canali attraverso cui l'azienda eroga assistenza ai propri clienti, come il Contact Center e il sito web.

PAT Group Le nostre soluzioni storiche di CRM e ServiceDesk sono integrate nativamente con BrainInteractive, piattaforma nata dall'esperienza di H-Care, che consente di governare agevolmente infrastrutture, dati e canalità coinvolte nell'interazione multi-canale con gli utenti. Le aziende che sfruttano questa tecnologia hanno la possibilità di gestire al meglio tutti i processi che coinvolgono l'utente e l'azienda durante tutto il ciclo di vita del cliente, avendo la possibilità di focalizzarsi maggiormente sugli aspetti legati al business rispetto alle problematiche relative alla gestione dell'infrastruttura.

Reitek Innovazione e complessità devono essere visti come elementi positivi, sfidanti, una gestione unificata di tutti i canali di comunicazione. Il primo risultato concreto è la coerenza: modalità di contatto diverse e numerose non possono diventare un alibi per messaggi talvolta contrastanti o non sinergici. La spinta su Mobile e Social è imprescindibile ma sempre nell'ottica di soluzioni integrate: presentiamo ad esempio gli strumenti di Online Engagement disponibili su App e completate di geolocalizzazione, per l'ingaggio reattivo e/o proattivo di clienti e prospect. Per citare altri strumenti Reitek come gli Agent Desktop a disposizione degli operatori di contact center, vediamo le Social Network come un momento di ingaggio della relazione e un ricco serbatoio di informazioni da monitorare e utilizzare, per servizi di Customer Care e/o Vendita sempre più performanti. Esistono ulteriori ambiti di sviluppo su recommendation e reputation, funzionalità in crescita da tempo e che non sembrano mostrare flessioni.

Visiant Helm, vero e proprio "timone delle customer operations", è una soluzione rivoluzionaria che consente di gestire nel modo più efficiente i contatti, indipendentemente dal media. Helm, grazie alla sinergia tra moduli di profilazione, workflow management e un motore semantico, fa sì che, ad ogni contatto, qualunque sia il canale di accesso, il cliente possa vivere una user experience personalizzata sulla base del suo profilo e dei comportamenti precedenti. Una gestione realmente dinamica che massimizza l'efficacia della risposta da parte dell'azienda con sensibili benefici sulla customer satisfaction. Helm è stato pensato in una logica cross-canale: è una soluzione che consente alle aziende di ottimizzare la gestione della customer base sui media tradizionali, senza timore di aprirsi nel contempo ai nuovi media. L'adozione di Helm consente alle aziende di implementare nuove modalità di contatto, senza intervenire sui sistemi legacy già presenti: una soluzione che accelera in modo significativo il time to market.





DIGITAL GOVERNMENT SUMMIT 2013

Roma | 12-13 Novembre 2013
Roma Eventi - Fontana di Trevi



The Innovation Group
Innovating business and organizations through ICT

www.theinnovationgroup.it

ATTUARE L'AGENDA DIGITALE: INNOVAZIONE, SVILUPPO, DEMOCRAZIA

Le tecnologie digitali – le cosiddette “disruptive technologies” rappresentano un fattore chiave per la modernizzazione della Pubblica Amministrazione e dell'intero Paese. L'**Agenda Digitale** identifica i temi fondamentali da affrontare e gli obiettivi prioritari da raggiungere.

La prima edizione del Summit (Cloud Computing Summit per la PA, Roma, 29 novembre 2012) si era focalizzata sul ruolo del cloud per superare la frammentazione dei sistemi informativi della PA, rompere la logica dei silos e aprire la strada alla interoperabilità.

Il Digital Government Summit intende:

- Fare il punto sul **processo di attuazione** dell'Agenda rispetto ad alcune aree prioritarie che essa ha identificato (Identità digitale, PA digitale, Istruzione, Sanità Giustizia, Open & Big data, Azzeramento del divario digitale)
- Presentare una serie di **best practices** digitali realizzate nella PA Centrale e Locale, nelle Regioni, nei Comuni, nella Sanità, nel Welfare, nell'Istruzione, nella Giustizia e nelle Infrastrutture Strategiche
- Fornire il più **ampio panorama** di tecnologie, soluzioni e servizi che l'Industria rende disponibili alla PA sia a livello nazionale che internazionale
- **Proporre una prima ricognizione dello stato dei processi di innovazione abilitati dalle tecnologie digitali nel bacino del Mediterraneo** e aprire il dibattito sul ruolo che il nostro Paese può svolgere per favorire **politiche di innovazione** miranti a sostenere **lo sviluppo umano e la diffusione della democrazia nell'Area Mediterranea**.

Nell'ambito dell'organizzazione del Summit saranno inoltre presentati i **risultati della ricerca originale** condotta dalla Fondazione THINK!: “Attuare l'agenda digitale: innovazione, Sviluppo, Democrazia”.

Per i primi 100 iscritti che si accrediteranno il giorno dell'evento, verrà consegnata una **copia omaggio**.

Una sessione del Summit verterà sul tema “**Un'Agenda Digitale per il Mediterraneo**” e sarà dedicata specificamente agli Operatori economici, alle Rappresentanze Diplomatiche e ai Responsabili delle Politiche di innovazione dei Paesi dell'Area del Mediterraneo.

Target dei Partecipanti

Il Summit è rivolto ai Key Decision Makers responsabili della pianificazione del governo degli Enti Centrali e Locali e coinvolti nel processo decisionale e gestione degli investimenti dei sistemi informativi, ai politici e agli amministratori, a tutto l'ecosistema delle imprese ICT.

SONO APERTE LE ISCRIZIONI ONLINE!

Uno sguardo diverso sulla *formazione*

La necessità di apprendere non riguarda solo l'aspetto tecnico e scientifico del nostro lavoro; vi è anche un bisogno di tipo "comportamentale". Pian piano ci rendiamo conto di aver bisogno anche di un saper fare costruito sull'esperienza o l'imitazione, di una maturità affettiva/emotiva, di un'educazione dei gesti e dell'agire professionale che si manifesta attraverso l'attività volitiva delle persone.



VITTORIO TRIPENI

Non è possibile smettere di imparare. Dovremo farlo costantemente, il tempo del lavoro dovrà dare sempre più spazio all'apprendimento di articolati saperi e conoscenze nuove.

Ciò sarà necessario per mantenersi aggiornati e agevolare sia lo sviluppo individuale di chi lavora e sia la crescita e la competitività dell'organizzazione aziendale. Sono questi i presupposti che rendono attuale il termine "impiegabilità" (employability), con il quale molto spesso si fa riferimento al valore di una persona sul mercato del lavoro e la variabilità, da bassa a elevata, che esso può assumere. Un valore che quando appare basso agli occhi di un datore di lavoro, significa che il soggetto interessato o non riesce a entrare nel mercato del lavoro, oppure è in procinto di uscirne, anche se non lo sa ancora.

Le nostre esperienze e le numerose ricerche empiriche segnalano che in assenza di un intervento di "manutenzione" sui comportamenti delle persone, si rischia di investire eccessivamente sull'attività intellettuale, mantenendo al contempo le incapacità pratiche o l'imaturità degli elementi attivi all'interno dell'organizzazione. Questo, ad esempio, può comportare difficoltà o blocchi nello sviluppo dei potenziali e delle competenze manageriali, soprattutto nell'area soft: delle capacità relazionali, di quella visione strategica capace di integrare bisogni di adeguamento e negoziazione con i partner dell'azione collettiva, della conoscenza di sé, ecc..

Dinamiche di rete

Le imprese del nostro tempo non possono più permettersi il dispendio di energia e di creatività che si manifesta all'interno di tensioni affettive inter o intra-relazionali. È ormai necessario accomunare le competenze all'interno delle dinamiche di rete e non si tratta più di "porsi" al di sopra o al di sotto di altri ma di essere capaci di sviluppare relazioni orizzontali con gli altri. L'essere umano e le organizzazioni sociali evolvono in un contesto caratterizzato da cambiamenti profondi e permanenti. Molto spesso i valori dell'esperienza

acquisita si dimostrano incongrui rispetto le esigenze di mobilità e adattabilità. Il cambiamento rappresenta una realtà costante e chi è chiamato a gestire un processo deve essere capace di adattarsi in continuità, far fronte agli eventi critici, mettersi in discussione, gestire lo stress quotidiano e vivere lo scostamento dei propri valori di riferimento.

In questo contesto, il manager, l'executive, ha bisogno di ritrovarsi per prendere respiro e fare il punto della situazione. Avverte la necessità di poter contare su un luogo confidenziale per esprimere in tutta tranquillità e lontano da sguardi critici, le proprie preoccupazioni, le difficoltà che sono legittime e naturali in rapporto alle cotanti esigenze di cambiamento e all'aumento di responsabilità sia dal punto di vista economico che umano.

Il coaching efficace

Questo particolare bisogno può essere soddisfatto dalla presenza di un professionista qualificato, il coach. Il suo compito è quello di catalizzare e mettere in evidenza gli elementi costituenti le situazioni problematiche e/o complesse. Aiuta il manager o l'executive ad aiutarsi, non soltanto a rendersi conto, a dar forma alla sua relazione e al modo di agire in particolari situazioni, ma anche a valutare la sua capacità di adeguamento e negoziazione con le esigenze della sua equipe o della organizzazione aziendale. La efficacia del *coaching* dipende dal fatto che il coach mantiene un punto di vista esterno rispetto all'azienda e osserva la situazione del suo cliente mantenendo uno sguardo obiettivo riguardo il contesto operativo, ma "centrato" sui vissuti del suo cliente. Può così rispecchiare al cliente un'immagine nuova e diversa della situazione che sta vivendo, dei suoi comportamenti ma anche delle sue emozioni e dei suoi pensieri; con la possibilità di mettere in luce aspetti che non sarebbero stati colti altrimenti. Così, nel corso degli incontri, il cliente ha la possibilità di "attualizzare" i suoi potenziali, arricchire la sua percezione e la immagine delle problematiche che sta vivendo. Legittima i suoi vissuti; anche attraverso la congruenza professionale del suo consulente. In questo faccia a faccia confidenziale, il manager impara a riconoscersi acquisendo nuovi punti di

vista e sperimentando nuove pratiche.

Ad esempio, il coaching ha permesso a Franco, dirigente in una media azienda, di evitare di abbandonarsi al suo stato di frustrazione e scivolare verso una condizione d'impotenza. Aveva avuto una promozione ma ciò lo atterrava. Ad un certo punto della sua carriera, si era ritrovato ad affrontare, in piena solitudine, i cambiamenti imposti dalla ristrutturazione del suo settore. Grazie ad un lavoro d'accompagnamento e di rielaborazione del suo vissuto professionale, ha avuto la possibilità di imparare a vedere le cose in modo affermativo anche in situazioni critiche (vedere la "medaglia" del "rovescio"). Ha raggiunto così un risultato fondamentale: quello di ri-trovare, al termine del percorso, con maggiore lucidità e positività, ad esercitare con più chiarezza le sue funzioni ed ottenere i risultati che l'organizzazione aziendale si attendeva da lui. Con molta soddisfazione da parte sua. Franco aveva deciso di incontrare un coach quando si era accorto che non riusciva più da solo a superare le sue difficoltà. Si sentiva bloccato professionalmente e non riusciva a metabolizzare le novità imposte dai cambiamenti verificatisi all'interno della sua azienda. Aveva assunto maggiori responsabilità ma temeva di non essere capace. Aveva paura di perdere il posto e non riusciva ad immaginare una nuova prospettiva di impiego.

Franco ha pensato allora di incontrare un consulente per una valutazione delle sue competenze. Si è accorto però che quel tipo di risultato era poco soddisfacente. Non riusciva a ridurre le sue preoccupazioni; non era ciò di cui aveva bisogno. Ha deciso allora di incontrare un coach che avesse formazione professionale anche in campo psicologico, per avere da lui l'opportunità di sentirsi "accolto così com'era" e ascoltato "anche per ore ...". Durante quel periodo, parlando a lungo della sua situazione, era riuscito a circoscrivere e definire meglio i suoi obiettivi professionali. Contemporaneamente, aveva imparato a gestire la sua ansia, trasformando le sue pre-occupazioni in attività finalizzate e opportunamente valutabili. Aveva imparato, finalmente, anche a gestire le riunioni con i suoi colleghi. Riusciva a delegare alcuni compiti; sembrava aver trovato finalmente la strada. Nel corso degli incontri si era reso conto del motivo per cui stava incontrando quel consulente, voleva essere aiutato a mettere in azione i mezzi di cui egli disponeva, la sua esperienza e le sue capacità, ma anche tutto quel potenziale umano di cui disponeva e del quale non aveva mai fatto uso. Il lavoro più duro fu quello di accettare di cambiar mente, di abbandonare il suo precedente modo di agire per ricognoscere e ri-collocarsi in quella realtà nuova, rimanendo in pace con se stesso.

Apprendere dall'esperienza

Quel coach lo aveva aiutato ad apprendere dalla sua esperienza (quella di Franco) un metodo di lavoro interessante. Doveva annotare tutti i punti salienti che riteneva indispensabili per esercitare le sue nuove funzioni professionali: la qualità del lavoro di squadra, la chiarezza nei rapporti interpersonali, la consapevolezza delle responsabilità, ecc. Lo ha aiutato a vedere più chiaramente ciò che è importante perché lui possa esercitare con soddisfazione e serenità il suo compito. La unicità delle persone è una realtà oggettiva

va e oggettivabile in una nuova forma di conoscenza.

Un coach competente è colui che possiede una conoscenza approfondita della natura umana e del suo funzionamento. In questo modo può aiutare il cliente a progredire nella conoscenza di se stesso e tener conto di tutti gli aspetti della propria realtà, piuttosto che limitarsi solamente a descrivere quanto (secondo il coach) emerge da quella esperienza.

Orientarsi tra le proposte

Il coaching è una pratica in pieno sviluppo. Tuttavia conviene mantenere un minimo di prudenza di fronte alle varie offerte, di ogni genere, che possiamo incontrare sul mercato. Anche se vi è uno scrupoloso controllo da parte delle associazioni professionali, rimane abbastanza alto il rischio di incontrare qualche guru o eventuali medium/indovini che hanno intravisto in questo ambito molte opportunità di lucro. Non è facile distinguere, in questa materia, un professionista serio da un abile imbonitore, un interlocutore responsabile da un apprendista stregone dell'inconscio.

È bene chiedere garanzie o quantomeno informarsi presso gli ordini o le associazioni professionali. Detto ciò, non abbiamo intenzione di screditare il coaching nel suo insieme, ma di sostenere il rigore scientifico e lo scrupolo professionale necessari per qualificare ancora di più e far crescere il coaching su una base di sana e autentica professionalità, liberata da ogni abuso e/o contraffazione.

Ecco, in sintesi, le linee di riferimento di un incontro di coaching.

Tenendo conto di un obiettivo definito, la persona che ha richiesto l'intervento evoca, ad ogni colloquio, la esperienza sulla quale desidera lavorare.

I temi trattati possono essere diversi. Preparare un intervento importante. Risolvere una difficoltà manageriale. Portare avanti un progetto. Assumere una nuova responsabilità. Oppure il desiderio di nuove prospettive professionali. Il comportamento e la motivazione verso il lavoro. La visione di sé stessi. Il benessere personale e nelle relazioni. La capacità di affrontare lo stress cronico, il burn out, il mobbing, ecc.

A partire da queste situazioni, il coach aiuta il manager a percepire ciò che accade in lui e intorno a lui. Questo sguardo su di lui, in divenire, gli permetterà di prendere coscienza del suo modo di essere, di affrontare una situazione e di realizzarla. Sperimentando di conseguenza ulteriori modalità di agire e scoprendo così il suo potenziale di adattamento e di creatività.

Riprendendo le parole dell'inizio, riaffermiamo l'importanza di apprendere continuamente dalla esperienza e non solo sul piano razionale del pensiero. È necessario tener conto dell'insieme dei vissuti della persona in uno scenario inter e intra-relazionale.

Infatti, in una prospettiva di sviluppo organizzativo, è fondamentale aiutare le persone che lavorano ad acquisire un'ottica di miglioramento di se stessi, e applicarla nella prassi lavorativa, relativamente al proprio futuro professionale e alla propria funzione nell'organizzazione. Chiunque svolga un ruolo chiave nella ottimizzazione del lavoro di un team dovrebbe sviluppare questa attitudine a percepire e valorizzare le qualità di ogni collaboratore.

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

I numeri del 2012 sono gratis

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

Come seguire CMI Customer Management Insights

- Può **isciversi alla newsletter** mensile gratuita compilando il form su www.cmimagazine.it
- Può **richiedere un numero omaggio** della rivista scrivendo un'email a newsletter@cmimagazine.it
- Può **abbonarsi per 10 numeri al costo di 70,00 euro (iva compresa)**, inviando la richiesta a newsletter@cmimagazine.it



www.cmimagazine.it

Per informazioni e contatti:

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